

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS

Trabajo de fin de carrera titulado:

“ANÁLISIS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y RELACIONES  
INTERDEPARTAMENTALES Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL DE LA CORPORACIÓN DE PROMOCIÓN  
ECONÓMICA CONQUITO EN EL AÑO 2015”

Realizado por:

RAMIRO FABIÁN JIMÉNEZ ARCINIEGA

Director del proyecto:

MG. JUAN CARLOS VIERA

Como requisito para la obtención del título de:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS MBA

Quito, 2016

## **DECLARACIÓN JURAMENTADA**

Yo, RAMIRO FABIÁN JIMÉNEZ ARCINIEGA, con cédula de identidad # 171600308-0, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Ramiro Fabián Jiménez Arciniega

C.C.: 171600308-0

## **DECLARATORIA**

El presente trabajo de investigación titulado:

“ANÁLISIS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y RELACIONES  
INTERDEPARTAMENTALES Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL  
DE LA CORPORACIÓN DE PROMOCIÓN ECONÓMICA CONQUITO EN EL AÑO  
2015”

Realizado por:

**RAMIRO FABIÁN JIMÉNEZ ARCINIEGA**

como Requisito para la Obtención del Título de:

**MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS MBA**

ha Sido dirigido por el profesor

**JUAN CARLOS VIERA**

quien considera que constituye un trabajo original de su autor

Juna Viera

**DIRECTOR**

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo de investigación a mis padres y hermanos quienes con su amor y dedicación me han acompañado y guiado en todos los aspectos de mi vida. Gracias por estar siempre junto a mí.

Y en especial a mi hijo Gabriel, que es el amor de mi vida y la fuerza que me da para seguir adelante cada día

## **AGRADECIMIENTO**

Al Profesor Juan Carlos Viera por su acertada dirección de la investigación. Su profesionalismo y entrega fueron determinantes a la hora de conformar este documento.

A todos los profesores que me guiaron durante toda mi carrera universitaria de posgrado.

A la Corporación de Promoción Económica CONQUITO, por brindarme las facilidades para realizar el trabajo de investigación.

A la Universidad Internacional SEK, por su esfuerzo de formar profesionales.

## ÍNDICE GENERAL DEL CONTENIDO

CAPÍTULO I.....	1
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 Planteamiento del Problema .....	1
1.1.1 Formulación del problema.....	2
1.1.2 Sistematización del problema.....	2
1.1.3 Objetivo general .....	3
1.1.4 Objetivos específicos.....	3
1.1.5 Justificación.....	3
1.1.6 Identificación y caracterización de variables.....	5
1.1.7 Novedad e innovación .....	6
1.2 Método.....	6
1.2.1 Tipos de estudio.....	6
1.2.2 Modalidad de investigación.....	7
1.2.3 Método.....	7
1.2.4 Población y muestra.....	8
1.2.5 Operacionalización de variables.....	8
1.2.6 Selección instrumentos de investigación.....	11
1.2.7 Validez y confiabilidad de instrumentos .....	12
1.3 Aspectos administrativos .....	12
1.3.1 Recursos humanos.....	12

1.3.2	Recursos técnicos y materiales .....	13
1.3.3	Recursos financieros .....	14
1.3.4	Cronograma de trabajo .....	15
CAPÍTULO II .....		16
2.	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y DIAGNÓSTICO.....	16
2.1	Fundamentación teórica .....	16
2.1.1	Marco Conceptual.....	16
2.1.2	Marco Teórico .....	19
2.1.3	Marco Referencial .....	40
2.1.4	Marco Legal.....	44
2.2	Diagnóstico .....	47
2.2.1	Ambiente externo .....	47
2.2.2	Ambiente interno .....	50
2.3	Investigación de campo.....	55
2.3.1	Elaboración de los instrumentos de investigación.....	55
2.3.2	Recolección de datos .....	57
2.3.3	Procesamiento, análisis e interpretación.....	60
CAPÍTULO III .....		84
3.	VALIDACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO .....	84
3.1	Resumen de observación.....	84
3.2	Hipótesis .....	85
3.3	Probar la hipótesis por experimentación.....	85

3.4	Demostración o refutación .....	88
3.5	Evaluación financiera.....	92
3.6	Conclusiones y recomendaciones .....	95
3.7	Bibliografía .....	99
3.8	Anexos .....	101

## ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1 Variable independiente estilos de liderazgo .....	9
Tabla 2 Variable independiente relaciones interdepartamentales .....	10
Tabla 3 Variable dependiente Clima Organizacional.....	11
Tabla 4 Recursos técnicos y materiales.....	13
Tabla 5 Recursos financieros .....	14
Tabla 6 Cronograma de trabajo .....	15
Tabla 7 Análisis PEST .....	47
Tabla 8 Análisis FODA de la Organización CONQUITO .....	53
Tabla 9 Resumen TEST de liderazgo.....	72
Tabla 10 Resumen FODA de la Organización CONQUITO .....	84
Tabla 11 Ejecución del presupuesto por proyecto año 2015 .....	88
Tabla 12 Ejecución del presupuesto por fuente de financiamiento año 2015 .....	89
Tabla 13 Ingresos de Autogestión 2015 .....	89
Tabla 14 Ingresos de Autogestión primer semestre 2016.....	90
Tabla 15 Ejecución primer semestre ingresos de autogestión.....	90
Tabla 16 Ejecución del presupuesto 2016 primer semestre .....	90
Tabla 17 Comparación de ejecución presupuestaria CONQUITO .....	91
Tabla 18 Resultados de indicadores de gestión 2015.....	93
Tabla 19 Análisis Costo Beneficio Indicadores Clima Organizacional .....	94
Tabla 20 Análisis Costo Beneficio Ejecución presupuestaria .....	94

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Cadena de valor.....	52
Gráfico 2 Pregunta 1.....	60
Gráfico 3 Pregunta 2.....	60
Gráfico 4 Pregunta 3.....	61
Gráfico 5 Pregunta 4.....	61
Gráfico 6 Pregunta 5.....	62
Gráfico 7 Pregunta 6.....	62
Gráfico 8 Pregunta 7.....	63
Gráfico 9 Pregunta 8.....	63
Gráfico 10 Pregunta 9.....	64
Gráfico 11 Pregunta 10.....	64
Gráfico 12 Pregunta 11.....	65
Gráfico 13 Pregunta 12.....	65
Gráfico 14 Pregunta 13.....	66
Gráfico 15 Pregunta 14.....	66
Gráfico 16 Pregunta 15.....	67
Gráfico 17 Pregunta 16.....	67
Gráfico 18 Pregunta 17.....	68
Gráfico 19 Pregunta 18.....	68
Gráfico 20 Pregunta 19.....	69
Gráfico 21 Pregunta 20.....	69
Gráfico 22 Pregunta 21.....	70
Gráfico 23 Resumen TEST de liderazgo.....	72

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A Funciones principales de CONQUITO, misión, visión, valores, factores estructurales .....	101
Anexo B Jerarquía de instrumentos, programas a ejecutarse y ejes estratégicos .....	105
Anexo C Estructura orgánica de CONQUITO .....	107
Anexo D Planteamiento de la encuesta .....	108
Anexo E Modelo del Test de evaluación tipos de liderazgo .....	113
Anexo F Resultados del TEST de evaluación .....	119
Anexo G Convocatoria y aplicación de encuestas y test de evaluación .....	124
Anexo H Fotografías .....	125

Análisis de los estilos de liderazgo y relaciones interdepartamentales y su incidencia en el clima organizacional de la corporación de promoción económica CONQUITO en el año 2015.

Ramiro Fabián Jiménez Arciniega  
Ingeniero por la Universidad Internacional SEK, Ecuador.

## **RESUMEN**

En la actualidad, las organizaciones no han considerado como de vital importancia fomentar el liderazgo empresarial, ni promover la adecuada comunicación interna; ya que convertir a personas en buenos líderes y fomentar una comunicación efectiva, hace que puedan lograr un trabajo en equipo eficiente, integrador, motivador para que se cumplan los mismos ideales y objetivos de cada organización, lo cual como un efecto multiplicador permite generar un adecuado Clima Organizacional, considerando que hoy en día las personas no renuncian a las empresas si no a los malos jefes.

En el año 2015 la Corporación de Promoción Económica CONQUITO, contrató a una organización privada para realizar un estudio sobre Clima Organizacional, del cual se determinó que existía un ambiente laboral negativo, generado por la falta de confianza en los niveles medios; alta incidencia de los aspectos normativos de comportamiento y desempeño del personal.

El presente trabajo de investigación será un aporte importante para la Corporación de Promoción Económica CONQUITO; la cual permitirá identificar los estilos de liderazgo existentes en cada una de las áreas y su influencia en la interrelación entre ellas; contar con un instrumento clave para detectar puntos críticos y de esa forma poder corregir factores que puedan afectar la motivación o el desempeño del personal, mejorando los sistemas de comunicación.

Dentro de la metodología de la investigación realizada en la Corporación de Promoción Económica CONQUITO; se realizó el estudio de campo del cual se determinó que los factores primordiales que afectan directamente al desarrollo del clima organizacional son: el liderazgo y la comunicación que existe entre departamentos; sin dejar de lado las pequeñas acciones, que hacen la diferencia como el saludar, sonreír, colaborar, la amabilidad, entre otras.

Adicionalmente se determinó la importancia de considerar que para medir el clima organizacional se debe realizar a través de diferentes técnicas de evaluación: como la encuesta, entrevista, test de evaluaciones, Focus Group e indicadores de niveles de producción y gestión.

Cabe mencionar que se debe poner en práctica a través de capacitaciones una dinámica estructurada y sistemática de diálogo y cooperación, para mejorar las relaciones interdepartamentales y la forma de liderar, en la organización.

Analysis of leadership styles and relationships between departments, and its impact on Corporate CONQUITO in the year 2015

Ramiro Fabián Jiménez Arciniega  
Engineer by SEK International University, Ecuador

## **ABSTRACT**

Nowadays, organizations don't consider corporate leadership and internal communication as key assets. Nevertheless, turning employees into good leaders and promoting effective communication inside the company, is critical in order to create efficient, integral and motivated teams who will achieve the organization's goals and objectives. This has a multiplying effect that generates a suitable corporate climate, and this is vital as we know employees quit on bad bosses rather than bad companies.

During 2015, CONQUITO, the economic development agency for the city of Quito, hired a private organization to perform a study on Corporate Climate. The results determined there was a negative corporate climate, due to the lack of trust in mid-level managers. Normative aspects affect heavily on behavior and the development of human talent.

The present research paper will be an important contribution to CONQUITO, which will allow them to identify the existing leadership styles within each area inside CONQUITO and its influence in the relationship between them. It is vital to have such an instrument to detect critical points and to be able to correct the actions that affect motivation or personal development, through the improvement of communicational systems.

As part of the research methodology used by CONQUITO, a field-study was performed. This study determined that the key factors which directly affect the development of Corporate Climate are: leadership and communication within departments. It is also important not to forget small actions such as smiling, greeting, collaborating, being kind, among others.

Additionally, the importance of using different types of evaluation techniques in order to measure Corporate Climate was established. These techniques range from surveys to interviews, tests, focus groups and productivity metrics.

It is important to mention that these findings should be acted upon, in a structured and systematic manner, in order to improve the relationships between departments, and leadership styles within the organization.

## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 Planteamiento del Problema**

En la actualidad se ha catalogado al ser humano como un individuo social, que requiere de la interacción con los demás para lograr sus objetivos y para lo cual necesita trabajar en equipo. En las personas se generan sentimientos positivos y negativos los cuales deben ser manejados de manera adecuada para que no intervengan en el desarrollo de las empresas, estos sentimientos generan los climas dentro de una organización que pueden ser buenos o malos, donde las relaciones interdepartamentales, así como el liderazgo en los equipos de trabajo juegan un rol preponderante.

En el año 2015 se llegó a determinar a través de estudios realizados por medio de una institución privada que se contrató, que existía una alta incidencia de los aspectos normativos, de comportamiento y desempeño del personal de la Corporación de Promoción Económica CONQUITO, el cual estaba generando un ambiente negativo y no permitía el correcto funcionamiento y desarrollo de esta institución.

La postura en relación con el problema planteado, es cómo afecta un mal liderazgo y una ineficiente comunicación entre departamentos, en el trabajo de equipo y éste en el clima organizacional

*“Entendido el mal liderazgo como la incorrecta forma en que se ejerce el poder dentro del equipo, la incapacidad del líder para motivarlo y así como para propiciar buenas relaciones interdepartamentales”.* (Serrano, 2006, pág. 1)

No siempre la interacción con los compañeros de trabajo es como quisiéramos, ya que del trabajo en sí van surgiendo conflictos que nos llevan a tomar decisiones que afectan de manera positiva o negativa nuestra relación con los demás integrantes. De ahí que, afectan además a nuestra productividad, calidad del trabajo y al trato hacia nuestros clientes. La resolución de los conflictos depende en gran medida del tipo de liderazgo que se ejerza.

*“El clima organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, la calidad de este clima influye en la satisfacción de las personas, por ende, en la productividad de los individuos y de las organizaciones o empresas sin duda un buen clima laboral se orienta hacia los objetivos generales, mientras que un mal clima laboral destruye el ambiente de trabajo el cual ocasiona situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento. Por tanto, propiciar un buen clima laboral es responsabilidad de la alta dirección, que con su cultura y con sus sistemas de gestión, prepararán el terreno adecuado para que se desarrolle de la manera adecuada.* (Emprende Pyme, 2016, pág. 1)

Las empresas y organizaciones en la actualidad no se preocupan de fomentar el liderazgo empresarial, ni la correcta comunicación, ya que convertir a personas en buenos líderes y fomentar una comunicación efectiva, hace que puedan lograr un trabajo en equipo eficiente, integrador, motivador para que se cumplan los mismos ideales y objetivos de cada organización. Hoy en día las personas no renuncian a las empresas si no a los malos jefes.

Las organizaciones actuales no se preocupan de encaminar a las personas hacia el desarrollo, la mejora de indicadores de gestión o al desarrollo de niveles de felicidad, tampoco les entregan las herramientas y experiencias necesarias que puedan promover el bienestar y el éxito de la organización.

Los procesos de incorporación de culturas en las empresas no funcionan si los líderes con los que cuentan no se acogen a los hábitos y actitudes que representan las nuevas culturas como, por ejemplo; un liderazgo positivo contribuyendo la conexión entre la ciencia de la felicidad de las personas y la gestión del negocio, estímulos por el trabajo en equipo, solución de conflictos, etc.

### **1.1.1 Formulación del problema**

A continuación, se formulará una pregunta sobre el problema de investigación la que será sometida a pruebas empíricas.

¿Cómo influyen los estilos de liderazgo y las relaciones interdepartamentales en el clima organizacional de la Corporación de Promoción Económica CONQUITO?

### **1.1.2 Sistematización del problema**

Se plantean algunas preguntas con el fin de abordar desde diferentes ángulos el problema de investigación planteado:

- 1) ¿Las personas necesitan interactuar con los demás para lograr sus objetivos?
- 2) ¿El clima organizacional influye en la satisfacción de las personas, en la productividad de los individuos y, por ende, en la eficiencia de la misma organización?
- 3) ¿La importancia de un buen liderazgo y las relaciones interdepartamentales repercuten en el clima organizacional?

- 4) ¿La organización se preocupa de las personas tanto en su desarrollo profesional como en su felicidad y, en la mejora de los indicadores de gestión?

### **1.1.3 Objetivo general**

Investigar los estilos de liderazgo, las relaciones interdepartamentales y su incidencia en el clima organizacional de la Corporación de Promoción Económica CONQUITO.

### **1.1.4 Objetivos específicos**

- Estudiar la importancia de un buen liderazgo para conocer si repercute en el clima organizacional
- Analizar si el clima organizacional en la Corporación CONQUITO, influye en la satisfacción de los colaboradores, en su productividad y, por ende, en la organización.
- Examinar cómo se manejan las conexiones interdepartamentales dentro de la organización
- Indagar si la organización se preocupa de las personas tanto en su desarrollo profesional como en su felicidad y en mejorar sus indicadores de gestión.

### **1.1.5 Justificación**

#### **Justificación teórica**

Tomando algunas ideas de Stephen Robbins (2009), se resume que el liderazgo es la capacidad que permite dirigir a través de la potencialización de las habilidades del grupo al cual se dirige, creando un ambiente que motiva, resolviendo los conflictos, y promoviendo acciones que permitan la consecución de las metas.

Resumiendo, la teoría de Papa Nicole (2016), se puede colegir que la comunicación interdepartamental es el proceso a través del que varios departamentos se mandan y reciben mensajes, los mismos deben ser claros y precisos, de esta manera existirá una comunicación efectiva con un flujo eficiente de información. Al no darse una comunicación efectiva entre los departamentos puede generarse una confusión, falta de moral y la frustración de los empleados.

Según Cuevas Juan Carlos (2011), se sintetiza que el clima organizacional es el ambiente psicológico del trabajo, este ambiente es percibido por el trabajador y esto influye directamente en su comportamiento, conducta y estado de ánimo, esto provoca en el trabajador su rendimiento, desempeño, productividad, calidad, compromiso y eficiencia.

De lo expuesto anteriormente, se recalca que la necesidad de contar con buenos líderes y una excelente relación interdepartamental, es base fundamental para guiar a la organización CONQUITO hacia el éxito, generando de esta manera un agradable clima organizacional, lo que hará que mejore la satisfacción de las personas, la productividad de los individuos y, por ende, de la misma organización.

### **Justificación metodológica**

En el proyecto de investigación, se aplicará una metodología de investigación relacionada con las técnicas de la entrevista, encuesta, Focus Group y test de evaluación. Luego de aplicar los instrumentos, se procesarán los datos mediante la estadística descriptiva, análisis de las variables y la comprobación de la hipótesis.

### **Justificación práctica**

El presente trabajo de investigación es muy importante dentro de la organización CONQUITO, para identificar los estilos de liderazgo existentes en cada una de las áreas y su

influencia en la interrelación entre ellas; contar con un instrumento clave para detectar puntos críticos y de esa forma poder corregir factores que puedan afectar la motivación o el desempeño del personal, así como también efectuar intervenciones en las estructuras organizacionales en conjunto con una planificación estratégica, mejorando los sistemas de comunicación

### **1.1.6 Identificación y caracterización de variables**

#### **1) Variable independiente: estilos de liderazgo y relaciones interdepartamentales**

Existen muchos estilos de liderazgo y estos pueden influir de manera positiva o negativa en cada acción y en cada área de una organización a la hora de cumplir los objetivos propuestos, hay que saber qué tipo de liderazgo ejercer en cada organización y en la vida cotidiana ya que ello tiene profundas repercusiones en las personas, sin duda un buen liderazgo promocionara el crecimiento personal y profesional de los demás.

Se puede decir que la combinación de la concepción de liderazgo del líder y de la organización y la manera de dirigir del líder, hace mucho para definir el estilo de liderazgo, además, las características del liderazgo son casi siempre reflejadas en las relaciones con el personal y entre ellos, es decir el clima organizacional.

En las organizaciones existen organigramas que representan las divisiones departamentales, donde se puede observar el modelo organizativo de la empresa tanto de la parte interna como de la externa, es muy necesario que esta conexión entre departamentos sea efectiva y este alineada a los objetivos generales de la organización y no que se trabaje para cumplir objetivos personales o por departamento, esto dependerá mucho del liderazgo que exista en cada área que asegurará que todos estén en la misma sintonía cuando en el trabajo se

produzca algún tipo de cambio y esto no genere algún tipo de desconfianza y respeto entre departamentos.

## **2) Variable dependiente: clima organizacional**

El Clima Organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que los individuos desarrollan el trabajo cotidiano, donde existen emociones, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de este ambiente de trabajo que son percibidas por las personas que componen una organización y esto influye en la satisfacción, felicidad y productividad de las personas y por ende de la organización.

### **1.1.7 Novedad e innovación**

La investigación propuesta no se ha realizado aún en la organización CONQUITO. La misma busca generar un instrumento de evaluación que permita identificar los estilos de liderazgo existentes en cada una de las áreas y su influencia en la interrelación entre ellas; contar con un instrumento clave para detectar puntos críticos y de esa forma poder corregir factores que puedan afectar la motivación o el desempeño del personal, así como también efectuar intervenciones en las estructuras organizacionales en conjunto con una planificación estratégica, mejorando los sistemas de comunicación. Se pretende que los colaboradores tengan mejores logros en sus objetivos laborales y contribuyan a mejorar la productividad de la organización y contar con escenarios más favorables para el desarrollo profesional.

## **1.2 Método**

### **1.2.1 Tipos de estudio**

Se utilizará dos tipos de estudio el exploratorio y el descriptivo.

**Exploratorio.** - busca esclarecer problemas que no están bien definidos o poco aclarados.

Se estructura en base a revisiones bibliográficas, opiniones de expertos en el tema o en investigaciones de campo.

**Descriptivo.** - describe en detalle una situación o proceso, limitándose a señalar exclusivamente algunas características del grupo de elementos estudiados; sin realizar comparaciones con otros grupos estudiados, pudiendo incluso sentar las bases para la formulación de hipótesis.

### 1.2.2 Modalidad de investigación

Se manejará dos modalidades de investigación que son:

**De campo.** - los datos son recogidos directamente del sitio donde se encuentra el objeto de estudio, por eso también se la conoce como investigación *in situ*.

**Documental.** - amplia, profundiza el conocimiento con apoyo predominante de registros impresos, audiovisuales y electrónicos

### 1.2.3 Método

Se aplicará el método inductivo - deductivo

La inducción es un procedimiento por medio del cual se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, siendo esto clave para la formulación de hipótesis.

La deducción es un procedimiento, mediante el cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel.

La inducción y la deducción están estrechamente relacionadas, su mutua implementación proporciona un conocimiento verdadero sobre la realidad.

#### **1.2.4 Población y muestra**

La población a la cual se dirige el presente estudio es la Organización CONQUITO que cuenta con 80 funcionarios en relación de dependencia por lo tanto esta sería la muestra que se aplicara para realizar las respectivas encuestas, así mismo de esta población aplicaremos 8 entrevistas personalizadas a expertos o líderes de diferentes áreas, se realizarán 10 test de evaluaciones para llegar a conocer qué tipos de liderazgo aplican en la organización y se efectuara un Focus Group a 12 colaboradores con diferentes funciones.

#### **1.2.5 Operacionalización de variables**

En los siguientes cuadros se presentan operativas las variables en estudio y se determinan los indicadores cualitativos o cuantitativos por cada variable de acuerdo a su categorización lo que ayudará a desarrollar las preguntas necesarias que se aplican a los colaboradores de CONQUITO utilizando técnicas e instrumentos de investigación tales como la encuesta, el Focus Group y las entrevistas propuestas.

