

LOS LIDERAZGOS (DESTRUCTIVOS) Y SU IMPACTO EN LAS PERSONAS Y EN LAS ORGANIZACIONES: ¿QUÉ OCURRE EN EL SECTOR PÚBLICO?

Elisa Ansoleaga, Magister en Gestión y Políticas Públicas, Doctora en Salud Pública. Investigadora del Programa de Estudios Psicosociales del Trabajo, Facultad de Psicología, Universidad Diego Portales.

XIV ENCUENTRO ANUAL DE GESTIÓN Y
DESARROLLO DE PERSONAS DE SERVICIOS
PÚBLICO, DNSC
VIERNES 2 DE DICIEMBRE 2022
HOTEL ALMA CRUZ – SAN ANTONIO N°65,
SANTIAGO

Servicio Civil



RUTA

- EL CONTEXTO
- EL TRABAJO
- EL LIDERAZGO
- LOS EFECTOS EN PERSONAS Y ORGANIZACIONES
- CÓMO SEGUIMOS: DESAFÍOS DE LAS ÁREAS DE PERSONAS EN TORNO A LOS LIDERAZGOS EN EL SECTOR PÚBLICO.



EL CONTEXTO

La policrisis: sanitaria, económica, política y social. |



La policrisis: sanitaria, económica, política y social. |



La violencia en escena. |



☰ CIPER 75 años

Hazte Socio Acceso Comunidad +C

COLUMNAS DE OPINIÓN

Violencias, miedo e inseguridad más allá de la delincuencia

10.11.2022

Por [Daniel Grimaldi](#)



LATERCERA

Qué Pasa de La Tercera 3 NOV 2022 10:14 AM Tiempo de lectura: 3 minutos

Chile es el país más preocupado del mundo por el crimen y la violencia, superando el promedio global

Investigación de la consultora Ipsos indica además que el 81% de los encuestados piensa que la situación económica actual es mala, mientras que temáticas como el Covid o el Cambio Climático, tienen menos relevancia para los chilenos.

QUÉ PASA Sociedad Seguridad



Mundo

Dura advertencia del presidente de Chile, Gabriel Boric, a transportadores que adelantan un paro

El mandatario dio instrucciones a sus ministros para defender los derechos de "los sectores más vulnerables".

24/11/2022





EN TRABAJO

Centralidad y
significado del
trabajo.

Funciones
psicosociales del
trabajo.

Intensificación,
precarización,
extensificación.

Organización
del trabajo:
riesgos
psicosociales.

Reproducción de
desigualdades
sociales y de
género.

Pandemia.

Crisis económica.

Precarización.

Vulnerabilidad
laboral.

Teletrabajo.