Tabla 1 Variable independiente estilos de liderazgo

VARIABLE INDEPENDIENTE: ESTILOS DE LIDERAZGO				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Son formas de conducir una organización y existen muchos estilos de liderazgo y estos pueden influir de manera positiva o negativa en cada acción y en cada área de una organización a la hora de cumplir los objetivos propuestos, hay que saber qué tipo de liderazgo ejercer en cada organización y en la vida cotidiana ya que ello tiene profundas repercusiones en las personas, sin duda un buen liderazgo promocionara el crecimiento personal y profesional de los demás.</p>	Autocrático	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacen todo ellos mismo</li> <li>No le dicen a nadie lo que está haciendo</li> <li>Se hace lo que el líder dice</li> </ul>	1 pregunta	Encuesta a 80 colaboradores
	Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se preocupa por el funcionamiento de la organización</li> <li>Podría prestar atención a las relaciones con el personal</li> <li>Se preocupa de la financiación y la infraestructura</li> </ul>	1 pregunta	
	Democrático	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entiende que no hay organización sin su gente</li> <li>Mira los puestos de trabajo como responsabilidades</li> <li>Consulta con el personal cuando hay decisiones que tomar</li> <li>Se enfrenta a las consecuencias de sus decisiones</li> </ul>	1 pregunta	
	Colaborador	<ul style="list-style-type: none"> <li>Involucra a todos los miembros de la organización</li> <li>Inicia debates de un trabajo en particular</li> <li>Toma las decisiones a través de debates con sus colaboradores por consensos.</li> </ul>	1 pregunta	

Elaboración: Autor

Fuente: Varios libros

**Tabla 2 Variable independiente relaciones interdepartamentales**

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE: RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES</b>				
<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>CATEGORÍAS</b>	<b>INDICADORES CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS</b>	<b>ITEMS BÁSICOS</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>
Es muy necesario que la conexión entre departamentos sea efectiva y este alineada a los objetivos generales de la organización y no que se trabaje para cumplir objetivos personales o por departamento, esto dependerá mucho del liderazgo que exista en cada área que asegurara que todos estén en la misma sintonía cuando en el trabajo se produzca algún tipo de cambio y esto no genere algún tipo de desconfianza y respeto entre departamentos.	Conexiones entre departamentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Staff (da soporte al personal encargado de la toma de decisiones)</li> <li>• Estructura en Línea (los departamentos dispones de una línea jerárquica directa)</li> <li>• Conflicto (disputas entre departamentos o niveles entre sí)</li> </ul>	2 preguntas	Encuesta a 80 colaboradores
	Organigramas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divisiones departamentales</li> <li>• Líneas jerárquicas</li> </ul>	2 preguntas	

Elaboración: Autor

Fuente: Varios libros

**Tabla 3 Variable dependiente Clima Organizacional**

<b>Variable Dependiente: Clima Organizacional</b>				
<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>CATEGORÍAS</b>	<b>INDICADORES CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS</b>	<b>ITEMS BÁSICOS</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>
<b>El Clima Organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que los individuos desarrollan el trabajo cotidiano.</b>	Independencia	Mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas	3 preguntas	Encuesta a 80 colaboradores
	Condiciones Físicas	Características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo	4 preguntas	
	Liderazgo	Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores	4 preguntas	
	Relaciones	Evalúa los aspectos cuantitativos como cualitativos en el ámbito de las relaciones	3 preguntas	
	Organización	Existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo	1 preguntas	
	Remuneraciones	Sistema de reconocimiento del esfuerzo del trabajo	1 preguntas	

Elaboración: Autor

Fuente: Varios libros

### 1.2.6 Selección instrumentos de investigación

Los instrumentos de investigación que se aplicaran en la Organización CONQUITO para recoger los datos de información son los siguientes:

- Encuestas
- Entrevistas

- Focus Group
- Test de Evaluación

### **1.2.7 Validez y confiabilidad de instrumentos**

Para confirmar la validez y confiabilidad de los instrumentos de la investigación, se realizará una prueba piloto a una pequeña muestra de la Organización CONQUITO con el fin de medir de manera efectiva las características o rasgos a valorar.

Así mismo, se emplearán niveles de confianza estadísticos necesarios para la investigación

## **1.3 Aspectos administrativos**

### **1.3.1 Recursos humanos.**

Los recursos humanos que se utilizarán para la presente investigación son los siguientes:

#### **1) Investigador principal:**

Estudiante de M.B.A

Actividades:

- Investigación Completa
- Realizar entrevistas
- Tabular la información obtenida
- Obtener resultados finales

#### **2) Investigador Secundario:**

Encuestador

Actividades:

- Ayudar a recolectar información
- Realizar encuestas en el lugar de campo

### 3) Profesor Guía

Tutor asignado por la Universidad

Actividades:

- Dirigir el desarrollo de la investigación

### 4) Guías para el proceso de titulación

4 Profesores asignados por la Universidad

Actividades:

- Guiar y enseñar el procedimiento para el desarrollo de la investigación

### 1.3.2 Recursos técnicos y materiales

Los recursos técnicos y materiales que se utilizarán para la presente investigación son los siguientes:

**Tabla 4 Recursos técnicos y materiales**

CANTIDAD	DESCRIPCION
1	Laptop
2	Transporte
1	Internet
500	Copias
200	Impresiones
5	Cds
1	Empastado
3	Anillados
2	Esferos

1	Flash Memory
1	Alimentación
1	Varios

Elaboración: Autor

Fuente: guía de la UISEK

### 1.3.3 Recursos financieros

Los recursos financieros necesarios que se utilizarán para la presente investigación son los siguientes:

**Tabla 5 Recursos financieros**

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO USD \$	VALOR TOTAL \$
1	Laptop	750	750
1	Transporte	100	100
1	Internet	60	60
500	Copias	0,04	20
200	Impresiones	0.15	30
5	Cds	1	5
1	Empastados	15	15
3	Anillados	1,5	4,5
2	Esferos	0,45	0,9
1	Flash Memory	10	10
1	Alimentación	80	80
1	Varios	50	50
<b>TOTAL</b>			<b>1.125,40</b>

Elaboración: Autor

Fuente: guía de la UISEK

### 1.3.4 Cronograma de trabajo

Tabla 6 Cronograma de trabajo

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 2016	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Definición de tema de investigación y líneas																
Fase 1: El problema de investigación																
1. Planteamiento del problema																
2. El método																
3. Aspectos administrativos.																
Fase 2: Fundamentación teórica y diagnóstico.																
1. Fundamentación teórica																
2. Diagnóstico																
3. Investigación de campo (aplica según el caso)																
Fase 3: Validación del proyecto de investigación y desarrollo.																
1. Resumen de observación																
2. Inducción																
3. Hipótesis																
4. Probar la hipótesis por experimentación.																
5. Demostración o refutación (antítesis) de la hipótesis. (Demostración financiera).																
6. Conclusiones.																
7. Bibliografía																
8. Evaluación																
9. Anexos																

Elaboración: Autor

Fuente: guía de la UISEK

## **CAPÍTULO II**

### **2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y DIAGNÓSTICO**

#### **2.1 Fundamentación teórica**

##### **2.1.1 Marco Conceptual**

A continuación, se analizará el marco conceptual de las variables de la investigación

#### **Líder y Liderazgo.**

En la actualidad es evidente que los modos de mandar y dirigir distinta mucho de los que han sido los tradicionales es decir del Orden y Mando hemos pasado a sistemas más participativos como la del convencimiento que trata de prevalecer sobre la imposición, es decir se ha pasado de un modelo de Jefe Autoritario hacia otro que es el Liderazgo y esta forma de liderar repercute de manera directa en la forma de manejar las relaciones interdepartamentales en las organizaciones y por ende puede genera un buen o mal clima organizacional.

El Liderazgo convierte una visión en realidad, para influir sobre los seguidores de modo que muestren disposición al cambio, los líderes necesitan una serie específica de aptitudes que guíen sus acciones. Estas aptitudes se pueden concebir como las herramientas interiores para motivar a los empleados, dirigir los sistemas y procesos, y guiar a la organización hacia metas comunes que le permitan alcanzar su misión.

Son muchas y diversas las definiciones que podemos citar sobre que es un Líder y que comprende el Liderazgo, pero a continuación citaremos algunas.

El término de líder dentro de una organización debe entenderse en el contexto de que las organizaciones requieren de personas que dadas sus cualidades innatas o aprendidas sean capaces de dirigir a un grupo y conseguir metas fijadas en común.

El entorno en el cual se desarrollan las organizaciones es cambiante, es importante que el liderazgo sea la clave que permita que la habilidad que mantengan los directivos luchen con el sistema vigente. Los cambios requieren que los líderes tengan la capacidad de efectuar y dirigir el cambio, marcar el camino, y asumir la incertidumbre. (Urcola, 2001)

El éxito de todas las organizaciones que se desarrollan en todos los campos: políticos, educativos, religiosos, medicina, empresarial; depende del liderazgo. En este aspecto los líderes, a los cuales se les considera exitosos anticipan el cambio; explotan oportunidades que permitan implantar acciones que mejoren los niveles de productividad, corrigen el bajo desempeño, y permiten que las organizaciones alcancen los objetos. (Stephen P. R., 1999)

Liderazgo es el proceso que permite que se dirija a un grupo por una determinada dirección, a través de medios no coercitivos. Un liderazgo se define con como el movimiento que guía al logro de los objetivos al largo plazo para un grupo. (Kotter, 1998)

Liderazgo es la capacidad que permite gerenciar a través de la potencialización de las habilidades del grupo al cual se dirige, creando un ambiente que motiva, resolviendo los conflictos, y promoviendo acciones que permitan la consecución de las metas. (Robbins, 2009)

## **Relaciones Interdepartamentales**

La mayoría de las compañías de tamaño medio a grande cuentan con una estructura organizacional es decir están organizadas en departamentos, lo que hace que sea más fácil de mantener varias operaciones separadas y manejadas por profesionales entrenados para las diferentes tareas. Por ejemplo, la mayoría de las que venden productos o servicios tienen un departamento de servicio al cliente, que maneja los problemas y consultas de las personas. Para que el negocio tenga éxito, los departamentos deben mantener una comunicación efectiva entre ellos, a continuación, citaremos algunos conceptos de las relaciones interdepartamentales

La comunicación interdepartamental es el proceso a través del que varios departamentos se mandan y reciben mensajes los mismos deben ser claros y precisos, de esta manera existirá una comunicación efectiva con un flujo eficiente de información. Al no darse una comunicación efectiva entre los departamentos puede generarse una confusión, falta de moral y la frustración de los empleados. (Papa, 2016)

La comunicación es una de las funciones que se dan en una organización la cual permite que se mantenga eficiente y productiva, las formas más importantes de comunicarse es la interdepartamental, por ello se debe implementar políticas para fortalecer la comunicación entre departamentos y mantener un adecuado flujo de información ascendentes y descendentes.

## **Clima Organizacional**

El clima organizacional es algo intangible no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez se ve afectado por todo lo

que sucede dentro de ella, existen muchos criterios de lo que es el clima organizacional de los cuales citaremos los siguientes:

El Clima Laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, lo que influye en la satisfacción del cliente interno y en la productividad. El clima laboral, está relacionado con las acciones aplicadas con los directivos, con el comportamiento del personal, la forma de trabajar y ayudarse. El clima organizacional debe orientarse hacia los objetivos generales, evitando que destruya el ambiente de trabajo, las situaciones de conflicto y el bajo rendimiento, para ello se deben aplicar políticas de personal adecuado y uso de técnicas precisas. (Rubio, 2014)

El clima laboral es importante en las organizaciones, que actualmente deben ser competitivas, buscar la mayor productividad y mejorar el servicio a través de políticas y estrategias internas que permitan alcanzar y realizar un estudio que destaque aspectos que impacten en el ambiente laboral. (García, 2011)

*“El clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra”.* (García, 2011, pág. 6)

El clima organizacional se puede decir que es el ambiente psicológico del trabajo, este ambiente es percibido por el trabajador y esto influye directamente en su comportamiento, conducta y estado de ánimo, esto provoca en el trabajador su rendimiento, desempeño, productividad, calidad, compromiso y eficiencia. (Cuevas, 2011)

### 2.1.2 Marco Teórico

A continuación, analizaremos todas las temáticas necesarias relacionadas con las variables en estudio, lo cual servirá para realizar un análisis más específico

#### **Evolución del Liderazgo**

*“La primera investigación empírica del liderazgo fue publicada en 1904, los principales impulsos en ese campo se produjeron durante la Primera Guerra Mundial, cuyo interés era identificar las características del liderazgo y la forma en que los hombres ascienden a posiciones directivas. Después de ésta época se dio el fenómeno de la industrialización que conjuntamente al desarrollo de grandes organizaciones burocráticas en las actividades de negocios y del gobierno, provocó la necesidad de un nuevo liderazgo”.* (Fiedler, 1995, págs. 11,12)

En la década de los 60's, la Revolución Científico-Técnica trajo un giro profundo en el mundo de la dirección, pues los trabajadores requerían de un mayor nivel de conocimientos y habilidades para manejar nuevas tecnologías. Además, la nueva industria demandaba que el líder desarrollara nuevos atributos, sobre todo orientado hacia los recursos humanos, tales como motivación, delegación de autoridad, etc.

En muchas organizaciones, las personas que están a cargo de los puestos directivos por lo general ascienden a esa posición, debido a que son familiares de los dueños, así como también en la política se aplica este tipo de prácticas; por tal razón aún no se acepta la idea de que las posiciones directivas deben ser otorgadas en base al mérito y no por el nacimiento. Los primeros estudios sobre liderazgo estuvieron enfocados a encontrar los rasgos psicológicos inherentes a los líderes eficaces; características como inteligencia, voluntad, sociabilidad y

condiciones de autoridad fueron las más aceptadas, pero su validación en las organizaciones al pasar el tiempo resultó infructuosa.

### **¿Dirigen los hombres y las mujeres de forma diferente?**

En lo que se refiere a la forma de liderazgo tanto las mujeres como los hombres definen cada uno su estilo, se puede decir que las mujeres manejan un estilo más democrático, mientras que los hombres manejan un estilo directivo, sin embargo, hay que considerar que existen más similitudes que diferencias entre los estilos de liderazgo ya que los dos logran posiciones de liderazgo formal (Urcola, 2001)

### **¿Los líderes nacen o se hacen?**

Hay varios enfoques que indican que nacen y otras que se hacen:

#### **Los líderes nacen:**

El enfoque personalista se basa en que un líder nace ya que cuenta con rasgos de personalidad los cuales se definen en la infancia, es decir los líderes son aquellos que han nacido para ello; sin embargo, en el líder se identificará sus habilidades cuando se presente el momento oportuno.

Hay que considerar que, si las situaciones que se presentan no son las adecuadas, aunque existan rasgos de personalidad que denoten liderazgo no se podrá identificar, así como a pesar de que exista la situación adecuada y no se denotan rasgos de personalidad de un líder, tampoco podrá existir liderazgo. En base a lo mencionado se puede determinar que el liderazgo es la combinación entre personalidad adecuada aplicada en el momento oportuno. (Urcola, 2001)

**Los líderes se hacen:**

Se ha determinado mediante varias investigaciones que, al estudiar el carácter genético del líder, se identificaron rasgos negativos, por lo cual determinaron que los líderes se hacen, ya que van durante su vida adquiriendo comportamientos en base a sus vivencias sociales, preparación académica, experiencia, etc. (Universidad Católica de Chile, 2001)

Cuando se plantea que el líder se hace, se está afirmando, entre otras cosas, que las personas pueden adquirir habilidades para serlo, pueden capacitarse o formarse. Las experiencias de vida son también aspectos que pueden ayudar a la generación de habilidades de liderazgo. Es decir, el liderazgo es aprendido y se va nutriendo con el transcurso de la vida.

**Capacidades de un líder**

**Capacidad técnica.** - Supone un conocimiento alto del trabajo, con o sin especialización, y que se manifiesta por una capacidad analítica, una facilidad de manejo de instrumentos y técnicas, y una habilidad a la hora de compaginar de forma coherente materias primas, maquinarias, etc.

**Capacidad humana.** - Hace referencia básicamente al trabajo con personas, y que le permite manejarse con desenvoltura antes las actitudes, opiniones y suposiciones de otras personas o grupos, así como intuir y mostrar sensibilidad hacia sus sentimientos, lo cual le permite influir en su conducta.

**Capacidad intelectual.** - Es el sentido de saber contemplar la empresa como un todo y en la captación de todos los elementos relevantes que pueden influir en ella.

Estas capacidades están muy relacionadas entre sí, de forma que resulta difícil determinar dónde acaba una y dónde empieza otra ya que están unidas de manera sistemática. En los

niveles directivos más altos, la capacidad intelectual es la más importante de todas, pues es la más capacitada para crear la visión de la empresa, la cultura, la organización y todos sus elementos intangibles. En los niveles directivos más bajos, se necesitan, ante todo, capacidades técnicas y humanas por el mayor contacto entre jefes y subordinados.

### **Características de un Líder**

El líder debe ser capaz de llevar una vida equilibrada, de compaginar su actividad profesional con su faceta personal, familiar, social, etc. El líder debe demostrar a sus empleados que es perfectamente compatible una gran dedicación profesional con una rica vida privada. El entusiasmo, la energía, la ilusión que exige el liderazgo sólo se consigue con una vida intensa, entretenida, variada. El líder es una persona que sabe disfrutar de los placeres de la vida.

### **Requerimientos para ser líderes**

- Tener una visión de cambio
- Capacidad para convencer y dirigir
- Ser un experto en el área de su influencia
- Dirigir todos sus esfuerzos en una misma dirección
- Habilidad de crear un buen clima de trabajo
- Profundo deseo de alcanzar los objetivos
- Tener la confianza del equipo, ser uno más del grupo
- Tener conciencia de que los intereses del grupo prevalecen respecto a los personales
- Lograr resultados positivos para sus seguidores

### **Cualidades que debe tener un Líder**

- **Persona de acción:** el líder no sólo fija unos objetivos exigentes, sino que lucha por alcanzarlos, sin rendirse, con enorme persistencia, lo que en última instancia constituye la clave de su éxito y por ello alcanza los resultados esperados.
- **Brillante:** el líder sobresale sobre el resto del equipo, bien por su inteligencia, bien por su espíritu combativo, bien por la claridad de sus planteamientos, etc., o probablemente por una combinación de todo lo anterior.
- **Coraje:** el líder no se amedrenta ante las dificultades; las metas que propone son difíciles (aunque no imposibles), hay que salvar muchos obstáculos. El líder defiende con determinación sus convicciones.
- **Contagia entusiasmo:** el líder consigue entusiasmar a su equipo; ellos perciben que las metas que persigue el líder son positivas tanto para la empresa como para los empleados. El futuro que ofrece el líder es tan sugerente que merece la pena luchar por ello.
- **Perseverante:** las metas que fija el líder son difíciles de alcanzar y tan sólo con un esfuerzo sostenido se pueden lograr.
- **Flexible:** las circunstancias son cambiantes, lo que hoy vale puede que no valga mañana, los colaboradores tienen sus propios criterios y en ocasiones pueden ser más acertados que los del líder. Un auténtico líder no teme que por cambiar su punto de vista o por aceptar la opinión de un subordinado esté dando muestras de debilidad. Todo lo contrario, proyectaría una imagen de persona abierta, dialogante, flexible, pragmática, que contribuiría a aumentar su prestigio entre los colaboradores.

- **Autodominio:** el líder es el referente del equipo, debe ser capaz de controlar sus emociones, especialmente en los momentos delicados; no puede mostrar su abatimiento ante un suceso negativo.

### **Las armas del Liderazgo**

Todo líder siempre dispone de dos armas básicas y fundamentales para ejercer su liderazgo

**La primera es el poder.** - que es la capacidad de influir sobre otras personas, lograr que nuestros colaboradores hagan algo, tanto por las buenas o por las malas, para ello existen tres tipos de poder:

- Poder Coercitivo que está basado en el miedo, dirigiendo con amenazas o castigos
- Poder Utilitario que está basado en beneficios que pueden obtenerse a través de ellos
- Poder moral que está basado en el valor de la propia persona, las actividades se realizan porque es lo más sensato y lo mejor para todos, es el poder por excelencia.

**La segunda es la autoridad.** - es el poder que se da a una persona que le permite tomar decisiones útiles y apropiadas para el logro de los objetivos, así como de exigir la realización de las acciones necesarias para dar cumplimiento a tales decisiones, de esta manera tenemos varias clases de autoridad:

- Autoridad jerárquica o formal que está basada en el rango estructural, donde se dice a los colaboradores que las cosas hay que hacer porque el jefe los ordena.
- Autoridad Técnica está basada en los conocimientos, experiencias o prestigio de quien da una orden, es la autoridad propia del especialista
- Autoridad personal está basada en el valor, carisma y capacidad de atracción de una persona respecto a sus seguidores, es la autoridad labrada día a día y grabada en el transcurso del tiempo.

De tal manera que con estos dos poderes es necesario tener una sabia y correcta combinación de ambas, si se logra esto, existirá una persona con auténtica capacidad de liderazgo.

### **Las claves del liderazgo**

La confianza depositada en un liderazgo sólido es un indicador confiable de la satisfacción de los empleados y los asociados en una organización. La comunicación efectiva por parte del liderazgo en tres áreas cruciales es importante para ganar la confianza de la organización:

- ✓ Ayudar a los empleados y miembros a entender la estrategia global de la organización.
- ✓ Ayudar a los empleados y miembros a entender cómo pueden contribuir para lograr objetivos claves.
- ✓ Compartir información con los empleados y miembros sobre la situación de la organización y la manera en que la función del empleado o del miembro está relacionada con los objetivos estratégicos de la organización.

Un líder debe ser confiable y estar dispuesto a comunicar una visión sobre la dirección futura de la organización. La organización debe ser vista como un todo, para poder determinar el ejercicio del liderazgo, la realidad organizacional, y su adaptación en el entorno cambiante.

### **Los roles del Liderazgo**

Existen varios roles del liderazgo que están basados en principios que pueden ser: modelar, encontrar caminos, alinear y facultar". (Stephen R. C., 2008)

Los líderes centrados en principios desempeñan estos cuatro roles:

- **Modelar:** El carácter y la competencia de un líder radica en el corazón de sus acciones. Cuando ese carácter y esa competencia del líder están basados en principios sólidos y se traducen en acciones, ese líder se convierte en un modelo de liderazgo en quien los demás llegan a confiar y eligen seguirlo.
- **Encontrar caminos:** Los líderes buscadores de caminos identifican nuevas oportunidades, ayudan a crear misión, visión y valores compartidos, e identifican el camino estratégico de una organización. Como tales, personifican un espíritu de descubrimiento, aventura y creatividad. Abren nuevas posibilidades, nuevos territorios que otros pueden seguir.
- **Alinear:** Después de definir el camino, los líderes deben aclararlo y hacerlo alcanzable, alineando los sistemas y la estructura de la organización con ese camino. Cuando el personal y las organizaciones se concentran en principios de alineación, estarán mejor preparados para sacar ventaja de los retos y las oportunidades que están por venir en un mundo de cambio constante.
- **Facultad:** Los líderes centrados en principios no aplican o instalan el facultamiento. En vez de ello, cultivan el facultamiento, éste libera la energía sinérgica y creativa de todos en la organización. Los resultados incluyen mejora en los procesos y la productividad, la gente se emociona por sus oportunidades y por una organización progresiva y exitosa.

### **Estilos de Lideres**

El estilo de que los lideres van aplicado en una organización puede determinar el clima de la organización y la cultura empresarial que van a influir en la consecución de los objetivos.

La forma en que un líder guía a su equipo de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos, define el estilo de liderazgo que este aplica. El tipo de conducta que sirve como modelo para influenciar y dirigir a los trabajadores, también define el tipo de liderazgo. La importancia de definir el estilo de liderazgo consiste en comprobar que el líder cuenta con las condiciones de influir en el comportamiento de un número considerable de personas y las funciones que realizan. (Stoner, 1989)

Un estilo de liderazgo inadecuado puede plantear serios problemas para la organización. El estilo de liderazgo se relaciona con la dirección, dado que este se ejerce por personas, es imposible separarlo de ellas. Por otra parte, numerosas cuestiones del campo de la dirección y el liderazgo no están resueltas en el orden científico y deben solucionarse, muchas son dimensiones cualitativas que pertenecen al sujeto.

Los diferentes estilos de liderazgo que existen han sido aplicados alguna vez con éxito dentro de las organizaciones, por lo tanto, al existir tal evidencia, los líderes (directores, gerentes, administradores, etc.) se ven confundidos sobre qué estilo ocupar.

#### **a) Líder autocrático - autoritario**

La autocracia es el cultivo hacia la obediencia absoluta, es la tendencia “orden y mando” hacia los métodos directos. Este tipo de liderazgo tiene su historia, no es igual cuando F. Taylor empezó con su administración científica del trabajo, que cuando hoy los directivos usan estilo de liderazgo autoritario, hay diferencias en el tiempo.

El líder autocrático asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, es decir de manera unilateral y se llevan a los miembros como órdenes de obligatorio cumplimiento, brindando poca participación en la definición de las metas y tareas.

Este estilo se basa en amenazas y castigos, por lo que a los subordinados les desagrada por llegar a crear temor; este estilo no es el mejor, aunque permite tomar decisiones rápidas, es más sutil en los controles y también logra una mayor productividad.

### **Fortalezas**

- Cuando el trabajo del cargo requiere claridad y precisión
- Cuando es valorado por sus competencias
- Permite decisiones rápidas.
- Reclutamiento del personal menos calificado.
- Ofrece seguridad.
- Gratificante para el líder.

### **Debilidades**

- A los empleados les desagrada por llegar a crear temor.
- Cuando no desarrolla el potencial de sus subordinados
- Cuando no es competente.

### **b) Líder democrático**

En el estilo democrático el líder comparte las funciones con los miembros estimulando la participación en la determinación de las metas y en el planeamiento, conduce a una mayor motivación para el cumplimiento de las decisiones, al no ser impuestas; mayor satisfacción al trabajo, los miembros participan en la toma de decisiones, los acuerdos son de obligatorio cumplimiento, posibilita mayor aporte de ideas e innovaciones por parte de los trabajadores y no exige nada más que por los resultados.

El líder subordina sus decisiones, a los criterios de la mayoría del grupo en la decisión, tiene desventajas porque se desgasta tratando de lograr dicha mayoría y consulta una y otra vez sin decidirse a actuar. Los problemas existentes en las organizaciones cuando a varias alternativas puede no llegarse a ninguna solución, también la división de campos de trabajo se dificulta.

El líder participativo eficaz, escucha y analiza las ideas de sus subordinados y acepta sus contribuciones, El líder democrático tiene la obligación de no abusar de su posición imponiendo su punto de vista impulsa también a sus subordinados a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus miembros. El líder democrático se caracteriza principalmente por descentralizar la autoridad, las soluciones surgen de las consultas y participación de los seguidores, el líder y el grupo.

### **Fortalezas**

- Cuando el trabajo es coordinado y en equipo
- Da una sensación de participación a todos los miembros
- Conoce las aptitudes de todos los miembros y puede por tanto hacer uso de los esfuerzos del grupo para resolver problemas

### **Debilidades**

- Cuando no se puede organizar el grupo y hay que estar controlando de manera estricta.
- Crea algunos problemas, da lugar con frecuencia a una división de áreas de trabajo.
- Las soluciones a los problemas que terminan en dos o más alternativas no ofrecen ninguna solución. Si hay un grupo mayoritario, su opinión suele adoptarse por encima de las objeciones de la minoría. La minoría casi nunca apoya las soluciones adoptadas.

### **c) Líder coaching.**

El coaching se centra en el individuo, pero trae grandes beneficios también para la organización. Beneficios como la atracción y desarrollo de talento, aumentos en la productividad y mayor satisfacción en el trabajo.

Cuando en una organización se aplican procesos de couch, se identifican mejoras en la gestión y relaciones entre los miembros de la organización, debido a que crea un ambiente de confianza en el cual los colaboradores se sienten en un ambiente que les permite poder expresar sus opiniones de las cosas positivas y negativas que están influenciando en su entorno, lo que permite que el líder pueda guiar para encontrar soluciones y alternativas de mejora continua. Los líderes couch son aquellos que ayudan y guían a un equipo a alcanzar metas y objetivos superiores. (Mendez, 2006)

Las organizaciones deben invertir en estas personas ya que el coaching de liderazgo ayuda:

- Que las organizaciones crezcan y expandan su equipo de liderazgo.
- Que los líderes obtengan una ventaja en el auto-marketing y branding.
- Expandir y mejorar las habilidades de los trabajadores.

El líder coaching, es un líder que utiliza habilidades, técnicas y modelos de coaching para sacar lo mejor de su equipo. El líder-coach sitúa al equipo en zona de aprendizaje y hace que el propio equipo e individuos se cuestionen su forma de funcionar, potenciando la mejora constantemente. Sin ofrecer demasiadas guías y tutorización, el líder-coach consigue que las personas mejoren por sí mismos.

De acuerdo a las habilidades de dirección con las que cuenta el líder, este podrá ser flexible o autoritario al aplicar su rol de liderazgo dentro de una organización, a la vez también

dependerá de las situaciones a las que se enfrente, gustos y preferencias del grupo de trabajo, niveles de delegación en cada situación, etc. Un directivo podría asumir un rol de liderazgo couch si dirige a sus colaboradores mediante prácticas y principios de coaching (Bayon, 2010)

Además, independientemente de los procesos formales, el directivo puede asumir un rol del liderazgo muy próximo al del profesional del coaching, dirigiendo a sus colaboradores bajo los principios y prácticas del coaching.

#### **d) Líder visionario**

El Liderazgo visionario describe a alguien que utiliza su carisma y cualidades personales para hacer suscitarse aspiraciones y obtener el compromiso de los demás. Actúa como modelo de conducta para el resto de los individuos y establece relaciones emocionales con ellos. Las demás personas se identifican con él y manifiestan una motivación y un rendimiento extraordinario sobre todo en contextos de innovación y cambio. Los líderes visionarios tienen pensamiento estratégico, actitudes de emprendedores y muy buenas habilidades de comunicación.

#### **Cualidades de los líderes visionarios**

Capacidad para explicar la visión a los otros, el líder necesita poner en claro la visión en términos de las acciones y objetivos requeridos mediante una clara comunicación oral y escrita. La mejor visión probablemente será poco eficaz si el líder no es tan fuerte comunicador.

Ser capaz de expresar la visión no solo verbalmente sino a través del comportamiento del líder, esto requiere comportarse en formas que continuamente transmitan y refuercen la visión.

Al definir la visión se debe considerar que deben estar involucrados todos los departamentos que conforman una organización, para que el líder establezca estrategias y actividades que permita alcanzarla la visión planteada y aplicarla en varias situaciones (Cifuentes, 2006)

El objetivo principal de la formación de liderazgo visionario es ayudar a los líderes a crear una clara visión medible, específica, del futuro que coincida con los objetivos de la organización.

a) **Líder Afiliador o Mediador**

En las organizaciones existen conflictos, esto se debe a que cada miembro tiene diferente educación, tradiciones, convicciones, metas, necesidades, etc. Lo importante en los conflictos es tener la habilidad de mediar y encontrar una solución a los problemas que puedan generarse, es por ello importante que se cuente con un líder que logre sortear las dificultades y mantenga a su equipo unido, para poder obtener resultados exitosos.

El líder mediador pone énfasis en la importancia del trabajo en equipo y busca crear armonía dentro del grupo a través de fomentar y motivar de las relaciones interpersonales. Una organización en la cual exista un ambiente adecuado, que se preocupe por sus colaboradores y tome en cuenta todas las opiniones, genera lealtad lo que se traduce en una mayor eficiencia y productividad.

Un líder mediador debe identificar los argumentos en común entre los puntos de vista de las personas que están generando un conflicto. Esto permite que las partes construyan su debate desde una coincidencia, lo que hace más simple la resolución. Un buen líder mediador escucha todos los argumentos antes de tomar una decisión y no invalida ni descalifica ninguno, por el contrario, recalca la importancia de todas las opiniones. Además, incentiva

que cada testimonio esté acompañado por pruebas o datos lo más enfocados en la realidad, lo que hace que se enriquece la discusión.

#### **b) Líder Capataz**

El líder capataz proveniente de la doctrina militar, el cual probablemente el más usado de todos, pero quizás también el menos efectivo. Muy pocas veces propina halagos y sí críticas, lo cual previene el compromiso de los miembros del equipo. El momento para emplear este tipo de liderazgo es principalmente en tiempos de crisis.

La denominación "capataz" se mantiene hoy en día en algunas empresas de construcción, es el mando intermedio que pretende gestionar los recursos humanos a su cargo a fuerza de autoridad exclusivamente. Como aspecto positivo, el capataz suele disponer de la experiencia y de los conocimientos para realizar el trabajo que ordena, por lo que es un perfil interesante si se puede encauzar hacia el liderazgo.

La autoridad es un medio de influencia necesario para cumplir con la responsabilidad impuesta, pero existen otros medios, como la persuasión. Un líder inteligente, tiene que estudiar psicológicamente a su equipo de trabajo, y manteniendo la ecuanimidad, tratar de reservar la autoridad sólo cuando sea necesario. Esto no es fácil, pero es lo más eficaz, ya que los beneficios, en cuanto a satisfacción de las personas, son, lógicamente, tendentes al óptimo.

#### **c) Líder Guía**

Es el líder que motiva y persuade, estimular los buenos sentimientos del grupo de trabajo que lidera. El líder guía generar un entorno colaborativo y de confianza recíproca, y la percepción de imparcialidad y neutralidad en el grupo de trabajo al que se dirige.

El líder guía se convierte en un ejemplo, ya que es capaz de conjugar la coherencia entre sus acciones, palabras y pensamientos con su carácter que refleja lo que es como persona, es el líder que implementa planes de acción para mejorar los procesos internos.

## **Relaciones Interdepartamentales**

### **Importancia de las relaciones interdepartamentales:**

Si existe dentro de una organización una adecuada comunicación entre departamentos esto permitirá que cuando se producen cambios en el trabajo pueda existir adaptación con mayor facilidad, evitando así conflictos, frustraciones, malos entendidos. Cuando la comunicación no es la adecuada en las organizaciones se genera desmotivación, falta de confianza, y hasta puede llegar a causar falta de respeto entre departamentos. (Papa, 2016).

**Confianza.** - Para que se pueda transmitir información oportuna, real y precisa entre departamentos en una organización es vital contar con una eficiente y precisa comunicación. Cada departamento debe garantizar que la información proporcionada es confiable, lo que ayudará a mejorar la eficiencia operativa.

**Servicio al Cliente.** - Cuando la comunicación entre los departamentos es mala, el servicio al cliente puede verse afectado. Por ejemplo, si un cliente sigue recibiendo una cuenta por una factura que ya fue pagada porque el departamento de cuentas por cobrar no se está comunicando correctamente con el de cuentas por pagar, entonces se corre el riesgo de perder la continuidad de un negocio. Para retener a los clientes y asegurar el flujo de la continuidad de los negocios, necesitas mantener un alto nivel de servicio al cliente. Cuando los departamentos de tu empresa están compartiendo información de manera eficiente, los clientes pueden ser atendidos adecuadamente eso y mejora el servicio al cliente.

**Eficiencia.** - Si tu departamento de ventas pierde negocios porque el grupo de fabricación no estaba al tanto de un aumento de la demanda de productos, entonces tu empresa sufre una pérdida de ingresos. El intercambio preciso de información entre departamentos mejora la capacidad para cumplir con las proyecciones de ventas, para lograr llevar el producto a los puntos de distribución y tener contratos y documentos revisados por las personas adecuadas. El intercambio de información permite un intercambio productivo entre la ingeniería y el marketing sobre el lanzamiento de un nuevo producto y obtiene información sobre los candidatos potenciales de empleo para el departamento de recursos humanos. Mejorar la comunicación entre los departamentos mejora la eficiencia del funcionamiento global de la organización.

**Beneficios.** - La comunicación interdepartamental crea una cultura corporativa vibrante y de confianza con esto los empleados se sienten con mucha confianza y capaces de apoyarse en las decisiones de otros departamentos, por lo tanto, los líderes de la organización confían en los líderes departamentales y los clientes tienen fe en la palabra y la reputación de la compañía. La comunicación efectiva hace posible que la gente esté informada, de existir cambios cuándo y dónde sean necesarios no habrá complicaciones y de esta manera se puedan sentir cómodos enfrentando los problemas que surgen entre departamentos y no haya resentimientos o falta de voluntad para manejarse con sus miembros.

**Tipos de comunicación:**

- Comunicación oral que se lleva a cabo por lo general por líderes de cada departamento (mensajes, teléfono, video conferencia, etc.)
- Comunicación escrita que son hechas interdepartamentalmente (correos, memos, etc.)
- Comunicación Corporativa lo hacen los líderes principales de una organización (mensajes, correo electrónico, etc.)

## **Tipos de relaciones interdepartamentales**

Mediante las conexiones entre departamentos, se puede definir la representación jerárquica y su relevancia en el conjunto total de la organización.

**Estructura en línea.** - Es cuando un departamento dispone de una línea jerárquica directa

**Staff.** - Corresponden a todas aquellas personas que su tarea principal se basa en dar soporte al personal encargado de la toma de decisiones.

**Conflicto.** - El conflicto es una característica organizacional, principalmente por el egoísmo de las personas y suele manifestarse con disputas o luchas entre departamentos o niveles entre sí, es como que empiezan a luchar sobre quien es mejor en cada cosa y eso genera un conflicto que después se ve reflejado en el objetivo final.

**Conflicto organizacional.** - Nace en la misma organización y esta produce diferencias en objetivos, misiones y divisiones entre departamentos.

**Conflicto entre niveles interdepartamentales.** - Este puede presentarse a lo largo de las dimensiones horizontales o verticales de una organización.

## **Clima Organizacional**

### **Formas de evaluar si existe un buen clima laboral en las organizaciones:**

- 1) **Independencia.** - define la capacidad que una persona tiene para actuar según su criterio en la ejecución de las tareas definidas, por ejemplo; existen tareas en las cuales el proceso para realizarlas está definido para un cargo específico, limitado a quien la ejerce, sin embargo, si la persona que se encarga de realizar el trabajo de acuerdo a las

necesidades de la empresa, está aplicando la independencia laboral, que favorece al clima organizacional.

**2) Condiciones físicas.** - Contemplan las características medioambientales en la que las personas desarrolla el trabajo, que pueden ser las siguientes:

- Iluminación
- Sonido
- Distribución de espacios
- Ubicación de las personas

Sin duda que todas las mejoras hechas con respecto a la iluminación aumentan significativamente la productividad de las personas.

**3) Liderazgo.** - Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores.

Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito. (Rubio, 2014, pág. 1)

**4) Relaciones.** - Evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan socio gramas que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca, aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

- 5) **Implicación.** - Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. Se da el escapismo, el absentismo o la dejadez, Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.
- 6) **Organización.** - se puede hacer referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo, esto puedes ser :
- Se trabaja mediante procesos productivos
  - Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento
  - Se trabaja aisladamente
  - Se promueven los equipos por proyectos
  - Hay o no hay modelos de gestión implantados
- 7) **Reconocimiento.** - Averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho, como por ejemplo premios para los vendedores, cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.
- 8) **Remuneraciones.** - Para que exista un buen clima laboral las organizaciones deben definir políticas salariales en base a parámetros de eficiencia y resultados para cada cargo. Considerando que el establecimiento de salarios bajos y fijos no permiten una valoración objetiva de los resultados alcanzados por los colaboradores y también que los salarios medios motivan el rendimiento. Las remuneraciones deben fomentar el esfuerzo hacia el logro de los objetivos institucionales que se planteen.
- 9) **Igualdad.** - identifica si los miembros de una organización son tratados con criterios justos; Si al interior de una organización no se aplican criterios de igualdad, equidad, se puede poner en peligro el clima laboral ya que puede generar molestias, desconfianza, favoritismos, etc.

**10) Otros factores.** - existen otros factores que pueden influenciar en clima organizacional de los que podemos mencionar a continuación:

- La motivación para que continúes preparándote profesionalmente
- La estabilidad Laboral
- Que existan planes de carreras
- Horarios flexibles
- Servicios médicos, etc.

Sin duda que el clima laboral diferencia a las empresas de éxito con las demás ya que el ser humano es el motor de trabajo de toda organización, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión.

### **Como saber que clima laboral tiene una empresa**

Uno de los factores que son determinantes para el éxito de las organizaciones es contar con un buen clima laboral. Una manera de identificar que el clima actual que reina en su empresa es realizando un diagnóstico, para lo cual se puede aplicar una serie de encuestas, entrevistas y dinámicas de grupo que se aplicarán al personal con la finalidad de obtener la percepción real que tienen los empleados hacia la organización.

Es importante considerar que para que el personal al interior de una organización debe sentirse relajado y cómodo al realizar sus actividades. En este contexto se citarán las palabras de un empresario, que creo la empresa donde existe un adecuado clima laboral; *“Puedes soñar, crear, diseñar y construir el lugar más maravilloso del mundo, pero se requiere de personas para hacer el sueño realidad” - Walt Disney*”. (Ideas, para Pymes, 2016)

### **Consecuencias del clima organizacional:**

Existen dos tipos de consecuencias que genera el clima organizacional:

1) **Consecuencias Positivas.** - Cuanto mejor es el clima laboral, mayores son las consecuencias positivas y mejor se aprecian tanto dentro como fuera de la organización, si existe un buen clima laboral se puede conseguir en las personas lo siguiente:

- El poder
- La productividad
- La satisfacción
- La integración
- La retención de talentos
- La mejor imagen de la empresa, etc.

2) **Consecuencias Negativas.** - cuando el clima organizacional es malo se puede generar en las personas lo siguiente:

- Inadaptación de las personas
- El absentismo
- La baja productividad
- El malestar en el trabajo
- Alta rotación del personal, etc.

### **2.1.3 Marco Referencial**

Para indagar en los antecedentes investigativos se ha tomado como referencia las siguientes acepciones:

#### **Artículo Científico No. 1**

**Tema:** El liderazgo en las organizaciones inteligentes

**País:** Barquisimeto - Venezuela

**Autor:** Becerra, Marlene / Sánchez, Ludy

**Año:** 27 enero 2011

**Resumen:** El artículo explica los factores que se deben identificar para reconocer como se desenvuelven los líderes en las organizaciones inteligentes, la forma en la que influyen, persuaden y motivar a sus seguidores. En el entorno dinámico en el que se desenvuelven las empresas actualmente hace que establezcan permanentemente acciones para adaptarse a los cambios de su entorno y se establece la necesidad de que sus líderes cuenten con las habilidades que lo permitan.

El gerente-líder juega un papel muy importante dentro de las organizaciones; como persona él debe mostrar un cambio a seguir, y definir las estrategias para adaptarse a las situaciones de cambio, y tener una visión que sea compartida claramente con los actores y los conduzca a actuar voluntariamente, propiciando las transformaciones necesarias para las empresas.

Las organizaciones inteligentes deben enfocarse en profundizar al ser humano en su totalidad, por lo que se requiere de un liderazgo motivacional, transformador, de visión, de competencias, para lograr una organización perdurable e inteligente, tanto en el tiempo como en sus acciones, que permitan garantizar el bienestar de los miembros de dicha las organizaciones.

Los gerentes, o líderes efectivos, no necesitan conocer y controlar la totalidad de lo que se decide y se lleva a cabo en cada sector; deben aplicar un liderazgo asignando roles, definiendo capacidades y objetivos para interiorizarse solamente en los problemas más importantes y generales, delegando su autoridad y escuchando la opinión de sus subordinados en la solución de los problemas puntuales que escapan a su control y posibilidades. (Becerra, 2011)

## **Artículo Científico No.2**

**Tema:** Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización

**País:** Cuba

**Autor:** Dr. Alina María Segredo Pérez

**Año:** abril - junio 2013

**Resumen:** En el artículo, se realiza una aproximación conceptual sobre el clima organizacional, permitiendo demostrar la en la gestión del cambio en los sistemas organizacionales.

Actualmente el clima organizacional se está considerando como un tema importante para las organizaciones que se encuentran enfocadas en el mejoramiento continuo. El clima organizacional se encarga de identificar el comportamiento humano, por ello se convierte en una necesidad estudiarlo y entenderlo para beneficio de los trabajadores y de toda la organización.

Los estudios de clima organizacional aportan información valiosa para una adecuada gestión del cambio, ya que se orienta al análisis de las personas que componen la organización con enfoque sistémico.

El clima organizacional se debe entender como un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, ya que les permite proyectar un incremento en la productividad, conducir la gestión de los cambios necesarios en la organización para el mejoramiento continuo ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones.

Para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos que se desarrollan en la misma. (Alina, 2013)

### **Artículo Científico No.3**

**Tema:** La Comunicación Interdepartamental. / HERRAMIENTA ESTRATÉGICA DE GESTIÓN PARA LAS EMPRESAS.

**País:** Barcelona

**Autor:** Francisca Morales Serrano

**Año:** 2014

**Resumen:** El artículo habla sobre la gestión empresarial del siglo XXI, e indica que se debe actualizar los modelos de liderazgo y comunicación interdepartamental en las organizaciones.

El modelo tradicional de liderazgo y comunicación interna basado en una mentalidad conservadora, paternalista y autoritaria que, debe ser sustituido por una mentalidad amplificadora con un modelo nuevo, moderno, emprendedor y motivador, fomentando valores de comunicación clara y abierta.

La Comunicación Interna debe ser identificada y aplicada por las empresas que la aplican como un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio.

Es importante que exista una correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones ya que esta reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, evitando el riesgo de conflicto. (Francisca, 2014)

#### **2.1.4 Marco Legal**

El marco legal al cual haremos referencia es sobre todo en las ordenanzas municipales y los reglamentos internos con los que cuenta esta organización y que tengan que ver con el liderazgo las relaciones interdepartamentales y el clima organizacional.

#### **Ordenanzas Metropolitanas**

CONQUITO es la entidad operativa encargada de ejecutar las siguientes Ordenanzas Metropolitanas:

**Ordenanza Metropolitana No. 333.-** Correspondiente a la Responsabilidad Social

**Ordenanza Metropolitana No. 539.-** Correspondiente al Fomento, Desarrollo y Fortalecimiento de la Economía Popular y Solidaria y Ferias Inclusivas

**Ordenanza Metropolitana No. 007.-** Correspondiente al Fomento y Estímulo al Empleo y Emprendimiento Joven.

#### **Reglamentos Internos:**

**Reglamento Interno CONQUITO, aprobado mediante memorando No. 2153-GL-09-SEF, Art. 39, Obligaciones de los trabajadores,** en la que nos dice que los colaboradores deben respetar a los compañeros y cultivar la más completa armonía con los trabajadores durante las horas de trabajo, tratar a los usuarios de la corporación con toda cortesía, ejecutar las labores encomendadas en cooperación y ayuda con el resto de sus compañeros, entre otras.

**Reglamento Interno CONQUITO, Aprobación Dirección ejecutiva, Capítulo V, Obligaciones de los trabajadores**, en la que nos dice que se debe conocer y cumplir la normativa interna de la Corporación.

**Reglamento Interno CONQUITO, Aprobación Dirección ejecutiva, Capítulo IV, Beneficios del personal**, donde se ofrece seguro médico, ropa de trabajo, alimentación, transporte institucional, plan de telefonía celular, exámenes ocupacionales, anticipos, vacaciones, compensación por horas de trabajo suplementario, capacitación, permisos,

**Reglamento Interno CONQUITO, aprobado mediante memorando No. 2153-GL-09-SEF, Art. 41, Obligaciones de la Corporación**, en la que nos dice: Conceder permiso a los trabajadores padres de familia cuando estos lo requieran en obligaciones con los actos escolares o de enfermedades de sus hijos, proporcionar a los trabajadores la posibilidad de promoverse en el trabajo en conformidad con su desempeño, formación y experiencia.

**Reglamento Interno CONQUITO, Aprobación Dirección ejecutiva, Capítulo VI, Obligaciones de la Corporación**, en la que nos dice; M (Becerra, 2011) atener las instalaciones en adecuado estado de funcionamiento, desde el punto de vista higiénico y de salud, Proporcionar a todos los trabajadores los implementos e instrumentos necesarios para el desempeño de sus funciones, Tratar a los trabajadores con respeto y consideración,

**Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo, Acuerdo Ministerial No. 810-DRTQ, Art. 1, Obligaciones generales del empleador**, en la que nos dice; Identificar y evaluar los riesgos a los cuales están expuestos los trabajadores en las instalaciones de la Corporación, Adoptar las medidas que sean necesarias para la prevención de riesgos que puedan afectar el bienestar y la salud de los trabajadores, Investigar y analizar los accidentes, incidentes y enfermedades de trabajo.

**Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo, Acuerdo Ministerial No. 810-DRTQ, Art. 2, Derechos de los trabajadores,** en la que nos dice; Derecho a estar informados sobre los riesgos laborales vinculados a las actividades, Derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, Derecho a solicitar, a la autoridad competente, la realización de una inspección al centro de trabajo cuando considere que no existen condiciones adecuadas de seguridad y salud en el mismo,

**Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo, Acuerdo Ministerial No. 810-DRTQ, Art. 3, Obligaciones de los trabajadores,** en la que nos dice; Cumplir con las normas, reglamentos e instrucciones de los programas de seguridad y salud en el trabajo que se apliquen en el lugar de trabajo, Usar adecuadamente los instrumentos, materiales de trabajo, Asistir y colaborar en toda iniciativa que tome la Corporación para elevar los conocimientos en prevención y control de riesgos profesionales,

**Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo, Acuerdo Ministerial No. 810-DRTQ, Art. 25, iluminación,** en la que nos dice; Todo lugar de trabajo tendrá suficiente iluminación y esto será evaluado de acuerdo a los lineamientos que se expide en el Decreto Ejecutivo Número 2393, en su artículo número 56.

**Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo, Acuerdo Ministerial No. 810-DRTQ Art. 35, en la que nos dice;** Se realizará permanentemente el adiestramiento en posturas adecuadas de trabajo, así como la práctica de ejercicios para evitar lesiones músculo-esqueléticas, Se descansará 10 minutos luego de 2 horas continuas de trabajo

## 2.2 Diagnóstico

El Diagnóstico situacional constituye una herramienta de gran utilidad para conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo, en este contexto y con el fin de conocer la situación actual de CONQUITO, se procederá a realizar el análisis del entorno interno y externo, identificando los mercados o clientes internos y externos, que resultan de interés para las autoridades de la organización. Adicionalmente se efectuará un análisis participativo integral, revisando aspectos relacionados con la cultura organizacional, talento humano, servicios, así como el uso de tecnologías, de herramientas y sistemas, como temas esenciales de la gestión organizacional referentes a la investigación en estudio

### 2.2.1 Ambiente externo

#### Macro entorno

El análisis del Macro entorno externo permitirá identificar los factores que desempeñan un importante papel en las oportunidades de creación de valor de la organización.

**Tabla 7 Análisis PEST**

NIVEL	DIAGNOSTICO SITUACIONAL
<i>Político</i>	CONQUITO cuenta con 17 socios: <u>Públicos</u> Municipio del Distrito Metropolitano de Quito Consejo Provincial de Pichincha Ministerio de Industrias y Productividad <u>Privados</u> Cámara de Industriales de Pichincha Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha Cámara de la Construcción de Quito Cámara de Agricultura de la Primera Zona Cámara Artesanal de Quito Asociación de Empresarios del Norte Centro Ecuatoriano de la Producción más Limpia <u>Universidades</u> Universidad Central del Ecuador Escuela Politécnica Nacional

	<p>Universidad Tecnológica Equinoccial Escuela Politécnica del Ejército <u>ONG'S</u> Foro de la Microempresa <u>Honorario</u> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo</p> <p>Los niveles políticos de decisión de CONQUITO están en la Asamblea de Socios y en el Directorio, sin embargo, la distancia entre los propios miembros del Directorio limita su capacidad propositiva y de coordinación.</p> <p>El Municipio como principal y financiador de CONQUITO, a través de sus figuras legislativas, tiene un alto grado de influencia e injerencia en las decisiones y directrices político-administrativas de la corporación.</p> <p>Como entidad privada, CONQUITO cuenta con autonomía de gestión y por tanto tiene la capacidad de presentar proyectos propios para el financiamiento por parte de entidades públicas, privadas, bilaterales y multilaterales. Así como generar proyectos de concertación público-privada.</p>
<i>Económico</i>	<p>Dependencia financiera del presupuesto municipal en un 90%. La asignación municipal mantiene operativo a CONQUITO ya que con esos recursos se financia gastos de personal, funcionamiento de operaciones administrativas, de mantenimiento, de movilización, de tecnología, etc.</p> <p>A pesar de ser una corporación privada, el Municipio de Quito, como aportante mayoritario, limita nuestra autonomía de generación de recursos propios a través del cobro de servicios.</p> <p>Los ingresos generados por convenios, a nivel general, no contemplan costos operativos y de administración, que le permitan a CONQUITO generar un ingreso propio para reinversión, es decir los ingresos de convenios son a la vez gastos completos.</p>
<i>Social</i>	<p>CONQUITO durante sus primeros años se convirtió en un referente de promoción económica, generador de conocimiento, y facilitador para el desarrollo de políticas públicas; siempre teniendo como fin la generación de empleo y el desarrollo del aparato productivo y tejido empresarial del DMQ.</p> <p>Sin embargo, en los últimos 5 años, se ha profundizado su rol como prestador de servicios públicos o servicios a la comunidad en ámbitos de poco valor agregado y de impacto social mediático, como la capacitación masiva.</p> <p>Durante el mismo periodo, y con el fin de retomar el rol de agencia de promoción económica, se han desarrollado iniciativas para fomentar y apoyar el emprendimiento de valor agregado, de base tecnológica e innovación, actualización hacia metodologías más eficaces, pero al no contar con los impactos mediáticos generados por otros servicios masivos, estos han sido desplazados a un segundo plano de atención.</p>

	<p>CONQUITO también ha sido reconocida en el campo de la inclusión económica y social, beneficiando a grupos de atención prioritaria y vulnerable con proyectos de trayectoria e impacto real como es el caso de Agricultura Urbana Participativa. En este contexto, con la aprobación de la Ley de Economía Popular y Solidaria y como un mandato no solo constitucional sino también del gobierno nacional y local, CONQUITO ha desarrollado una metodología de servicio al sector de la economía popular y solidaria para la mejora de las capacidades productivas de ese sector.</p>
<b>Territorial</b>	<p>La desconcentración de servicios y la cobertura en territorio se lo debe realizar a través de las administraciones zonales, sin embargo, la falta de coordinación en los niveles de planificación no permite una adecuada gestión en el territorio, en ese sentido, CONQUITO debe asignar recursos para tener el suficiente personal que cubra todo el DMQ, esto solo ha sido posible para los servicios de Agricultura Urbana Participativa que cuenta con personal y vehículos asignados para cubrir el territorio.</p> <p>El resto de servicios debe apalancarse en la infraestructura de las administraciones zonales, las agencias de desarrollo, centros de desarrollo comunitario, etc. Siempre que dichas instancias tengan el interés y la voluntad de trabajar de forma cooperada y coordinada.</p> <p>Las administraciones zonales tienen su propia planificación en materia de desarrollo productivo, sus acciones no están alineadas a las de CONQUITO ni a las políticas del sector productivo, por tanto, el presupuesto de CONQUITO debe considerar asignación directa para la prestación de servicios en el territorio.</p> <p>Es importante destacar que las Administraciones zonales juegan un papel importante para el desarrollo económico local, pues en ellas debe iniciar la primera etapa de desarrollo que es la inclusión, de esta forma CONQUITO puede cumplir su rol facilitador de promoción económica.</p>
<b>Tecnológico</b>	<p>El modelo de agencia, exige constante innovación y mejoramiento continuo para garantizar la calidad de los medios y los fines.</p> <p>CONQUITO depende por completo del presupuesto municipal, lo que limita la mejora de las plataformas tecnológicas para agilizar procesos y por ende incrementar la calidad y productividad de servicios. Muestra de ello, es que CONQUITO no cuenta con licencias de office para sus empleados o con plataformas propias para el diseño de proyectos, prototipos, y otros que bien beneficiarían a nuestros usuarios.</p> <p>Tecnológicamente, CONQUITO no es competitivo.</p>
<b>Legal</b>	<p>La Constitución y la COOTAD expresan claramente la creación de empresas públicas para la gestión y prestación de servicios públicos, esto con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia en la atención.</p> <p>Es competencia del Concejo Metropolitano liquidar o disolver entidades creadas por el MDMQ, en este sentido, somos la única corporación bajo el control del Municipio.</p>

El decreto presidencial 544 que reglamenta el artículo 104 del COPFP sustenta la transferencia de fondos a personas jurídicas de derecho privado para la ejecución de programas y proyectos de inversión que beneficien a la colectividad, como es el caso de CONQUITO, y es justamente en este decreto que se sustenta la asignación de recursos por parte del MDMQ y de otras entidades del sector público que, mediante convenio, transfieren fondos a CONQUITO.

Elaboración: Autor

Fuente: Plan Estratégico Corporación CONQUITO 2015-2019

## **Micro entorno**

El análisis del Micro Entorno se lo puede aplicar utilizando la herramienta de gestión más utilizada que son las 5 fuerzas de PORT lo que nos permite conocer el nivel de competencia de las empresas y de esa manera desarrollar una estrategia de negocios, por ser esta una investigación en la cual no se puede medir la competencia debido a que es la Organización CONQUITO es el eje rector que establece las políticas para el mejoramiento socioeconómico del Distrito Metropolitano de Quito no se aplicara esta herramienta ya que todo el análisis necesario se lo realizo en el numeral anterior (ANALISIS PEST)

### **2.2.2 Ambiente interno**

#### **Contexto histórico**

En el 2001, la Dirección Metropolitana de Desarrollo Humano Sustentable propuso a la Alcaldía crear una Agencia de Desarrollo Económico Local con participación público privada para facilitar, desde el gobierno municipal; medios técnicos, financieros, normativos que posicionaran a Quito en el contexto nacional y regional.

En el año 2002 se colocó en el presupuesto municipal un pequeño rubro para impulsar la constitución de la agencia de desarrollo local; a septiembre de 2002, se consolidó el “grupo promotor” con actores que pudieran facilitar su instalación. En marzo del 2003 el Concejo

Metropolitano aprobó la constitución de esta agencia como “Corporación Metropolitana de Promoción Económica CONQUITO”.

CONQUITO se puso en marcha a partir del año 2005 para promover el desarrollo socioeconómico en el territorio del Distrito Metropolitano de Quito y su área de influencia, así como el apoyo a las políticas nacionales de equidad territorial, mediante la concertación de actores públicos y privados, para incentivar la producción local, distrital y nacional, la productividad y la competitividad sistémicas, la acumulación y la aplicación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial, las actividades complementarias en la integración regional, y los objetivos que apoyen sus lineamientos estratégicos fundacionales.

### **Ejes de acción**

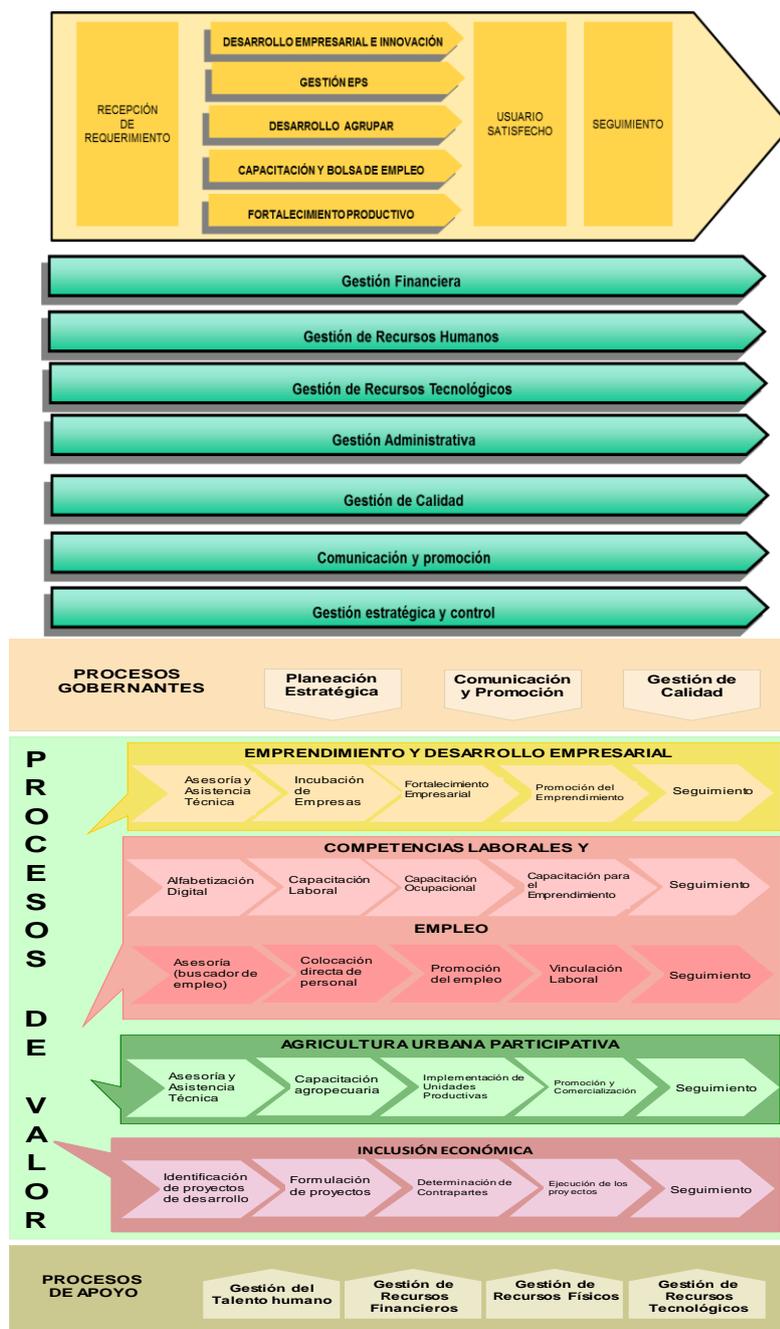
La Corporación de Promoción Económica CONQUITO trabaja en favor del desarrollo productivo del Distrito Metropolitano de Quito, se puso en marcha a partir del año 2005 para promover el desarrollo socioeconómico en el territorio del Distrito Metropolitano y su área de influencia, así como el apoyo a las políticas nacionales de equidad territorial, mediante la concertación de actores públicos y privados, para incentivar la producción local, distrital y nacional, la productividad, la competitividad sistémica, y la aplicación del conocimiento científico y tecnológico.

Sus programas, proyectos y servicios abarcan la generación de emprendimientos, el desarrollo empresarial, y vinculación a negocios inclusivos y cadenas productivas; es así que CONQUITO se presenta renovada y el presente plan estratégico marcará su rumbo durante el periodo 2015-2019. **(Anexo 1 funciones principales de CONQUITO, misión, visión, valores y factores estructurales)**

**Cadena de valor y/o Fuerzas competitivas.**

La cadena de valor es la herramienta básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva. A continuación, se presenta la Cadena de Valor de CONQUITO, la cual permite dividir a una organización en sus actividades estratégicamente relevantes.

**Gráfico 1 Cadena de valor**



Elaboración: Autor

Fuente: Plan Estratégico Corporación CONQUITO 2015-2019

### **Estructura de la Planificación Estratégica**

La formulación del Plan Estratégico de CONQUITO tiene una correspondencia directa con la planificación nacional y local, expresada en los respectivos Planes de Desarrollo.

La Corporación ha identificado los factores de coherencia y relevancia necesarios para responder a los objetivos estratégicos que, como país y ciudad, se persiguen. (Anexo 2 Jerarquía de instrumentos, programas a ejecutarse y ejes estratégicos). El Eje estratégico de Desarrollo Económico, Productivo y Competitividad: Quito Ciudad de Oportunidades, contiene todos los lineamientos para el sector económico, en el cual se encuentra CONQUITO.

### **Estructura orgánica**

La estructura orgánica es la forma en que están cimentadas y ordenadas las unidades administrativas de una organización y la relación que guarda entre sí, a continuación, se presenta la estructura organizacional la cual fue Aprobada en Sesión Ordinaria de Directorio del 24 de febrero de 2015. (**Anexo 3: Estructura Orgánica**)

### **Análisis FODA**

Conforme las mejores prácticas y a fin de conocer a la organización, se analizó su entorno tanto interno como externo, definiendo sus Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades, para lo cual se aplicó esta herramienta gerencial a fin de establecer la misión, los objetivos, los planes y las estrategias de CONQUITO.

**Tabla 8 Análisis FODA de la Organización CONQUITO**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Personal multidisciplinario	Personal insuficiente para cubrir la demanda de servicios en el territorio y atender requerimientos no planificados o de intervención inmediata

ANÁLISIS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CORPORACIÓN DE PROMOCIÓN ECONÓMICA CONQUITO EN EL AÑO 2015

Personal capacitado en las competencias básicas para brindar los servicios requeridos	No se ha institucionalizado la evaluación del desempeño
Conocimiento de metodologías para brindar servicios de calidad	La mayoría de proyectos no cuenta personal experimentado
Espacios de la Factoría del Conocimiento (Incubadoras de negocios)	En la mayoría de servicios y proyectos, el conocimiento técnico se concentra en cierto número de personal
Equipamiento y mobiliario suficiente para trabajar	Poco acceso a capacitaciones técnicas locales o internacionales
Desarrollo e implementación de verdaderos procesos de innovación	Deficiente conocimiento de los procesos internos administrativos
Trabajo articulado con varias instituciones tanto del MDMQ como del sector público y privado	Deficiente plan de capacitación por falta de presupuesto
Red de empleabilidad establecida	Infraestructura insuficiente para prestar servicios
Atribuciones establecidas en los Estatutos	Deficiente material comunicacional y didáctico
Intervención aparada en las Ordenanzas Metropolitanas No. 007-539-333-263	No se cuenta con un sistema propio para el manejo financiero, contable, de inventario, de bienes y talento humano
Agenda Digital de Quito	Poco registro documental y archivo del área legal
Plan Metropolitano de Desarrollo	Falta de organización sistematizada de documentos y archivos
Acceso a normativa legal actualizada	Desconocimiento de los procedimientos internos y sus actualizaciones
Página web, cuenta de Facebook y twitter se encuentra creando una intranet	Falta de compromiso de los actores de Responsabilidad Social
Servicios gratuitos para población de escasos recursos	No están definidos los niveles de toma de dediciones respecto a los temas de Responsabilidad Social
La autonomía administrativa y financiera brinda una mayor agilidad para la ejecución de presupuesto	Deficiente cultura de control interno
	No existe desarrollada una imagen o marca para posicionar los proyectos
	Tarifario de servicios no cubre los costos mínimos de prestación de servicios
<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Desconocimiento de las actividades que realizan las diferentes áreas de CONQUITO	Reestructuración interna de CONQUITO para diseñar plantilla óptima y funciones adecuadas
Infraestructura que no cumple con las condiciones para brindar capacitación o de seguridad para los usuarios internos y externos	Potenciamiento del equipamiento tecnológico de CONQUITO
Uso de las instalaciones por parte de otras entidades sin una coordinación previa	Optimizar los recursos
La capacidad operativa de la infraestructura tecnológica es deficiente (falta de licencias de paquetes informáticos)	Mejorar la articulación entre los proyectos
Intervenciones demandadas sin la debida consideración de oportunidad y coherencia técnica del caso	Implementación de la plataforma de empleo y de emprendimiento
Atención de requerimientos fuera de la planificación institucional	Desconcentración de servicios a través de las Administraciones Zonales
La mayor parte de proyectos y servicios no cuenta con un manual de funcionamiento	Fortalecer las relaciones con aliados para optimizar el uso de recursos, cobertura y calidad de los servicios
La mayor parte de unidades de apoyo corporativo no cuentan con un procedimiento actualizado	Potenciar la página web y el uso de herramientas tecnológicas

Desarticulación con las Administraciones Zonales y otras instituciones públicas como MAGAP, GAD de Pichincha para la intervención en el territorio, generando duplicidad y uso ineficiente de recursos	Generación de autogestión
Falta de definiciones estratégicas y técnicas en la intervención inherente a temas de responsabilidad social	
Falta de comunicación entre las unidades técnicas y las operativas para la formulación de nuevos proyectos de intervención para la definición de estrategias financieras, de planificación y de contratación	
Recurrencia de procesos informales de contratación y pago, los cuales deben ser regularizados de manera forzosa	

Elaborado por: Fabián Jiménez

Fuente: Plan Estratégico Corporación CONQUITO 2015-2019

## 2.3 Investigación de campo

### 2.3.1 Elaboración de los instrumentos de investigación

Efectuar una investigación requiere de una selección adecuada del tema objeto del estudio, en este contexto se utilizan las herramientas que constan a continuación:

- Encuestas
- TEST de evaluación
- Entrevistas con expertos
- Focus Group

#### Encuesta

La encuesta es un procedimiento que exploran cuestiones que permiten obtener información de un número considerable de personas, en este contexto se plantea aplicar una encuesta al personal de CONQUITO, mediante un cuestionario que contiene una serie de preguntas que analizan factores que influyen en el clima organizacional.

#### Objetivo de la encuesta

La encuesta se planteó con el objetivo de determinar las percepciones y puntos de vista que tienen los colaboradores de CONQUITO, se definieron preguntas que analizarán las actitudes y preocupaciones que tienen los empleados, las cuales ayudarán a generar mejoras y cambios internos. (Anexo 4; planteamiento de la encuesta).

### **Test de evaluación**

Se aplica el TEST de evaluación de tipos de liderazgo a todos los líderes con los que cuenta CONQUITO en cada uno de sus departamentos para poder llegar a determinar qué tipo de liderazgo aplica cada uno

### **Objetivo del TEST**

Determinar qué tipos de liderazgo maneja cada Líder de las diferentes áreas de CONQUITO. (Anexo 5: Modelo del Test de evaluación tipos de liderazgo)

### **Entrevistas a expertos**

La entrevista tiene como objetivo recabar información, adiestrarse en los recursos y modalidades de la misma y prepararse para la situación de ser entrevistado.

En este contexto se planteó la necesidad de aplicar una entrevista para conocer y valorar el trabajo de un cada uno de las áreas y la problemática actual.

**Plan de la entrevista.** - Se realizarán entrevistas a expertos o líderes de la Corporación CONQUITO sobre la temática del problema a investigar con el propósito de recolectar la mayor información posible.

### **Preguntas para los entrevistados**

- ¿Durante qué tiempo se encuentra trabajado en CONQUITO en el cargo de responsable o líder?
- ¿De qué forma llegó a ocupar el cargo actual?
- ¿Cree usted que todas las áreas de CONQUITO trabajan por el objetivo general de la organización o trabajan por objetivos individuales?
- ¿Usted cree que los líderes nacen o se hacen?
- ¿De qué manera maneja a su equipo de trabajo?
- ¿Cómo responsable de su área que factores cree usted que genere un mal clima laboral?
- ¿En general como percibe usted el clima organizacional de CONQUITO?
- ¿Qué recomendaría para mejorar el clima laboral en CONQUITO?
- ¿Qué recomendaría a sus colegas para que mejore la forma de liderar en cada área?

### **Focus Group**

Se realizará un Focus Group con los colaboradores de la Organización CONQUITO con el fin de tratar la problemática en estudio lo que nos ayudará a sacar las conclusiones necesarias y tomar decisiones más acertadas.

**Temática-** Determinar las causas de por qué se puede generar un mal o un buen clima laboral en la Corporación CONQUITO.

#### **2.3.2 Recolección de datos**

A continuación, detallare la manera en que se realizaran las investigaciones de campo propuestas.

## 1) Encuesta

**Muestra:** Encuesta planteada a 80 colaboradores de la Corporación CONQUITO

**Lugar:** Quito, Barrio Le Recoleta, Corporación CONQUITO, - Sala Verde

**Fecha:** martes 14 de junio del 2016

**Horarios:** 12h30 a 13h00 – de 13h00 a 13h30 – 13h30 a 14h00 – 14h30 a 15h00 – de 15h00 a 15h30 – 15h30 a 16h00 – 16h00 a 16h30

**Medio:** Se envió por correo electrónico el 13 de junio de 2016, la convocatoria invitando a llenar la encuesta de clima laboral planteada y se organizó al personal para que acuda a la Sala Verde por grupos de trabajo para que llene la encuesta, se les entregó el cuestionario físico. (Anexo 6: Convocatoria y aplicación de encuestas).

## 2) Test de evaluación

**Evaluados:** Test planteado a 10 líderes de la Corporación CONQUITO

**Lugar:** Quito, Barrio Le Recoleta, Corporación CONQUITO, aula de la sala verde

**Fecha:** martes 14 de junio de junio 2016

**Horarios:** 12h30 a 13h00 – de 13h00 a 13h30 – 13h30 a 14h00 – 14h30 a 15h00 – de 15h00 a 15h30 – 15h30 a 16h00 – 16h00 a 16h30

**Medio:** Se envió por correo electrónico el 13 de junio de 2016, la convocatoria invitando a llenar la encuesta de clima laboral planteada y se organizó al personal para que acuda a la Sala Verde por grupos de trabajo para que llenen el test, se les entregó el cuestionario físico. (Anexo 6: Convocatoria y aplicación de test de liderazgo).

### **3) Entrevistas con expertos**

**Entrevistados:** 8 expertos de la Corporación CONQUITO

**Lugar:** Quito, Barrio Le Recoleta, Corporación CONQUITO, aula de la incubadora 5

**Fecha:** viernes 17 de junio del 2016

**Horarios:** desde las 15h00 hasta las 18h00

**Medio:** se envió la invitación mediante correo electrónico el día 14 de junio de 2016, para realizar la entrevista a los líderes de las diferentes áreas, se plantearon las preguntas y se fueron aplicando personalmente. (Anexo 7: Invitación y aplicación de entrevistas).

### **4) Focus Group**

**Audiencia:** 12 Colaboradores de las diferentes áreas de la Corporación CONQUITO

**Moderador:** Ing. Fabián Jiménez

**Lugar:** Quito, Barrio Le Recoleta, Corporación CONQUITO, sala de audiovisuales

**Fecha:** viernes 24 de junio 2016

**Horario:** desde las 16h00 hasta las 17h00.

**Medio:** el 20 de junio de 2016, se seleccionó al personal que asistiría y se envió la convocatoria mediante correo electrónico, el día 24 de junio se envió un recordatorio por la misma vía, se definió un cuestionario el cual se iba aplicando a todo el grupo.

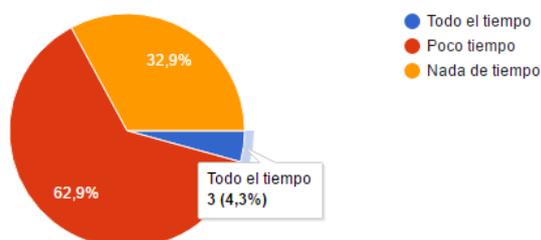
### 2.3.3 Procesamiento, análisis e interpretación

#### Encuesta

Una vez aplicada la encuesta a los colaboradores de la organización CONQUITO se obtuvo los siguientes resultados.

#### 1. *¿Cuánto del tiempo que pasas en el trabajo te sientes frustrado?*

Gráfico 2 Pregunta 1

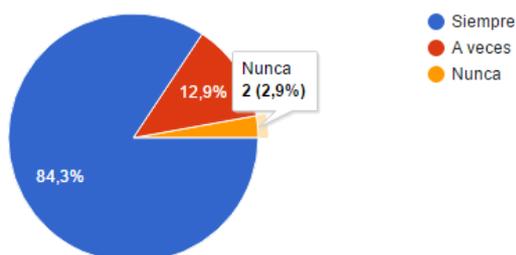


Elaboración: Autor  
Fuente: Encuesta aplicada

**Conclusión:** El gráfico muestra que existe un alto porcentaje de personas que no demuestran mayor frustración en sus labores diarias. Lo que significa que la mayoría de las personas se sienten satisfechas al realizar su trabajo dentro de la corporación.

#### 2. *¿Al pensar en tu vida laboral, en general, dirías que el trabajo que realizas beneficia la vida de tus clientes?*

Gráfico 3 Pregunta 2

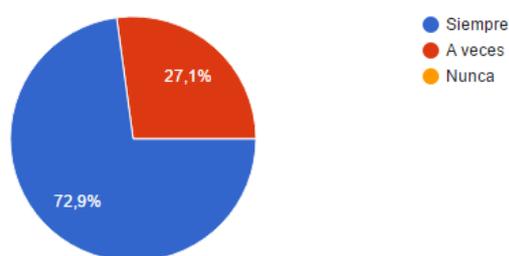


Elaboración: Autor  
Fuente: Encuesta aplicada

**Conclusión:** La mayoría de los entrevistados consideran que su trabajo beneficia a todos los sectores con los cuales trabajan ya que contribuyen para el bienestar y satisfacción de los clientes a través de capacitaciones e incubaciones de proyectos.

**2. ¿Al pensar en tu vida laboral, en general, dirías que CONQUITO es una buena organización para trabajar?**

**Gráfico 4 Pregunta 3**

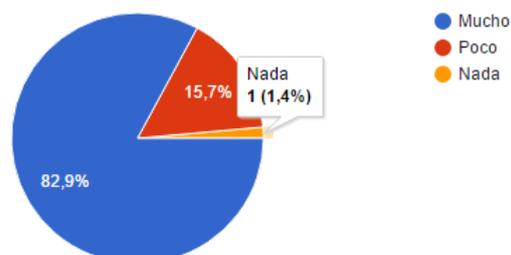


Elaboración: Autor  
Fuente: Encuesta aplicada

**Conclusión:** El personal en su mayoría indica que CONQUITO es una organización que brinda un buen clima organizacional para trabajar, debido al buen manejo del liderazgo y las comunicaciones entre departamentos.

**4. ¿Al pensar en tu trabajo en general, te apasiona actualmente la actividad que estas realizando?**

**Gráfico 5 Pregunta 4**

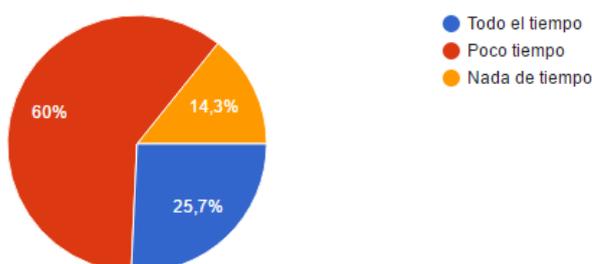


Elaboración: Autor  
Fuente: Encuesta aplicada

**Conclusión:** El grafico nos indica que el nivel de satisfacción del trabajo que se está realizando es considerable, lo que significa que la mayoría de personas les gusta el trabajo para el cual fueron seleccionados, lo que les motiva para seguir cumpliendo sus funciones.

**5. ¿Hasta qué punto te preocupa que puedas perder tu trabajo en los próximos seis meses?**

**Gráfico 6 Pregunta 5**

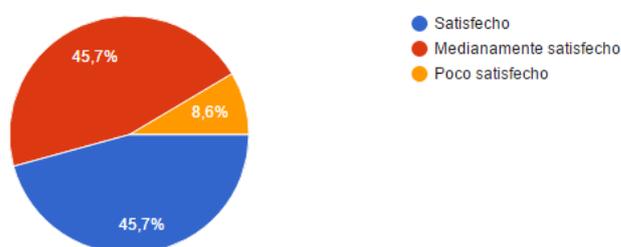


Elaboración: Autor  
Fuente: Encuesta aplicada

**Conclusión:** Se puede evidenciar que un alto porcentaje del personal de CONQUITO, le preocupa la estabilidad laboral de la entidad, debido a factores internos, externos y políticos, como, por ejemplo, la falta de presupuesto en el sector público.

**6. ¿Qué tan satisfecho estás con el equilibrio entre el tiempo que pasas en el trabajo y el tiempo que pasas en otros aspectos de tu vida?**

**Gráfico 7 Pregunta 6**

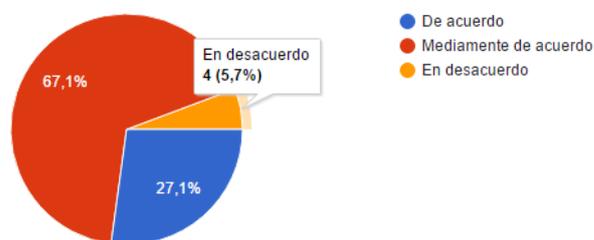


Elaboración: Autor  
Fuente: Encuesta aplicada

**Conclusión:** Existe un porcentaje equilibrado entre los colaboradores, donde los unos se encuentran satisfechos con los horarios y carga de trabajo y pueden combinar con sus actividades personales, mientras que los otros piensan que no existe un completo equilibrio entre las actividades laborales y el trabajo que realizan.

**7. ¿Dirías que los procesos y sistemas que se realizan para cumplir los objetivos institucionales son los más adecuados?**

**Gráfico 8 Pregunta 7**

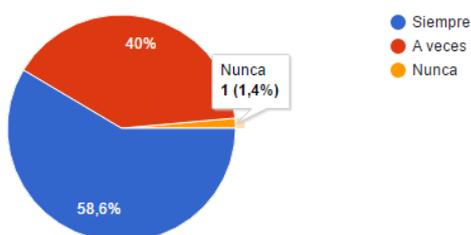


Elaboración: Autor  
Fuente: Encuesta aplicada

**Conclusión:** El personal en su mayoría indica que los procesos que se aplican en la organización no ayudan al cumplimiento de los objetivos de una manera eficiente, debido a la mala comunicación que existe y por no contar con planes de acciones para que se ejecuten siguiendo una dirección adecuada.

**8. ¿Al pensar en el trabajo que realizas, en general, dirías que te sientes feliz cuando estás en el trabajo?**

**Gráfico 9 Pregunta 8**

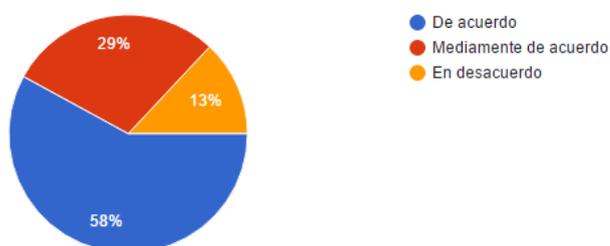


Elaboración: Autor  
Fuente: Encuesta aplicada

**Conclusión:** la mayoría del personal encuestado indica que se siente con un buen estado de ánimo al momento de realizar las actividades en su vida laboral, pero así mismo existe un alto porcentaje que indica que su estado de ánimo no le permite tener la felicidad adecuada al momento de realizar sus labores cotidianas.

**9. ¿Al pensar en tu vida laboral, en general, dirías que mantienes una buena relación con tu líder?**

**Gráfico 10 Pregunta 9**

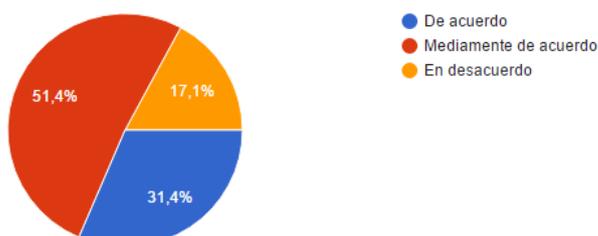


Elaboración: Autor  
Fuente: Encuesta aplicada

**Conclusión:** la mayoría de personas indican que se encuentran satisfechos con la forma de liderar de los responsables de la corporación CONQUITO, pero un alto porcentaje no se encuentra del todo de acuerdo con los tipos de liderazgo empleados por los líderes de cada área.

**10. En general, ¿dirías que existe una buena relación de comunicación entre las diferentes áreas de CONQUITO?**

**Gráfico 11 Pregunta 10**

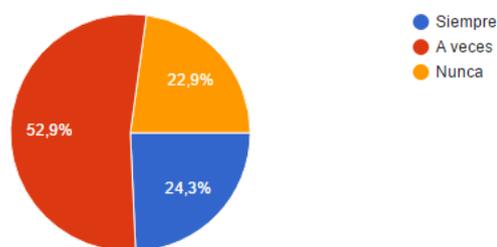


Elaboración: Autor  
Fuente: Encuesta aplicada

**Conclusión:** La mayoría del personal ha determinado que entre las áreas no existe una comunicación efectiva, provocando un flujo deficiente en la información y son pocas las personas que están de acuerdo con las técnicas actuales de comunicación que tiene la corporación.

**11. ¿Recibo comentarios periódicos y constructivos sobre mi rendimiento, por parte de mi jefe inmediato?**

**Gráfico 12 Pregunta 11**

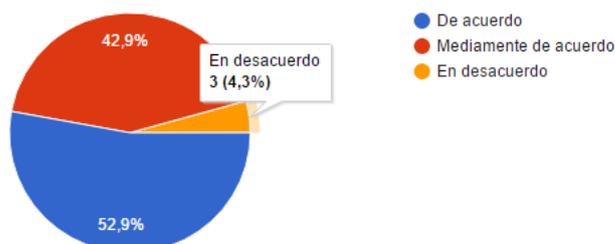


Elaboración: Autor  
Fuente: Encuesta aplicada

**Conclusión:** El personal encuestado indica que recibe parcialmente comentarios constructivos por parte de su jefe inmediato sobre el desempeño que realizan, es decir se sienten poco motivados para cumplir sus funciones de la mejor manera.

**12. ¿Al pensar en el trabajo que realizas, en general, dirías que tienes control sobre los elementos importantes de tu trabajo?**

**Gráfico 13 Pregunta 12**

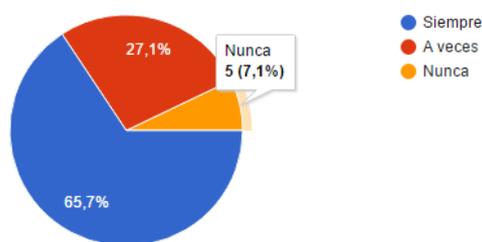


Elaboración: Autor  
Fuente: Encuesta aplicada

**Conclusión:** Los encuestados en su mayoría indican que pueden tener influencia sobre los elementos que les permiten ejecutar su trabajo, sin embargo, hay que considerar que se puede evidenciar que hay un grupo considerable que piensa que no puede tener un control adecuado sobre los elementos para ejecutar su trabajo.

**13. ¿Al pensar en el trabajo que realizas, en general, dirías que te sientes motivado para hacer el mejor trabajo posible?**

**Gráfico 14 Pregunta 13**

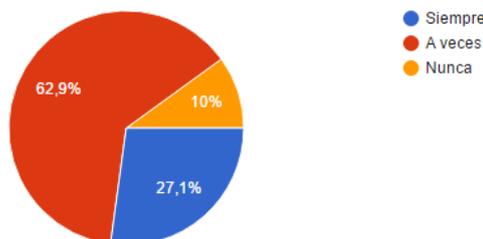


Elaboración: Autor  
Fuente: Encuesta aplicada

**Conclusión:** La mayoría de personas se sienten motivados para cumplir con sus funciones de la mejor manera, debido a que existen líderes que impulsan a sus colaboradores a cumplir los objetivos propuestos.

**14. ¿Hasta qué punto sientes que tu jefe confía en ti?**

**Gráfico 15 Pregunta 14**

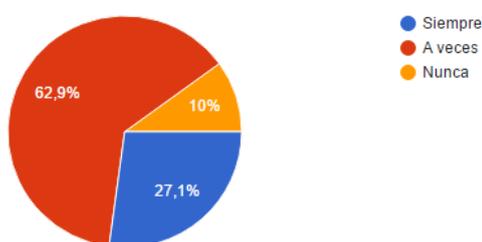


Elaboración: Autor  
Fuente: Encuesta aplicada

**Conclusión:** Se puede evidenciar con los resultados obtenidos que los encuestados consideran que su jefe inmediato no siempre confía en el desarrollo de las actividades que ejerce cada funcionario.

**15. ¿Hasta qué punto puedes influenciar en las decisiones que son importantes para tu trabajo?**

**Gráfico 16 Pregunta 15**

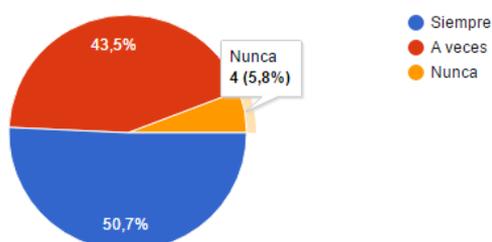


Elaboración: Autor  
Fuente: Encuesta aplicada

**Conclusión:** La mayoría del personal encuestado considera que parcialmente son tomados en cuenta para tomar una decisión en conjunto que influye en el trabajo que realizan.

**16. ¿Recibes ayuda y apoyo de otras personas dentro de tu equipo de trabajo cuando lo necesitas?**

**Gráfico 17 Pregunta 16**

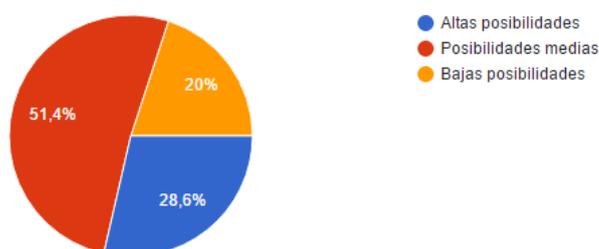


Elaboración: Autor  
Fuente: Encuesta aplicada

**Conclusión:** Al revisar los resultados obtenidos se puede identificar que hay dos grupos mayoritarios, los unos consideran que en su equipo de trabajo existen personal que les apoyan con frecuencia en las necesidades que se suscitan a diario, mientras que otros indican que ocasionalmente reciben apoyo del equipo de trabajo.

**17. ¿Hasta qué punto tu trabajo ofrece buenas oportunidades para progresar en tu carrera?**

**Gráfico 18 Pregunta 17**

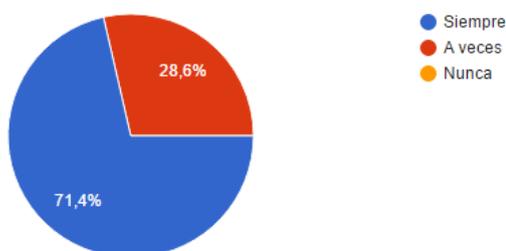


Elaboración: Autor  
Fuente: Encuesta aplicada

**Conclusión:** Se identifica en el análisis de los resultados, que la mitad de los entrevistados consideran que existen pocas oportunidades de crecimiento profesional dentro de la corporación CONQUITO.

**18. ¿Siento que puedo ser yo mismo en el trabajo?**

**Gráfico 19 Pregunta 18**

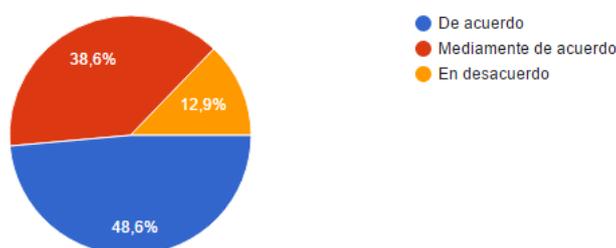


Elaboración: Autor  
Fuente: Encuesta aplicada

**Conclusión:** El personal entrevistado en su gran mayoría afirma que se sienten con toda la libertad de expresar sus rasgos y cualidades que configuran la manera de ser de una persona que la diferencia de las demás.

**19. ¿Piensas que en tu equipo de trabajo se cuenta con un líder que maneja adecuadamente al grupo?**

**Gráfico 20 Pregunta 19**

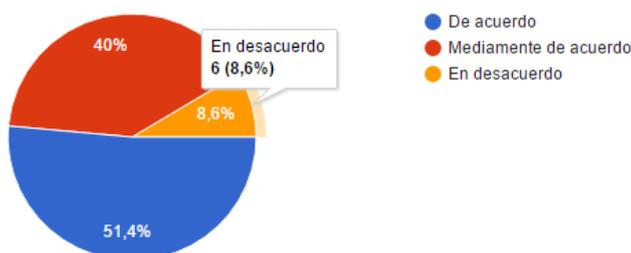


Elaboración: Autor  
Fuente: Encuesta aplicada

**Conclusiones:** Al analizar la revisión de los resultados de la encuesta en la pregunta planteada, se identifica que la mitad de los encuestados considera que su líder aplica técnicas adecuadas de liderazgo.

**20. ¿Consideras que las condiciones físicas de tu puesto de trabajo son las adecuadas?**

**Gráfico 21 Pregunta 20**

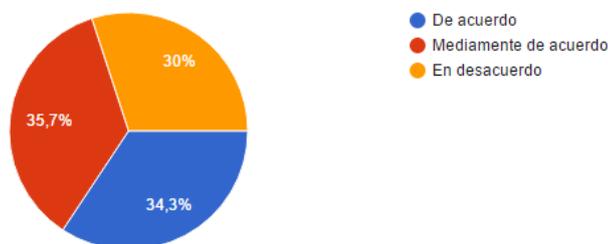


Elaboración: Autor  
Fuente: Encuesta aplicada

**Conclusión:** En cuanto a las condiciones físicas del puesto de trabajo en el que desarrollan las actividades, el personal en su mayoría considera que son las adecuadas, pero un gran porcentaje no se sienten cómodos en sus lugares de trabajo para cumplir sus funciones de una forma eficiente.

**21. ¿Consideras que la remuneración es la adecuada para el puesto de trabajo que actualmente tienes?**

**Gráfico 22 Pregunta 21**

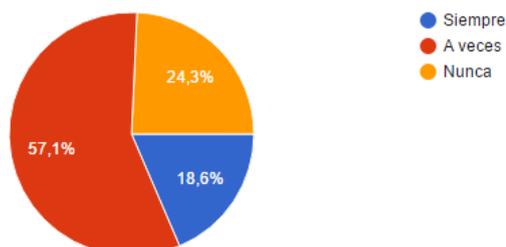


Elaboración: Autor  
Fuente: Encuesta aplicada

**Conclusión:** Analizando los resultados, se puede identificar que del personal encuestado no todos están conformes con la remuneración que actualmente perciben para cumplir sus funciones a las cuales fueron asignadas.

**22. ¿Consideras que todos los colaboradores de CONQUITO son tratados en iguales condiciones?**

**Gráfico 23 Pregunta 22**



Elaboración: Autor  
Fuente: Encuesta aplicada

**Conclusión:** La mayoría del personal encuestado, contestó que solo de vez en cuando se sienten que tienen los mismos derechos y responsabilidades al interior de la organización.

### **Principales Conclusiones:**

- La investigación realizada permitió examinar los factores que afectan a los Colaboradores de CONQUITO en la organización a través de su percepción y determinar aquellos que inciden positiva o negativamente en el rendimiento de su fuerza de trabajo.
- Con los resultados obtenidos de las encuestas se puede identificar que la mayoría del personal en todos los niveles se encuentran felices, motivados, al trabajar en CONQUITO, sin embargo, existe un porcentaje de colaboradores que aún no se encuentran completamente satisfechos y motivados.
- El personal en su mayoría se siente con la libertad de acción, consideran que su trabajo beneficia a los clientes para los cuales trabajan, generando satisfacciones personales y profesionales.
- Otro punto que se tiene que señalar, es que el personal considera que tiene una buena relación con su líder, hay que mencionar que existe personal que considera que el líder maneja adecuadamente al equipo, pero otro grupo considera que esta medianamente de acuerdo o en desacuerdo con lo mencionado, es importante mencionar que la mayoría del personal indica que ocasionalmente reciben reconocimientos por el trabajo.
- Es importante considerar que la mayoría del personal indica que a veces, puede influenciar en las decisiones importantes del trabajo, lo que al parecer dificulta la

adecuada realización de las tareas laborales, lo que a su vez impacta en la toma de decisiones.

- En cuanto a las condiciones físicas que ofrece la institución mencionan que existen condiciones favorables en lo general, así como que los procesos internos planteados para alcanzar los objetivos son los acertados. También se ha definido que no existe una adecuada comunicación interna entre las áreas.

### Test de Evaluación de Liderazgo

Una vez realizado el Test para determinar el tipo de liderazgo que aplica cada responsable de CONQUITO se obtuvo los siguientes resultados:

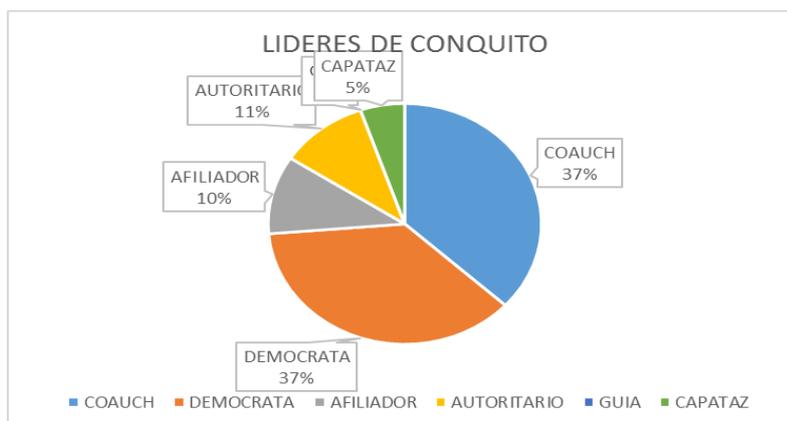
**Tabla 9 Resumen TEST de liderazgo**

CARGO	ESTILOS DELIDERAZGO					
	COAUCH	DEMOCRATA	AFILIADOR	AUTORITARIO	GUIA	CAPATAZ
Responsable de EPS	X					
Responsable Administrativa Financiera		X	X			
Responsable de Sistemas	X	X				
Responsable de Comunicación	X	X				
Coordinadora Legal	X	X				
Responsable de AGRUPAR				X		X
Coordinadora de Apoyo Corporativo	X	X				
Responsable de Planificación	X		X			
Coordinador de Proyectos	X	X		X		
Responsable de Emprendimiento e Innovación		X				

Elaborado por: Fabián Jiménez

Fuente: Test de Evaluación

**Gráfico 23 Resumen TEST de liderazgo**



Elaborado por: Fabián Jiménez  
Fuente: Test de Evaluación

Con los resultados obtenidos mediante el Test de Evaluación para determinar qué tipo de liderazgo aplica cada líder en la Corporación CONQUITO, se puede concluir que la mayoría de líderes aplica un estilo de liderazgo demócrata y couch y que son muy pocos los que aplican un estilo entre autoritario, afiliador y capataz. **(Anexo 6: Resultados del TEST de evaluación)**

## Entrevistas

A continuación, detallare lo que me supieron manifestar los líderes de CONQUITO en las entrevistas realizadas, para efecto del estudio transcribiremos la entrevista de dos líderes

### Entrevista 1

**(E1) Entrevistador:** Sr. Fabián Jiménez

**(E2) Entrevistado:** Sr. Javier Albuja

**Cargo:** Coordinador de proyectos

### **Desarrollo de la entrevista**

La entrevista la realice en la organización CONQUITO en el aula de la incubadora No. 5 a las 15h00. Esta empezó con un saludo cordial al entrevistado y agradeciéndole por la aceptación a la invitación que se le hizo, luego se le informo lo útil que será la entrevista la misma que servirá de mucha ayuda para obtener la información necesaria en la investigación para sacar las conclusiones respectivas. Se le aclaro al entrevistado que toda la información que se obtenga es completamente confidencial y que se le planteara algunas preguntas para que conteste con toda la libertad y honestidad posible.

**(E1) Pregunta:** ¿Durante qué tiempo se encuentra trabajado en CONQUITO en el cargo de coordinador de proyectos?

**(E2) Respuesta:** trabajo en CONQUITO por el tiempo de 5 años más o menos y en el cargo actual por 1 año y 6 meses

**(E1) Pregunta:** ¿De qué forma llego a ocupar el cargo actual?

**(E2) Respuesta:** Entre a trabajar en CONQUITO como consultor externo para implementar el área de emprendimiento e innovación, luego de eso se le dio un mayor apoyo a esta área y a raíz de eso se crearon otros proyectos y me pusieron como responsable del área y con el paso del tiempo se implantaron nuevos proyectos y me ofrecieron ser el coordinador y desde hace más de un año estoy ocupando ese puesto.

**(E1) Pregunta:** ¿Cree usted que todas las áreas de CONQUITO trabajan por el objetivo general de la organización o trabajan por objetivos individuales?

**(E2) Respuesta:** creo que todos los líderes de cada área tienen muy en claro los objetivos de la organización y todo lo que hace cada área lleva a cumplir el objetivo en común pero no

al cien por ciento ya que la mayoría pone más atención a los objetivos de sus áreas y no se encuentran inter relacionadas las áreas para poder trabajar de manera más articulada.

**(E1) Pregunta:** ¿Usted cree que los líderes nacen o se hacen?

**(E2) Respuesta:** yo pienso que los líderes se van haciendo en el camino ya que muchos descubren sus habilidades de liderar conforme pasa el tiempo y van formando y desarrollando estas habilidades. En algunos casos muchas personas descubren su liderazgo a muy temprana edad.

**(E1) Pregunta:** ¿De qué manera maneja a su equipo de trabajo?

**(E2) Respuesta:** la verdad que uno como responsable del área no siempre tiene la razón en todo y trato siempre de proponer y que me propongan ideas de cómo resolver los problemas que se presentan día a día, cada uno de mi equipo de trabajo tiene la libertad de proponer y dar sus propios criterios para dar soluciones en conjunto, cada uno es responsable de su trabajo, pero hay que hacer ajustes cuando algo está mal y lo mejor es a través del dialogo. Y por último siempre trato de sacar lo mejor de cada una de las personas que trabajan conmigo.

**(E1) Pregunta:** ¿Cómo responsable de su área que factores cree usted que genere un mal clima laboral?

**(E2) Respuesta:** sin duda creo que una de las causas que genera un mal clima organizacional son los factores externos a la organización como por ejemplo problemas personales que cada uno tiene en sus hogares o en su vida en general, otro factor puede ser la inestabilidad laboral y por último pueden ser factores que tiene que ver con el país en general como la falta de presupuesto.

**(E1) Pregunta:** ¿En general como percibe usted el clima organizacional de CONQUITO?

**(E2) Respuesta:** en general creo que es bueno ya que todos en la organización son muy comprometidos y se han creado equipos de trabajo muy buenos, no existen peleas más allá de una discusión normal de trabajo y existe un equilibrio de trabajo en todas las áreas.

**(E1) Pregunta:** ¿Qué recomendaría para mejorar el clima laboral en CONQUITO?

**(E2) Respuesta:** en lo personal tengo una deuda en CONQUITO y es algo que debo plantear y proponer, que es fortalecer las relaciones entre unidades que podrían ser a través de la creación de programas para que todos se unan o buscar una alternativa que aún no he logrado proponer.

**(E1) Pregunta:** ¿Qué recomendaría a sus colegas para que mejore la forma de liderar en cada área?

**(E2) Respuesta:** todos los líderes deben estar siempre abiertos al aprendizaje y no tener miedo a equivocarse. El líder siempre debe dar oportunidades al equipo y constantemente estarles enseñando todo lo que ellos saben sin ningún tipo de egoísmo.

## **Entrevista 2**

**Entrevistador (E1)** Sr. Fabián Jiménez

**Entrevistado (E2)** Srta. Patricia Herrera

**Cargo:** Responsable administrativa financiera

### **Desarrollo de la entrevista**

La entrevista la realice en la organización CONQUITO en el aula de la incubadora No. 5 a las 15h45. Esta empezó con un saludo cordial al entrevistado y agradeciéndole por la aceptación a la invitación que se le hizo, luego se le informo lo útil que será la entrevista la

misma que servirá de mucha ayuda para obtener la información necesaria en la investigación para sacar las conclusiones respectivas. Se le aclaró al entrevistado que toda la información que se obtenga es completamente confidencial y que se le planteará algunas preguntas para que conteste con toda la libertad y honestidad posible.

**(E1) Pregunta:** ¿Durante qué tiempo se encuentra trabajado en CONQUITO en el cargo de coordinador de proyectos?

**(E2) Respuesta:** me encuentro trabajando más de dos años, desde febrero del 2014

**(E1) Pregunta:** ¿De qué forma llegó a ocupar el cargo actual?

**(E2) Respuesta:** ingresó a través de un proceso de selección, debido a que existió una vacante en CONQUITO y entró directamente al cargo.

**(E1) Pregunta:** ¿Cree usted que todas las áreas de CONQUITO trabajan por el objetivo general de la organización o trabajan por objetivos individuales?

**(E2) Respuesta:** considero que se trabaja para alcanzar los objetivos de cada área, pero enfocados en alcanzar el objetivo institucional ya que todos tienen en claro el objetivo de CONQUITO y cada uno sabe cuál es el aporte desde su cargo.

**(E1) Pregunta:** ¿Usted cree que los líderes nacen o se hacen?

**(E2) Respuesta:** yo considero que los líderes nacen por que vienen en los genes de las personas, pero hay situaciones en las que se demuestran y desarrollan ese liderazgo, siempre se necesita de combinaciones externas para mejorar ese liderazgo como puede ser el conocimiento y la experiencia. De la noche a la mañana no se crea un líder eso se va perfeccionándose con el tiempo. Los rasgos con los que naciste aplicas en todos los ámbitos de tu vida y hay que aprovechar las oportunidades que te brindan para mostrar ese liderazgo.

**(E1) Pregunta:** ¿De qué manera maneja a su equipo de trabajo?

**(E2) Respuesta:** lo que yo hago es mantener reuniones semanales en la que se define las tareas pendientes y las nuevas que hay que cumplir, suelo poner fechas de entrega y levantar actas de compromisos de todo lo planificado así mismo organizo la manera en cómo ayudarnos entre todos según la carga de trabajo. Como somos un área transversal tenemos que tratar de apoyar en al resto de áreas para que cada una se enfoquen en sus propios proyectos, no manejo ningún tipo de sanciones sino más bien trato de ser conciliadora en todo momento.

**(E1) Pregunta:** ¿Cómo responsable de su área que factores cree usted que genere un mal clima organizacional?

**(E2) Respuesta:** creo que es el no confiar en tu equipo de trabajo, no dar la oportunidad de que hagan las actividades conforme crean que es lo más adecuado para ellos, hay que darles toda libertad de actuar, no imponer según tu criterio, no manejar adecuadamente los conflictos, no motivar al personal, no reconocer el trabajo de las personas.

**(E1) Pregunta:** ¿En general como percibe usted el clima organizacional de CONQUITO?

**(E2) Respuesta:** es bueno el clima organizacional a nivel de CONQUITO por que el personal es muy comprometido, se siente contento la mayoría de las personas, pero siempre hay que mejorar y existe una buena aceptación a los cambios con mucha juventud. CONQUITO es una organización para aprender.

**(E1) Pregunta:** ¿Qué recomendaría para mejorar el clima laboral en CONQUITO?

**(E2) Respuesta:** recomendaría ver alternativas y estrategias para que mejore la relación entre las áreas debido a que existe proyectos que deben complementarse, no realizar sus tareas aisladamente, motivar al personal, aplicar el empleado del mes, compensación de horas

trabajadas fuera de horarios, los líderes sean facilitadores del trabajo y sobre todo dar la confianza a todos.

**(E1) Pregunta:** ¿Qué recomendaría a sus colegas para que mejore la forma de liderar en cada área?

**(E2) Respuesta:** tengan más confianza en su personal, manejen sus conflictos internos y entre áreas, sean mediadores, conciliadores que puedan trabajar en conjunto y no aisladamente.

### **Conclusión**

- Se realizaron 8 entrevistas a cada uno de los líderes y responsables de manejar un equipo de trabajo de las diferentes áreas de CONQUITO, se transcribió la entrevista de dos líderes, pero la conclusión en general de todos los entrevistados es que todos conocen claramente el objetivo común de CONQUITO y a su vez los objetivos específicos de cada área y que la mayoría coincide en que todos trabajan en sus objetivos particulares, pero de esa forma apoyan a cumplir el objetivo en común.
- Todos los líderes coinciden en que los factores principales que afecta al clima organizacional son el liderazgo y las relaciones entre departamentos. Cada uno tiene una forma particular de dirigir a su equipo de trabajo, si bien es cierto hoy en día ya no se debe aplicar el tipo de liderazgo de jefe autoritario aún existe una que otra persona que aplica este tipo de liderazgo y que no crea confianza en su equipo y más bien los incomoda a su personal, generando un mal clima organizacional, pero la mayoría de líderes en CONQUITO aplica técnicas de liderazgo donde son más participativos con sus equipos, desarrollan el talento de su personal y tratan de que las personas se identifiquen con cada uno de ellos.

- Así mismo supieron manifestar que otros factores que afectan al clima organizacional son los siguientes:
  - Chismes de pasillos
  - Problemas personales
  - Factores externos del país
  - Inestabilidad laboral
  - Controles excesivos
  - Normas internas inadecuadas
  - Controles direccionados

A la final todos coinciden en que existe un buen clima organizacional en CONQUITO pero que aún falta mucho por hacer para que esto mejore como, por ejemplo; tener una comunicación más efectiva y fortalecer las relaciones entre departamentos y equipo de trabajo, flexibilidades en políticas de permisos, talleres vivenciales de trabajo en equipo, involucrar más a los nuevos colaboradores para que se comprometan con la organización y dar confianza a las personas.

## **Focus Group**

### **Introducción:**

El grupo al cual se realizó el Focus Group conto con la colaboración de 12 personas de distintas áreas en las que se encontró el siguiente personal; técnicos, asistentes, conductores, limpieza y pasantes con una equidad de género y con diversas edades.

### **Desarrollo:**

Se empezó dando la bienvenida al grupo, agradeciendo por su colaboración e informando la temática a tratar sobre el clima organizacional en la corporación CONQUITO y se explicó

de qué forma se va a realizar el Focus Group la cual es mediante preguntas y respuestas de cada uno de los colaboradores.

Se realizó 6 preguntas que fueron las siguientes:

- 1) ¿Cuál es el nombre de la persona, el área en la que trabaja, el cargo y el tiempo que se encuentra trabajando en CONQUITO?
- 2) ¿Cuáles creen ustedes que son los factores que generan un mal clima organizacional?
- 3) ¿Qué aporte da cada uno en su trabajo para que mejore el clima organizacional?
- 4) ¿Existe en CONQUITO un buen clima organizacional?
- 5) ¿Qué te gustaría que la organización CONQUITO realice para que se mejore el clima organizacional?
- 6) ¿Qué consejos le daría usted a un responsable de un área para que mejore su forma de liderar?

## **Conclusión**

Con el Focus Group realizado se pudo obtener valiosa información de todos los colaboradores de CONQUITO ya que existió una diversidad de género, edad y cargos institucionales.

En cada una de las preguntas que contestaron los colaboradores, se pudo observar que la mayoría coincide que un mal clima organizacional se puede generar por los siguientes factores:

- Burocracia
- Tramitología
- Reuniones de trabajo excesivas y que a la final no se cumple en lo que se quedó de acuerdo

- Conveniencias de aplicaciones de las normas establecidas según la urgencia
- Falta de comunicación y planificación.
- Falta de liderazgo

Al preguntarles a todos que hace cada uno para mejorar el clima organizacional la mayoría supo contestar que son las pequeñas acciones lo que marca la diferencia como, por ejemplo; saludar, agradecer, ayudar al resto de personas, sonreír y compartir.

Para que se mejore el clima organizacional en CONQUITO la mayoría de los colaboradores coincidió que se debe realizar algunas actividades extra laborales que permiten disminuir el nivel de estrés y fomentar el trabajo en equipo, como, por ejemplo; días deportivos por lo menos cada semana, donde se integre desde la máxima autoridad hasta el colaborador que realiza actividades de servicio y limpieza y les gustaría que estas iniciativas las tomen las autoridades respectivas.

Así mismo los colaboradores supieron describir los siguientes consejos para que se mejore el liderazgo en cada una de las áreas de CONQUITO:

- Motivar a su personal a través del dialogo
- Comprender más a su equipo de trabajo en todos los aspectos tanto personales como de trabajo
- No se controle exageradamente el tiempo que se dedica al trabajo como por ejemplo realizar permisos hasta para ir a una reunión de trabajo
- Mejorar la comunicación
- Iniciativa de los líderes para organizar las vacaciones, permisos, etc.

En general la mayoría de colaboradores indico que le clima organizacional en CONQUITO es bueno y unos pocos manifestaron que es muy bueno pero que a la final quien hace el clima

organizacional bueno o malo son las mismas personas que no son justamente los líderes pero que si deberían tener todo el apoyo e iniciativa de ellos para que el clima organizacional sea el mejor.

## CAPÍTULO III

### 3. VALIDACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

#### 3.1 Resumen de observación

**Tabla 10 Resumen FODA de la Organización CONQUITO**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Espacios de la Factoría del Conocimiento (Incubadoras de negocios)	Personal insuficiente para cubrir la demanda de servicios en el territorio y atender requerimientos no planificados o de intervención inmediata
Equipamiento y mobiliario suficiente para trabajar	No se ha institucionalizado la evaluación del desempeño
Desarrollo e implementación de verdaderos procesos de innovación	Deficiente conocimiento de los procesos internos administrativos
Red de empleabilidad establecida	Deficiente plan de capacitación por falta de presupuesto
Servicios gratuitos para población de escasos recursos	Desconocimiento de los procedimientos internos y sus actualizaciones
La autonomía administrativa y financiera brinda una mayor agilidad para la ejecución de presupuesto	No están definidos los niveles de toma de decisiones respecto a los temas de Responsabilidad Social
<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Desconocimiento de las actividades que realizan las diferentes áreas de CONQUITO	Potenciamiento del equipamiento tecnológico de CONQUITO
Infraestructura que no cumple con las condiciones para brindar capacitación o de seguridad para los usuarios internos y externos	Optimizar los recursos
Uso de las instalaciones por parte de otras entidades sin una coordinación previa	Mejorar la articulación entre los proyectos
La mayor parte de proyectos y servicios no cuenta con un manual de funcionamiento	Generación de autogestión
La mayor parte de unidades de apoyo corporativo no cuentan con un procedimiento actualizado	

Elaborado por: Fabián Jiménez

Fuente: Plan Estratégico Corporación CONQUITO 2015-2019

**Resumen de la Encuesta planteada:**

En general se puede decir que en la Organización CONQUITO, un gran número de colaboradores manifestaron que existe un buen clima organizacional y se sienten contentos con la forma de liderar de los responsables de cada área, sin embargo, creen que las comunicaciones entre departamentos aún son deficientes.

**Resumen de la Entrevista realizada:**

La mayoría de entrevistados coincidieron que existe un buen clima organizacional para trabajar en CONQUITO, pero que aún falta mucho por realizar sobre todo en mejorar la comunicación para que sea más efectiva entre departamentos y fortalecer el liderazgo en cada área.

**Resumen del TEST planteado:**

Mediante el TEST aplicado a cada líder de la organización CONQUITO para determinar que liderazgo aplican en su equipo de trabajo, se pudo concluir que la mayoría son líderes democráticos y coaching, pero existen aún formas de liderar que son autoritarios y de capataz.

**Resumen del Focus Group elaborado**

Una vez elaborado el Focus Group, se puede concluir que la mayoría de participantes piensan que existe un buen clima organizacional y aconsejan a las autoridades que se mejore en algunos aspectos la forma de liderar de algunos responsables y la comunicación entre áreas y para que se mejore el clima organizacional es necesario realizar actividades en conjunto que permitan disminuir el nivel de estrés en los colaboradores.

### **3.2 Hipótesis**

Potencializar el manejo del liderazgo y manteniendo una comunicación efectiva entre departamentos, mejora sustancialmente el clima organizacional lo que genera una mayor productividad en la corporación CONQUITO.

### **3.3 Probar la hipótesis por experimentación**

#### **PROPUESTA PARA MEJORAR EL LIDERAZGO**

##### **Evaluaciones y planes de capacitación para potencializar el liderazgo**

Mi propuesta para potencializar el liderazgo de cada responsable de la corporación CONQUITO es a través de evaluaciones y planes de capacitación que determinen las fortalezas y debilidades de los líderes, lo que permita el desarrollo constante de la manera de liderar, para ello se sugiere trabajar en los siguientes aspectos.

##### **1) Evaluar las cualidades del líder**

Para evaluar las cualidades de un líder se lo realizara a través de Test de liderazgo, Encuestas, Entrevistas y Focus Group que permitirán investigar los siguientes aspectos:

- Analizar qué tipo de liderazgo aplica cada líder
- Investigar lo que los demás opinan del líder
- Evaluar las cualidades detalladas del líder
- Evaluar las áreas en las que se debe mejorar

##### **2) Mejorar las habilidades comunicativas**

Para mejorar las habilidades comunicativas se lo realizará a través de un plan de capacitación que contengan los siguientes temarios:

- Como mantener diálogos eficaces con su equipo de trabajo
- Como mantener un lenguaje corporal positivo
- Formas de como escuchar de manera activa

### **3) Liderar con el ejemplo**

Para fomentar el liderazgo con el ejemplo se lo realizará a través de un plan de capacitación que contengan los siguientes temarios:

- Como actuar de manera rápida y decidida (iniciativa)
- Asumir responsabilidades de las tareas y prioridades
- Aprender constantemente y desarrollar las capacidades de cada uno
- Como brindar una visión clara e interesante a corto, mediano y largo plazo

### **4) Promover un buen trabajo en equipo**

Para promover un buen trabajo en equipo se lo realizará a través de un plan de capacitación que contengan los siguientes temarios:

- Habilidades de como motivar al equipo de trabajo
- Como elogiar a tu equipo de trabajo
- Cultura de trabajo más cooperativa
- Formas de ayudar al equipo de trabajo y como desarrollar el potencial de cada colaborador

## **PROPUESTA PARA MANTENER UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA ENTRE DEPARTAMENTOS**

Mi propuesta para mejorar las relaciones interdepartamentales en la corporación CONQUITO, es implementando un manual digital de las actividades que realiza cada área

a través de herramientas tecnológicas como la Intranet o página Web, que sean accesibles y de fácil entendimiento para todos los colaboradores.

Fomentar un ambiente de libre comunicación entre los empleados y los directivos de los distintos departamentos a través de la concientización de los trabajadores a nivel directivo y operativo, mediante capacitaciones sobre comunicación horizontal fundamentalmente.

**Temáticas a capacitar:**

- Comunicación directa sin barreras
- Como compartir puntos de vista entre departamentos
- Resolución de incidencias
- Participación de los empleados en todos los niveles
- Empowerment (proceso de toma de decisiones compartida por los diferentes niveles jerárquicos)

**PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Mi propuesta para mejorar el clima organizacional en la corporación CONQUITO es implementando las siguientes actividades:

- 1) Realiza una actividad mensual organizada por cada una de las áreas en donde se involucre a todos los colaboradores.
- 2) Las autoridades deben tomar la iniciativa para organizar campeonatos deportivos donde participen desde las autoridades hasta el personal que realiza la limpieza.
- 3) Implementar una política en el horario para los días viernes, donde la entrada sea desde las 07h00 y la salida a las 15h30
- 4) Realizar un concurso de emprendimiento entre todas las áreas, donde la mejor idea se pueda incubar en la misma organización para generar más ingresos de autogestión y reforzar las relaciones entre departamentos.

- 5) Mejorar la temática de los cursos que se dictan en la organización y crear nuevos cursos a través de la participación de todos los colaboradores de la corporación.
- 6) Disminuir el control excesivo de los colaboradores en sus lugares de trabajo
- 7) Fomentar pequeñas acciones como el saludo, la amabilidad, la sonrisa, la colaboración.
- 8) Empoderar a todos los funcionarios

### 3.4 Demostración o refutación

#### Análisis Financiero:

A continuación, analizaremos la ejecución presupuestaria de la organización CONQUITO del año 2015 y del primer semestre del año 2016, lo que nos ayudará a determinar en porcentajes la ejecución tanto a nivel de proyecto como de fuente de financiamiento.

#### Presupuesto ejecutado 2015

**Tabla 11 Ejecución del presupuesto por proyecto año 2015**

PROYECTO	CODIFICADO (A)	DEVENGADO (B)	% DE DEVENGADO
Apoyo Corporativo	1.569.351,47	1.304.281,71	83,11
AGRUPAR	371.467,92	355.750,69	95,77
Cadenas Productivas	503.761,66	272.588,79	54,11
Competitividad	429.412,68	288.158,51	67,11
Economía Popular y Solidaria	730.337,60	510.828,25	69,94
Empleo y capacitación	437.009,66	333.338,27	76,28
Emprendimiento	372.363,50	265.399,99	71,27
Innovación	420.157,06	310.709,12	73,95
Responsabilidad Social	200.579,17	177.790,29	88,64
<b>SUBTOTAL</b>	<b>5.034.440,72</b>	<b>3.818.845,62</b>	<b>680,18</b>
BID-Cadenas productivas	120.100,00	26.238,63	21,85
<b>TOTAL</b>	<b>5.154.540,72</b>	<b>3.845.084,25</b>	<b>74,60</b>

Elaborado Por: Fabián Jiménez

Fuente: Cumplimiento del plan operativo anual 2015

**Tabla 12 Ejecución del presupuesto por fuente de financiamiento año 2015**

PROYECTO	CODIFICADO (A)	DEVENGADO (B)	% DE DEVENGADO
MUNICIPAL 2015	3.445.944,42	2.768.274,91	80,33
AUTOGESTION 2015	117.695,00	48.600,34	41,29
CONVENIOS 2015	358.363,50	152.652,87	42,60
SALDOS MUNICIPALES	958.486,12	692.520,73	72,25
SALDOS AUTOGESTION	226.732,38	159.679,00	70,43
SALDOS CONVENIOS	47.319,30	23.356,40	49,36
<b>TOTAL</b>	<b>5.154.540,72</b>	<b>3.845.084,25</b>	<b>74,60</b>

Elaborado Por: Fabián Jiménez

Fuente: Cumplimiento del plan operativo anual 2015

**Ingresos de autogestión por la venta de cursos año 2015****Tabla 13 Ingresos de Autogestión 2015**

MES	VALOR
Enero	1.151,64
Febrero	2.164,18
Marzo	2.770,94
Abril	8.178,27
Mayo	5.396,80
Junio	6.321,50
Julio	3.739,92
Agosto	4.876,01
Septiembre	6.062,52
Octubre	5.517,01
Noviembre	6.940,70
Diciembre	9.138,11
<b>TOTAL</b>	<b>62.257,60</b>

Elaborado por: Fabián Jiménez

Fuente: Cumplimiento del plan operativo anual 2015

**Ingresos de autogestión por la venta de cursos primer semestre 2016****Tabla 14 Ingresos de Autogestión primer semestre 2016**

MES	VALOR
Enero	8.303,42
Febrero	10.972,83
Marzo	8.866,3
Abril	14.498,5
Mayo	12.281,521
Junio	8.271,395
<b>TOTAL</b>	<b>63.193,97</b>

Elaborado por: Fabián Jiménez

Fuente: Cedula Presupuestaria de gastos CONQUITO 2016

**Presupuesto de autogestión 2016****Tabla 15 Ejecución primer semestre ingresos de autogestión**

PRESUPUESTO PLANIFICADO	DEVENGADO	EJECUCIÓN %
233.853,07	55.049,17	23,54

Elaborado por: Fabián Jiménez

Fuente: Cedula Presupuestaria de ingresos CONQUITO 2016

**Ejecución de presupuesto asignado primer cuatrimestre****Tabla 16 Ejecución del presupuesto 2016 primer semestre**

PRESUPUESTO PLANIFICADO	DEVENGADO	EJECUCIÓN %
5.064.247,16	1.631.295,41	32,21

Elaborado por: Fabián Jiménez

Fuente: Cedula Presupuestaria de gastos CONQUITO 2016

Cuadro comparativo de la ejecución presupuestaria de la corporación CONQUITO en los 3 últimos años y primer semestre del 2016

**Tabla 17 Comparación de ejecución presupuestaria CONQUITO**

AÑO	PRESUPUESTO PLANIFICADO	DEVENGADO	EJECUCIÓN %
<b>2013</b>	4.915.254,99	3.778.696,43	76,88
<b>2014</b>	4.530.925,28	3.175.400,27	70,08
<b>2015</b>	5.154.540,72	3.845.084,25	74,60
<b>Primer semestre 2016</b>	5.064.247,16	1.631.295,41	32,21

Elaborado por: Fabián Jiménez

Fuente: Cumplimiento del plan operativo anual 2015; Cedula de gastos e ingresos 2016

M

Mediante los resultados obtenidos se puede observar que el promedio de ejecución presupuestaria de los últimos 3 años es de 73,85%, lo que significa, que la productividad de servicios de la corporación CONQUITO, no fue muy efectiva.

La ejecución presupuestaria tanto a nivel de proyecto como fuente de financiamiento para el año 2015, fue del 74,60%, lo que significa, que lo planificado y coordinado entre todas las áreas de la corporación CONQUITO no fue lo ideal.

La ejecución de los ingresos de autogestión, para el año 2015, fue de apenas del 41,29%, lo que significa, que lo programado versus lo ejecutado no fue correctamente planificado por las áreas respectivas.

Mediante las evaluaciones de ejecución del presupuesto, permite conocer con cifras reales como está la producción anual de servicios en la corporación CONQUITO, factor muy importante para medir el clima organizacional.

### 3.5 Evaluación financiera

La evaluación financiera se la realizará a través de indicadores de medición de ejecución de presupuesto total, de ingresos de autogestión y otros indicadores, que permitirán verificar en porcentajes, la producción generada de servicios que realiza la corporación CONQUITO, factor muy importante para medir el clima organizacional en cifras reales.

#### 1) Indicador de medición de ejecución presupuestaria total:

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	Devengado
	Presupuesto Asignado

El resultado general del 2015 para este indicador fue de 74,60 %

El resultado general del primer semestre 2016 para este indicador es de 32,21%

#### 2) Indicador de medición de ejecución de ingresos de autogestión:

EJECUCIÓN DE AUTOGESTIÓN	Devengado
	INGRESOS AUTOGESTION

El resultado general del 2015 para este indicador fue de 41,29%,

El resultado del primer semestre 2016 para este indicador es de 23,54%

#### 3) Otros indicadores de gestión 2015

**Tabla 18 Resultados de indicadores de gestión 2015**

MOTOR	META 2015	INDICADOR	FÓRMULA	CUMPLIMIENTO %
<b>EMPLEO</b>	5.360	Número de empleos fortalecidos (5.421)	Número de empleados fortalecidos / meta 2015	101 %
<b>INNOVACIÓN</b>	805	Número de emprendimientos apoyados (820)	Número de emprendimientos apoyados / meta 2015	101 %
<b>CAPACITACIÓN</b>	4.600	Número de personas capacitadas (4.647)	Número de personas capacitadas / meta 2015	101 %

Elaborado por: Fabián Jiménez

Fuente: Cumplimiento del plan operativo anual 2015

A través de los indicadores de gestión, mediante los cuales se evalúa el rendimiento de cada área de la corporación CONQUITO, se puede identificar que se han cumplido las metas propuestas en un 100%.

Con los resultados obtenidos de las evaluaciones de gestión, que realiza la corporación CONQUITO, se puede observar que la producción a nivel de cada área es eficiente, pero a nivel general el rendimiento no está acorde a lo planificado.

### **Análisis Beneficio Costo**

Con la información obtenida en la presente investigación se realizará un análisis a través de indicadores que nos permitirá medir en porcentajes como se encuentra la ejecución presupuestaria y el clima organizacional de la Corporación CONQUITO y cómo debería mejorar con la propuesta realizada.

**Tabla 19 Análisis Costo Beneficio Indicadores Clima Organizacional**

DIMENSIONES	INDICADOR	ANÁLISIS 2015	PROPUESTA	META 2016
FRUSTRACIÓN EN EL TRABAJO	NADA DE TIEMPO FRUSTRADO	32,90%	25,00%	57,90%
BENEFICIO DE LOS CLIENTES	EL TRABAJO SIEMPRE BENEFICIA A LOS CLIENTES	84,30%	25,00%	109,30%
CORPORACIÓN CONQUITO	CONQUITO ES SIEMPRE UNA ORGANIZACIÓN BUENA PARA TRABAJAR	72,90%	25,00%	97,90%
PASIÓN POR EL TRABAJO	MUCHA SATISFACCIÓN PARA REALIZAR EL TRABAJO	82,90%	25,00%	107,90%
INESTABILIDAD LABORAL	NINGUNA PREOCUPACION POR PERDER EL TRABAJO	14,30%	25,00%	39,30%
EQUILIBRIO TRABAJO - TIEMPO LIBRE	SATISFACCIÓN CON HORARIOS Y CARGA DE TRABAJO	45,70%	25,00%	70,70%
PROCESOS EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	CONFORMIDAD CON PROCESOS EXISTENTES PARA CUMPLIR OBJETIVOS	27,10%	25,00%	52,10%
FELICIDAD EN EL TRABAJO	MUY BUEN ESTADO DE ÁNIMO PARA TRABAJAR	58,60%	25,00%	83,60%
RELACIÓN CON LOS LÍDERES	SATISFACCIÓN CON LA FORMA DE LIDERAR	58,00%	25,00%	83,00%
RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES	EXISTE UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA ENTRE LA ÁREAS	31,40%	25,00%	56,40%
MOTIVACIÓN DE LOS LÍDERES	EXISTE MOTIVACIÓN PERIÓDICA POR PARTE DE LOS LÍDERES	24,30%	25,00%	49,30%
CONTROL SOBRE EL TRABAJO	EL PERSONAL TIENE INFLUENCIA EN LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZA	52,90%	25,00%	77,90%
CONFIANZA DEL LÍDER	EXISTE CONFINAZA EN EL PERSONAL POR PARTE DEL LÍDER	27,10%	25,00%	52,10%
TOMA DE DECISIONES	INFLUENCIA DEL CRITERIO DEL PERSONAL PARA TOMA DE DESICIONES	27,10%	25,00%	52,10%
EQUIPO DE TRABAJO	APOYO DEL PERSONAL DENTRO DEL EQUIPO DE TRABAJO	50,70%	25,00%	75,70%
PLANES DE CARRERA	ALTAS OPORTUNIDADES PARA PROGRESAR EN LA CARRERA	28,60%	25,00%	53,60%
LIBERTAD DE RAZGOS DE PERSONALIDAD	LIBERTAD DE EXPRESAR RAZGOS Y CUALIDADES EN EL TRABAJO	71,40%	25,00%	96,40%
MANEJO DEL EQUIPO DE TRABAJO	APLICACIÓN DE TÉCNICAS ADECUADAS DE LIDERAZGO	48,60%	25,00%	73,60%
CONDICIONES FÍSICAS DEL TRABAJO	CONDICIONES FÍSICAS ADECUADAS PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES	51,40%	25,00%	76,40%
REMUNERACIONES	CONFORMIDAD DE LA REMUNERACIÓN QUE PERCIBE EL TRABAJADOR	34,30%	25,00%	59,30%
IGUALDAD DE CONDICIONES	APLICACIÓN DE LOS MISMOS DERECHOS PARA TODOS LOS TRABAJADORES	18,60%	25,00%	43,60%

Elaborado por: Fabián Jiménez

Fuente: Tabulación de datos de la encuesta realizada

**Tabla 20 Análisis Costo Beneficio Ejecución presupuestaria**

AÑO	PRESUPUESTO ASIGNADO	DEVENGADO	EJECUCIÓN	PROPUESTA	META 2016
2015	\$ 5.154.540,72	3.845.084,25	74,60%	25,00%	99,60%

Elaborado por: Fabián Jiménez

Fuente: Tabulación de datos de la encuesta realizada

En el presente análisis se tomó como sugerencia el 25% para el mejoramiento de los indicadores al final del año fiscal 2016, debido a que una vez realizado un promedio de ejecución de los 3 últimos años existe un 25% que no se ejecutó en el presupuesto asignado a la Corporación CONQUITO

### **Comprobación de la hipótesis**

Con la aplicación de las técnicas de investigación tales como: encuesta, entrevistas, Test de evaluación, Focus Group y evaluación financiera. Se realizó el procesamiento cuantitativo y cualitativo de los datos recabados y análisis estadístico descriptivo; dando como resultado la demostración de la hipótesis planteada, en la cual se comprobó que el liderazgo y la comunicación efectiva entre departamentos, influye significativamente en el clima organizacional de la corporación CONQUITO.

### **3.6 Conclusiones y recomendaciones**

#### **Conclusiones**

En la actualidad, las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal son los factores más importantes que permiten el logro de los objetivos empresariales y la necesidad de contar con buenos líderes; mantener una comunicación efectiva entre departamentos, es la base fundamental para guiar a la organización CONQUITO hacia el éxito, generando de esta manera un clima organizacional agradable, que permitirá mejorar la satisfacción de las personas, la productividad de los individuos y, por ende, de la misma organización.

Se observa que los líderes de CONQUITO, aplican diferentes estilos de liderazgo para dirigir a sus equipos de trabajo, siendo la mayoría de líderes participativos, donde comparten responsabilidades y funciones, toman decisiones con los criterios de sus colaboradores y sacan lo mejor del grupo, desarrollando el talento de la mejor manera, pero así mismo existen aún líderes que dirigen a sus equipos de una forma autoritaria, cultivando la obediencia absoluta y toman las decisiones de manera unilateral.

Con los resultados obtenidos mediante los instrumentos de investigación aplicados, se pudo concluir que la percepción desde el punto de vista de los líderes y operativos en general,

es que existe un buen Clima Organizacional en la corporación CONQUITO, pero hay deficiencias en la comunicación y relación que existe entre los departamentos.

Hay un grupo considerable de colaboradores que no se encuentran satisfechos en la forma de dirigir que tiene ciertos líderes, sin embargo, la mayoría piensa que existe una buena dirección y que se ha mejorado sustancialmente la conducción con autoridades vigentes.

Los factores primordiales que afectan directamente al desarrollo del clima organizacional, es el liderazgo y la comunicación que existe entre departamentos; sin dejar de lado las pequeñas acciones, que hacen la diferencia como el saludar, sonreír, colaborar, la amabilidad, entre otras.

Algunos de los factores que generan un clima organizacional incómodo, desde el punto de vista de todos los colaboradores: es la inestabilidad laboral, los factores externos personales, la falta de motivación, la remuneración, corrillos de pasillo, la burocracia, y los controles excesivos y direccionados.

En base a las entrevistas realizadas, se tomó en consideración el criterio de los líderes si éstos nacen o se hacen, teniendo como resultado que la mayoría piensa que se hacen, algunos que nacen y otros pocos manejan ambos criterios; pero lo primordial, es saber qué tipo de liderazgo ejercer en cada organización y en la vida cotidiana, ya que ello tiene profundas repercusiones en las personas y sin duda, un buen liderazgo promocionará el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores.

Mediante las evaluaciones de ejecución de presupuesto, nos permite conocer con cifras reales, cómo está la producción anual de servicios en la corporación CONQUITO, componente muy importante para medir el clima organizacional y las relaciones entre departamentos.

Las mediciones que se realizan a través de indicadores de gestión por departamentos, programas, proyectos y funciones de trabajo, es otro instrumento de evaluación importante que sirve para medir cómo se encuentra el clima organizacional y la organización en cada departamento.

Para mejorar el clima organizacional y las relaciones interdepartamentales, no hace falta invertir grandes sumas de dinero, basta con investigar las necesidades y conocer la parte humana de las personas; brindar un espacio físico adecuado; promover una eficiente comunicación y formar día a día un capital humano, que se comprometa con la corporación a cumplir los objetivos comunes.

Con la propuesta planteada anteriormente, se pretende mejorar el Clima Organizacional y la ejecución presupuestaria de la Corporación CONQUITO, en un aumento del rendimiento del 25%, tal como se demuestran en el análisis Costo Beneficio de los indicadores sugeridos y actuales.

### **Recomendaciones**

Es importante medir el clima organizacional continuamente a través de diferentes técnicas de evaluación: como la encuesta, entrevista, Test de evaluaciones, Focus Group e indicadores de niveles de producción y gestión, de esta forma podremos obtener información estadística que permita tomar las decisiones más acertadas.

Se recomienda potencializar el liderazgo en cada área de la corporación CONQUITO, a través de evaluaciones y planes de capacitación, que determinen las fortalezas y debilidades de los líderes, lo que permita el desarrollo constante de la manera de liderar.

Es necesario implementar un manual digital de actividades que realiza cada área a través de herramientas tecnológicas: como la Intranet o página Web, que sean accesibles y de fácil entendimiento para todos los colaboradores.

Hay que poner en práctica a través de capacitaciones una dinámica estructurada y sistemática de diálogo y cooperación, para mejorar las relaciones interdepartamentales y la satisfacción de los clientes internos, especialmente en las interacciones más críticas.

Es necesario que las autoridades tomen la iniciativa para implementar algunas actividades dentro de la organización y extra laborables, que involucren a toda la corporación para fortalecer las relaciones interdepartamentales y el clima organizacional.

### 3.7 Bibliografía

- Alina, M. S. (2013). Clima organizacional en la gestion del cambio para el desarrollo de la organizacion.
- Bayon, F. (2010). *Habilidades directivas, coaching*. Callidad. MExico.
- Becerra, M. S. (2011). El iderazgo en las organizaciones inteligentes.
- Cifuentes, E. (2006). *Humildad y Liderazgo*. Mexico: Ruz.
- Conquito, Agencia Metropolitana de Promocion Económca. (2015). Plan Estrategico CONQUITO 2015-2019. Quito, Ecuador.
- Cuevas, J. C. (2011). El clima organizacional. *Psicología y Empresa*, 1.
- Emprende Pyme. (28 de 04 de 2016). *Copyrigh*. Obtenido de <http://www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.html>
- Fiedler, F. E. (1995). *Ledreazgo y Administracion Efectiva*. Mexio: Trillas.
- Francisca, M. S. (2014). La Comunicación Interdepartamenal.
- Garcia, R. M. (2011). *Diagnostico del clima organizacional*. Guanajuato: Universidad de Guanajuato.
- Ideas, para Pymes. (27 de Mayo de 2016). *Ideas para Pymes . com*. Obtenido de Mejora el clima laboral en tu empresa e incrementa la eficiencia de tu PYME: <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/diagnostico--clima-laboral-pyme.html>
- Kotter, J. (1998). *El liderazgo Empresarial para la inbovación* . Estados Unidos.
- KOTTER, J. P. (1998). *El liderazgo Empresarial para la Innovación*. Estados Unidos.
- Mendez, J. L. (2006). *La abuela y las evidencias del exito del coaching den la empresa*. Mexico.
- Papa, N. (27 de Mayo de 2016). *Ehow en español*. Obtenido de [http://www.ehowenespanol.com/comunicacion-interdepartamental-efectiva-sobre\\_106720/](http://www.ehowenespanol.com/comunicacion-interdepartamental-efectiva-sobre_106720/)
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Parson Educacion.
- Root, G. N. (2016). Importancia de la comunicación entre departamentos. *La voz de Houston*, 1.
- Rubio, N. E. (2014). Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral. *El Mundo*, 1.
- Serrano, G. (2006). Liderazgo y su Influencia Sobre le Clima Laboral. *Programa de Diplomado en Salud Pública y Salud Familiar*, 1.

- Stephen, P. R. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall.
- Stephen, R. C. (2008). *Principle Centered Leadership*. EEUU.
- Stoner, J. (1989). *Administración*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Universidad Católica de Chile. (2001). *Liderazgo Efectivo*. Villarica.
- Urcola, J. L. (2001). *Dirigir personas en tiempos de cambio*. Madrid: ESIC.

### **3.8 Anexos**

#### **Anexo A Funciones principales de CONQUITO, misión, visión, valores, factores estructurales**

##### **Funciones principales**

La Corporación mantiene principalmente un rol de facilitador de procesos referentes a la formulación de propuestas de políticas públicas, de generación de empleo, de innovación tecnológica, impulso de los flujos comerciales regionales, obtención de financiamiento y fortalecimiento empresarial.

También desempeña el rol de ejecutor condicionado a que en el sector no se encuentren los servicios demandados por los beneficiarios, o cuando se pueda aprovechar la capacidad instalada de la Corporación; cuando se incurse en proyectos novedosos y en los casos que se considere pertinente.

##### **Sus funciones específicas:**

- Liderar y orientar institucionalmente la promoción socioeconómica, por intermedio de la planificación y ejecución de planes, programas y proyectos, relacionados con el desarrollo socioeconómico local
- Estudiar e investigar los problemas socioeconómicos de Quito adoptando o proponiendo políticas que se consideren adecuadas para solucionar situaciones de subempleo, desempleo y exclusión social
- Promover la concertación y coordinación de los sectores interesados en el fomento de la producción y el comercio
- Colaborar con entidades públicas y privadas en la promoción de Quito en beneficio de su inserción en los circuitos económicos y comerciales interregionales, nacionales e internacionales

- Propiciar el fortalecimiento del entorno local con el fin de favorecer la productividad y competitividad de las MIPYMES en mercados competitivos
- Gestionar instalaciones y equipamientos de interés económico para el Distrito Metropolitano de Quito
- Fortalecer la formación y capacitación de los recursos humanos con el fin de incrementar los ingresos y mejorar los niveles de equidad e integración social en el Distrito Metropolitano de Quito
- Impulsar la articulación de la oferta y demanda productiva, asociatividad y colaboración inter empresarial
- Gestionar la transferencia y adaptación y tecnología moderna para el uso de las pequeñas y medianas industrias con el fin de fortalecer el desarrollo sostenible local
- Aprovechar las fuentes de financiamiento y la infraestructura técnica, información tecnológica y comercial e implementación de normas y estándares en los procesos de producción y promoción comercial
- Promover el desarrollo de servicios de asistencia técnica, información tecnológica y comercial e implementación de normas y estándares en los procesos de producción y promoción comercial
- Propiciar convenios y alianzas estratégicas con organismos gubernamentales y no gubernamentales, del país y del exterior, con la finalidad de desarrollar, establecer y fomentar relaciones de cooperación de interés local y regional
- Constituirse en un referente nacional e internacional para la formulación de propuestas que incidan en la implementación de políticas públicas que afiancen la gobernabilidad en el ámbito local.

## Misión

“Promover el desarrollo económico y social sostenible, a través de la gestión del conocimiento, fomentando el emprendimiento y la innovación y, la formación de capital humano calificado en el Distrito Metropolitano de Quito y su área de influencia para convertir a la ciudad en un territorio competitivo y socialmente responsable”. (Conquito, Agencia Metropolitana de Promocion Económca, 2015, pág. 28)

## Visión

“En el 2025, seremos reconocidos como la Agencia de Promoción Económica líder en la gestión de oportunidades de desarrollo socioeconómico responsable en el Distrito Metropolitano de Quito y su área de influencia, promoviendo una cultura de transparencia y eficiencia que resulta en una eficacia operacional del 100% de nuestros proyectos y servicios”. (Conquito, Agencia Metropolitana de Promocion Económca, 2015, pág. 28)

## Valores

“El establecimiento de valores corporativos, representan para CONQUITO, el corazón de sus acciones. Estos valores guiarán las acciones y serían las guías para su Misión con responsabilidad y orgullo y, alcanzar su Visión con entusiasmo y pasión”. (Conquito, Agencia Metropolitana de Promocion Económca, 2015, págs. 28,29)

- **Honestidad:** cualidad humana del equipo de trabajo consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad entre lo que se piensa, se dice y se hace.
- **Transparencia:** integridad y accesibilidad a la información.
- **Inclusión:** norma fundamental que permite involucrarse con la población en procesos de desarrollo económico, mediante una gestión eficiente para mejorar su calidad de vida.

- **Responsabilidad.** - Las acciones de quienes hacen CONQUITO se ven reflejadas en cuidar y valorar los efectos que las acciones tienen, tanto en las personas como en el medio ambiente.
- **Orientación al servicio:** conocer y entender las necesidades del usuario interno y externo, para satisfacerlas con actitud positiva y oportuna.
- **Concertación:** promover, articular y facilitar el diálogo entre los diferentes actores, para lograr resultados efectivos que incidan en el desarrollo económico local.
- **Apertura al Cambio.** - Actitud de adaptación a los cambios que transformen positivamente la gestión de la organización y permitan obtener con mayor efectividad el logro de los objetivos organizacionales.
- **Pasión:** el equipo de trabajo de CONQUITO, está absolutamente comprometido en genera un cambio en la sociedad, y es compasión por lo que hacemos que llegaremos lejos.

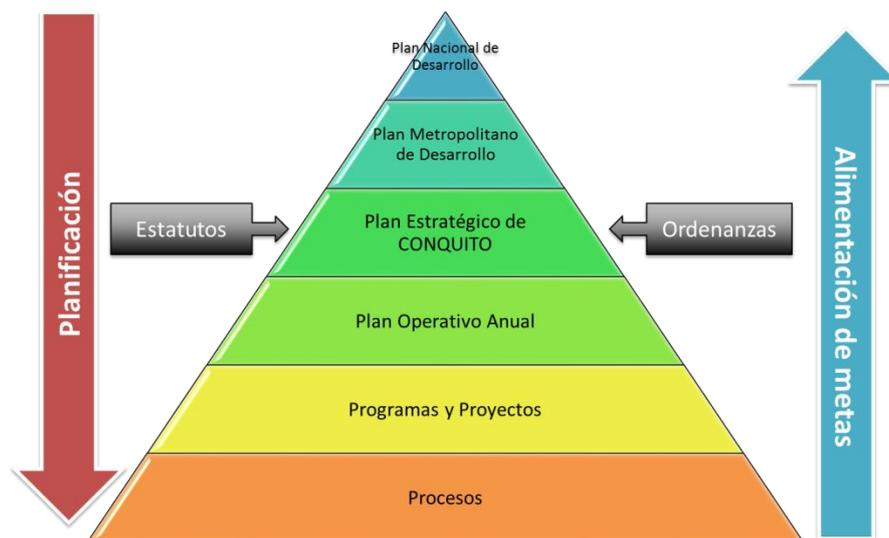
### Factores estructurales

CONQUITO considera cuatro factores estructurales, esenciales para asegurar el cumplimiento de su Visión y sus objetivos:



## Anexo B Jerarquía de instrumentos, programas a ejecutarse y ejes estratégicos

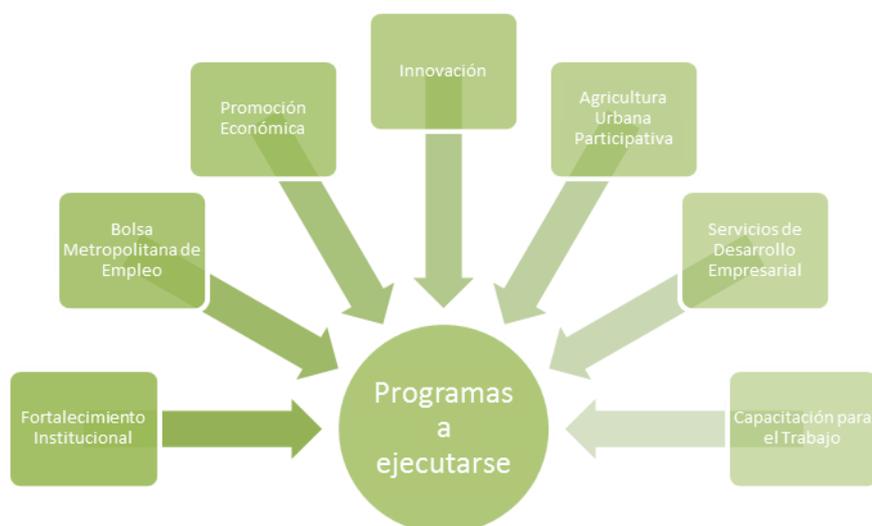
### Jerarquía de instrumentos



Autor: Fernanda Suarez

Fuente: Plan Estratégico Corporación CONQUITO 2015-2019

### Programas que se ejecutan en CONQUITO



Elaborado por: Fabián Jiménez

Fuente: Plan Estratégico Corporación CONQUITO

## Ejes estratégicos

La Planificación Estratégica es dinámica y logra su implementación a través de planes operativos que le permitan a CONQUITO alcanzar su Visión al año 2019, en base a los siguientes ejes:

### Ejes estratégicos

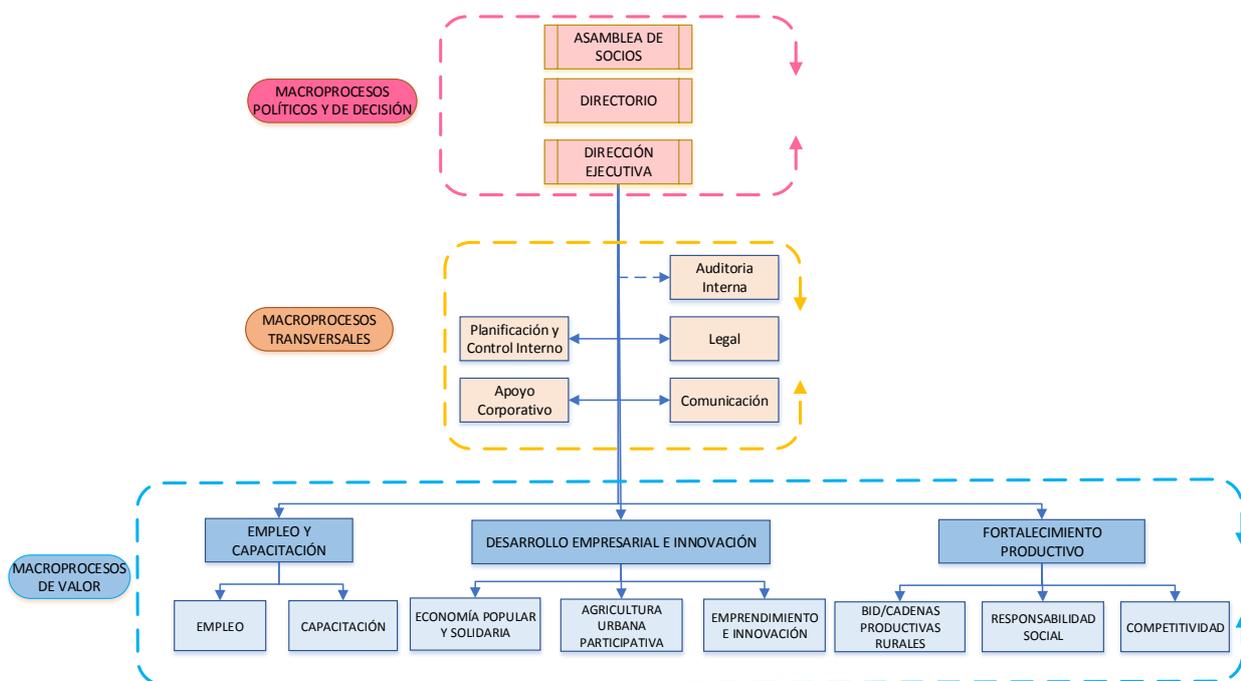


Elaborado por: Fabián Jiménez

Fuente: Fuente: Plan Estratégico Corporación CONQUITO 2015-2019

## Anexo C Estructura orgánica de CONQUITO

### Estructura orgánica de CONQUITO



Fuente: Plan estratégico Corporación CONQUITO 2015 - 2019

## Anexo D Planteamiento de la encuesta

### Modelo de encuesta



### ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

**OBJETIVO:** El objetivo de esta encuesta es encontrar áreas de mejora en el funcionamiento de CONQUITO y en la satisfacción de los colaboradores que la componen.

Le recordamos que este estudio es **confidencial**. La información recogida no será analizada de forma individual sino de forma agregada, con fines puramente estadísticos

### DATOS GENERALES

<b>GENERO</b>	M		F	
<b>AREA</b>				
<b>CARGO</b>				

### CUESTIONARIO

1.- ¿Cuánto del tiempo que pasas en el trabajo... te sientes frustrado?

Todo el tiempo

Poco tiempo

Nada de tiempo

2.- ¿Al pensar en tu vida laboral, en general, dirías que el trabajo que realizas beneficia la vida de tus clientes?

Siempre

A veces

Nunca

3.- *¿Al pensar en tu vida laboral, en general, dirías que CONQUITO es una buena organización para trabajar?*

Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

4.- *¿Al pensar en tu trabajo en general, te apasiona actualmente la actividad que estas realizando?*

Mucho	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>

5.- *¿Hasta qué punto te preocupa que puedas perder tu trabajo en los próximos seis meses?*

Todo el tiempo	<input type="checkbox"/>
Poco tiempo	<input type="checkbox"/>
Nada de tiempo	<input type="checkbox"/>

6.- *¿Qué tan satisfecho estás con el equilibrio entre el tiempo que pasas en el trabajo y el tiempo que pasas en otros aspectos de tu vida?*

Satisfecho	<input type="checkbox"/>
Medianamente satisfecho	<input type="checkbox"/>
Poco satisfecho	<input type="checkbox"/>

7.- *Dirías que los procesos y sistemas que se realizan para cumplir los objetivos institucionales son los más adecuados*

De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Mediamente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>

8.- *¿Al pensar en el trabajo que realizas, en general, dirías que te sientes feliz cuando estás en el trabajo?*

Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

9.- *¿Al pensar en tu vida laboral, en general, dirías que mantienes una buena relación con tu líder?*

De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Mediamente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>

10.- *En general, ¿dirías que existe una buena relación de comunicación entre las diferentes áreas de CONQUITO?*

De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Mediamente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>

11.- *Recibo comentarios periódicos y constructivos sobre mi rendimiento, por parte de mi jefe inmediato.*

Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

12.- *¿Al pensar en el trabajo que realizas, en general, dirías que tienes control sobre los elementos importantes de tu trabajo?*

De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Mediamente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>

13.- *¿Al pensar en el trabajo que realizas, en general, dirías que te sientes motivado para hacer el mejor trabajo posible?*

Siempre

A veces

Nunca

14.- *¿Hasta qué punto sientes que tu jefe confía en ti?*

Siempre

A veces

Nunca

15.- *¿Hasta qué punto puedes influenciar en las decisiones que son importantes para tu trabajo?*

Siempre

A veces

Nunca

16.- *¿Recibes ayuda y apoyo de otras personas dentro de tu equipo de trabajo cuando lo necesitas?*

Siempre

A veces

Nunca

17.- *¿Hasta qué punto tu trabajo ofrece buenas oportunidades para progresar en tu carrera?*

Altas posibilidades

Posibilidades medias

Bajas posibilidades

18.- *¿Siento que puedo ser yo mismo en el trabajo?*

Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

19.- *¿Piensas que en tu equipo de trabajo se cuenta con un líder que maneja adecuadamente al grupo?*

De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Mediamente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>

20.- *Consideras que las condiciones físicas de tu puesto de trabajo son las adecuadas*

De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Mediamente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>

21.- *Consideras que la remuneración es la adecuada para el puesto de trabajo que actualmente tienes.*

De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Mediamente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>

22.- *Consideras que todos los colaboradores de CONQUITO son tratados en iguales condiciones.*

Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

## Anexo E Modelo del Test de evaluación tipos de liderazgo

### TEST DE EVALUACIÓN



**Objetivo del TEST:** Determinar qué tipos de liderazgo maneja cada Líder de las diferentes áreas de CONQUITO.

#### Instrucción

Elija cuál de las dos proposiciones están más de acuerdo con su manera de actuar ante las diferentes situaciones.

CUESTIONARIO	A	B	C	D	E	F
<p>1.- Yo creo que una vez que las metas han sido fijadas, cada persona debe tener la suficiente motivación para alcanzarlo.</p> <p style="text-align: center;">ó</p> <p>Yo doy a mis subordinados toda la libertad posible, pero si su rendimiento no es el que yo espero, entonces les limito su libertad.</p>		_____			_____	
<p>2.- Yo les digo a mis subordinados que no se preocupen por el rendimiento de otros y que más bien se concentren en su propia mejoría.</p> <p style="text-align: center;">ó</p> <p>Yo no creo que los reportes escritos sean muy necesarios en las situaciones donde la confianza ha sido establecida.</p>					_____	
<p>3.- Yo no tengo estándares altos pero me molesta y tengo poca simpatía con la gente que no puede alcanzarlos.</p> <p style="text-align: center;">ó</p> <p>Cuando el plan de un subordinado no es apropiado, yo lo estímulo para que lo piense de nuevo y rehaga su plan.</p>		_____				_____
<p>4.- Yo creo que los valores y derechos humanos son más importantes que el trabajo inmediato.</p> <p style="text-align: center;">ó</p> <p>Yo recompenso a un buen trabajador y pienso que el castigo por bajo rendimiento debe tener un uso limitado.</p>				_____		_____
<p>5.- Generalmente yo sugiero a mis subordinados las alternativas que existen y dejo que ellos decidan en vez de decidirles la forma que yo prefiero que hagan las cosas.</p>						_____

ó

Yo creo que mis subordinados deben encontrar la mejor forma de resolver sus problemas y alcanzar el éxito por si solos.

---

6.- Cuando las alternativas de acción me han sido definidas, me resulta muy difícil expresar cual es la acción que yo prefiero.

ó

Cuando un subordinado no está de acuerdo conmigo, tengo el cuidado de darles mis razones explicándole porque quiero que se haga las cosas de cierta manera.

---

7.- Yo creo que el disciplinar a los empleados hacen más mal que bien.

ó

Yo creo que es bueno desarrollar relaciones personales con mis subordinados porque creo que esto distingue al buen administrador.

---

8.- Yo recompensó a un buen trabajador y pienso que el castigo por bajo rendimiento debe tener un uso limitado.

ó

Cuando un subordinado falla en su rendimiento, yo le hago conocer su falla en forma razonable.

---

9.- Yo espero que mis subordinados lleven a cabo los planes que yo he preparado.

ó

Yo creo que mis subordinados deben resolver sus problemas y lograr el éxito por si solos.

---

10.- Cuando yo tomo una decisión, yo también tomo todos los pasos necesarios para persuadir a mis subordinados que la acepten.

ó

En general, yo creo que los planes que se hagan deben representar las ideas de mis subordinados.

---

11.- Yo creo que la gente se desarrolla mejor en un ambiente de confianza.

ó

Yo creo que una vez que las metas han sido fijadas, cada hombre debe tener la motivación suficiente para alcanzarlas.

---

12.- Cuando yo disciplino a un subordinado, yo le hago saber en forma muy clara lo que ha hecho mal.

---

ó

Yo no creo que los reportes escritos sean muy necesarios en las situaciones donde la confianza ha sido establecida.

---

13.- Yo creo la disciplina firme es muy importante para mantener un buen rendimiento.

ó

Yo insisto a mis subordinados para entreguen reportes detallados de sus actividades.

---

14.- Yo creo que un líder popular es mejor que uno impopular

ó

Yo creo que mis subordinados no deben desalentarse por los problemas que surgen en el trabajo y que además deben resolverlos por sí mismos.

---

15.- Yo creo que el trabajo de todo jefe debe ser, de desarrollar la voluntad de mejorar en sus subordinados.

ó

Yo me preocupo contantemente de tener estándares de rendimiento altos y, trato de alentar a mis subordinados para que los alcancen.

---

16.- Yo estoy disponible como consultor y consejero de mis subordinados cuando hemos acordado que ellos necesitan mi ayuda.

ó

Yo creo que la gente se desarrolla mejor en un ambiente de confianza

---

17.- Cuando el plan de un subordinado no es apropiado, yo lo estímulo para que lo piense de nuevo y rehago su plan.

ó

Frecuentemente yo doy órdenes en forma de sugerencia pero lo hago de tal manera que quede claro lo que yo deseo.

18.- Yo creo que la seguridad en el trabajo y los beneficios son muy importante para la satisfacción del personal.

ó

Cuando el plan de un subordinado no es apropiado, yo lo estímulo para que lo piense de nuevo y rehaga su plan.

---

19.- A la larga, despedir a un trabajador si yo considero que no es manejable.

ó

Yo trato de anular los argumentos que alteren la armonía entre los subordinados.

---

---

20.- Yo no creo que los reportes escritos sean muy necesarios en las situaciones donde la confianza se ha establecido.

ó

Yo espero que mis subordinados lleven a cabo los planes que yo he preparado.

---

21.- Yo no me preocupo tanto por establecer relaciones personales con mis subordinados como de lograr que sigan mi ejemplo.

ó

Yo creo que los valores y los derechos humanos son más importantes que el trabajo inmediato.

---

22.- Yo me fijo en el mejor desempeño de cada individuo, en vez de insistir en un nivel alto de rendimiento.

ó

Yo trato de anular los argumentos que pueden alterar la armonía entre mis subordinados.

---

23.- Yo creo que mis subordinados no deben de desalentarse por los problemas que surgen en el trabajo y que más bien resolverlos por sí mismos.

ó

Cuando yo tomo una decisión. Yo también tomo todos los pasos necesarios para persuadir a mis subordinados que la acepten.

---

24.- Cuando un subordinado no está de acuerdo conmigo, tengo el cuidado de darle mis razones explicándole porque quiero que se hagan las cosas de cierta manera.

ó

Yo creo que el disciplinar a los empleados hace más mal que bien

---

25.- Yo me preocupo constantemente de tener standard de producción altos, y trato de alentar a mis subordinados para que los alcancen.

ó

Yo creo que la disciplina firme es muy importante para mantener la producción continua.

---

26.- Yo trato de anular argumentos que puedan alterar la armonía entre mis subordinados.

ó

Yo espero que mis subordinados sigan mis instrucciones cuidadosamente.

---

27.- Yo creo que es buen desarrollo las relaciones personales con mis subordinados, porque creo que esto, distingue al buen administrador.

ó

Cuando las alternativas de acción me han sido definidas, me resulta muy fácil expresar cual es la acción que yo prefiero.

28.- Cuando un subordinado falla en su rendimiento, yo le hago conocer su falla en forma razonable.

ó

Yo no me preocupo tanto por establecer relaciones personales con mis subordinados como de lograr que sigan mi ejemplo.

29.- Yo espero que mis subordinados sigan mis instrucciones cuidadosamente.

ó

Frecuentemente yo doy órdenes en forma de sugerencia, pero lo hago de tal forma que quede claro lo que yo deseo.

30.- Yo doy a mis subordinados toda la libertad posible pero si su rendimiento no es la que yo espero, entonces les limito el tiempo.

ó

Yo espero disponibilidad como consultor y consejero de mis subordinados cuando hemos acordado que ellos necesitan mi ayuda.

31.- Yo creo que mis subordinados no deben desalentarse por los problemas que surgen en el trabajo y que más bien deben resolverlos por sí mismos.

ó

Cuando yo disciplino a mis subordinados yo le hago saber en forma clara lo que ha hecho mal.

32.- Yo tiendo a apoyarme en las ideas de mis subordinados y pueden auto dirigirse y auto controlarse, en vez de controlarlos yo mismo.

ó

Generalmente yo sugiero a mis subordinados las alternativas que existen y dejo que ellos decidan en vez de decidirles la forma que yo prefiero que se hagan las cosas

33.- Yo trato de reducir la resistencia de mis subordinados a una decisión mía, haciéndoles notar como van a beneficiarse o ganar con mi decisión.

ó

Yo me fijo en el mejor desempeño de cada individuo en vez de insistir en un nivel alto en producción.

---

34.- Frecuentemente yo doy órdenes en forma de sugerencia, pero lo hago de tal forma que quede claro lo que yo deseo.

ó

A la larga, despediré a un trabajador si considero que no es manejable.

35.- Yo insisto en que mis subordinados entreguen reportes detallados de sus actividades.

ó

Yo me preocupo constantemente de tener estándar de producción alto y trato de alentar a mis subordinados para que los alcancen.

---

36.- En general, yo creo que los planes que se hagan deben presentar las ideas de mis subordinados.

ó

Yo creo que un líder popular es mejor que uno impopular.

---

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

Realizado el TEST y conforme a los resultados que se obtengan se podrá llegar a determinar qué tipo de liderazgo aplica cada líder

TIPOS DE LIDERAZGO	
EL CAPATAZ	0
EL GUIA	0
EL AUTORITARIO	0
EL AFILIADOR	0
EL DEMOCRATA	0
EL COACH	0

## Anexo F Resultados del TEST de evaluación

### TEST No 1

**Nombre:** Patricia Herrera

**Puesto:** Responsable administrativa financiera



**Conclusión:** Con los resultados obtenidos mediante la aplicación del TEST se puede concluir que la responsable administrativa financiera tiene una tendencia mayor de su forma de liderar que coincide con el liderazgo Afiliador y Demócrata.

### TEST No 2

**Nombre:** María Belén Vega

**Puesto:** Coordinadora legal



**Conclusión:** Con los resultados obtenidos mediante la aplicación del TEST se puede concluir que la coordinadora legal tiene una tendencia de su forma de liderar que coincide con el liderazgo Afiliador Demócrata y Coach.

**TEST No 3**

**Nombre:** Alexandra Rodríguez

**Puesto:** Responsable de agrupar



**Conclusión:** Con los resultados obtenidos mediante la aplicación del TEST se puede concluir que la responsable de agrupar tiene una tendencia de su forma de liderar que coincide con el liderazgo Capataz y Autoritario.

**TEST No 4**

**Nombre:** Nibia Flores

**Puesto:** Coordinadora de apoyo corporativo



**Conclusión:** Con los resultados obtenidos mediante la aplicación del TEST se puede concluir que la coordinadora de apoyo corporativo tiene una tendencia de su forma de liderar que coincide con el liderazgo Coach y Demócrata.

## TEST No 5

**Nombre:** Fernanda Suarez

**Puesto:** Responsable de planificación



**Conclusión:** Con los resultados obtenidos mediante la aplicación del TEST se puede concluir que el responsable de planificación tiene una tendencia de su forma de liderar que coincide con el liderazgo Coach y Afiliador.

## TEST No 6

**Nombre:** Paola Torres

**Puesto:** Responsable de comunicación



**Conclusión:** Con los resultados obtenidos mediante la aplicación del TEST se puede concluir que el responsable de comunicación tiene una tendencia de su forma de liderar que coincide con el liderazgo Coach y Demócrata.

**TEST No 7****Nombre:** Javier Albuja**Puesto:** Coordinador de proyectos

**Conclusión:** Con los resultados obtenidos mediante la aplicación del TEST se puede concluir que el coordinador de proyectos tiene una tendencia de su forma de liderar que coincide con el liderazgo Coach, Autoritario y Demócrata.

**TEST No 8****Nombre:** Steven Flores**Puesto:** Responsable de sistemas

**Conclusión:** Con los resultados obtenidos mediante la aplicación del TEST se puede concluir que el responsable de sistemas tiene una tendencia de su forma de liderar que coincide con el liderazgo Coach y Demócrata.

**TEST No 9**

**Nombre:** Santiago Ruales

**Puesto:** Responsable de emprendimiento e innovación



**Conclusión:** Con los resultados obtenidos mediante la aplicación del TEST se puede concluir que el responsable de emprendimiento e innovación tiene una tendencia de su forma de liderar que coincide con el liderazgo Demócrata.

**TEST No 10**

**Nombre:** Vanesa Rosero

**Puesto:** Responsable de economía popular y solidaria



**Conclusión:** Con los resultados obtenidos mediante la aplicación del TEST se puede concluir que el responsable de economía popular y solidaria tiene una tendencia de su forma de liderar que coincide con el liderazgo Coach.

## Anexo G Convocatoria y aplicación de encuestas y test de evaluación

Este mensaje se ha respondido o reenviado.

Mensaje enviado con importancia Alta.

De: Recursos Humanos <rrhh@conquito.org.ec>

Enviado el: lunes 13/06/2016 13:00

Para: factoria@conquito.org.ec; agrupar@conquito.org.ec

CC:

Asunto: APLICACIÓN DE ENCUESTAS SEGUIMIENTO PROYECTO HAPINESS Y RIESGO PSICOSOCIAL

Compañeras/os,

Como es de su conocimiento, en el año 2015 y a inicios del 2016 se llevó a cabo la implementación del Proyecto "Hapiness" en CONQUITO, el que inició con la aplicación de una encuesta que se aplicó a todo el personal quienes podían revisar los resultados siguiendo el enlace enviado por la empresa THE EDGE.

Con los resultados de esta encuesta se han tomado varias acciones a fin de elevar los índices críticos y con motivo de evaluar la efectividad de estas acciones, varios estudiantes de últimos años de carreras de tercer nivel y maestría afines al Talento Humano realizarán el día de mañana dos encuestas a todo el personal bajo relación de dependencia. Estas encuestas están enfocadas en determinar el estado actual del Clima Organizacional en general, basándose en los resultados de la encuesta del Proyecto Hapiness, además de determinar aspectos de un riesgo psicosocial común en esta época.

Por lo que el día de mañana 14 de junio del 2016, a partir de las 12h30 en la sala verde se aplicarán las encuestas de acuerdo a la siguiente distribución:

	SALA VERDE	SALA VERDE	SALA VERDE	SALA VERDE	SALA VERDE	SALA VERDE	SALA VERDE	SALA
9	12h30 a 13h00	13h00 a 13h30	13h30 a 14h00	14h00 a 14h30	14h30 a 15h00	15h00 a 15h30	15h30 a 16h00	16h00
1	ALBUJA TELLO JAVIER PATRICIO	AMAGUAYO PUGLLA MAYRA IRENE	ESPINOSA BARONA MARILYN DEL ROCIO	FLORES FLORES NIBIA DEL ROCIO	FLORES JARAMILLO LUIS STEFFENSON	CAICEDO ESTRELLA JULIO JAVIER	ALTAMIRANO CABRERA DANIELA	CHACÓN MOI
2	ARCOS GARZÓN PAMELA STEPHANIE	CASTILLO GARCÍA DAVID HERNÁN	EIVAS VARGAS MERCEDES	GUERRERO JACOME NELSON MARIO	CERON CALVACHE ANDREA STEFANY	GAROFALO SOSA PABLO HERNAN	MALDONADO SERRANO FABIOLA CAROLINA	MALES PABLO
3	ARROYO TOBAR WALTER ORLANDO	DE LA TORRE MAZA DAVID EDISSON	FIGUEROA CARDENAS XIMENA ALEXANDRA	HIDALGO YÁÑEZ ESTEBAN ALEJANDRO	JARRÍN LANDIVAR FELIPE ALBERTO	GÓMEZ BRIONES CARLA SILVANA	PALACIOS ROBALINO LUCRECIA JUDITH	MEJIA PASTO FERNANDO

## Anexo H Fotografías

### Fotos aplicación de la encuesta



**Fotos de las entrevistas realizadas**

## Fotos del Focus Group

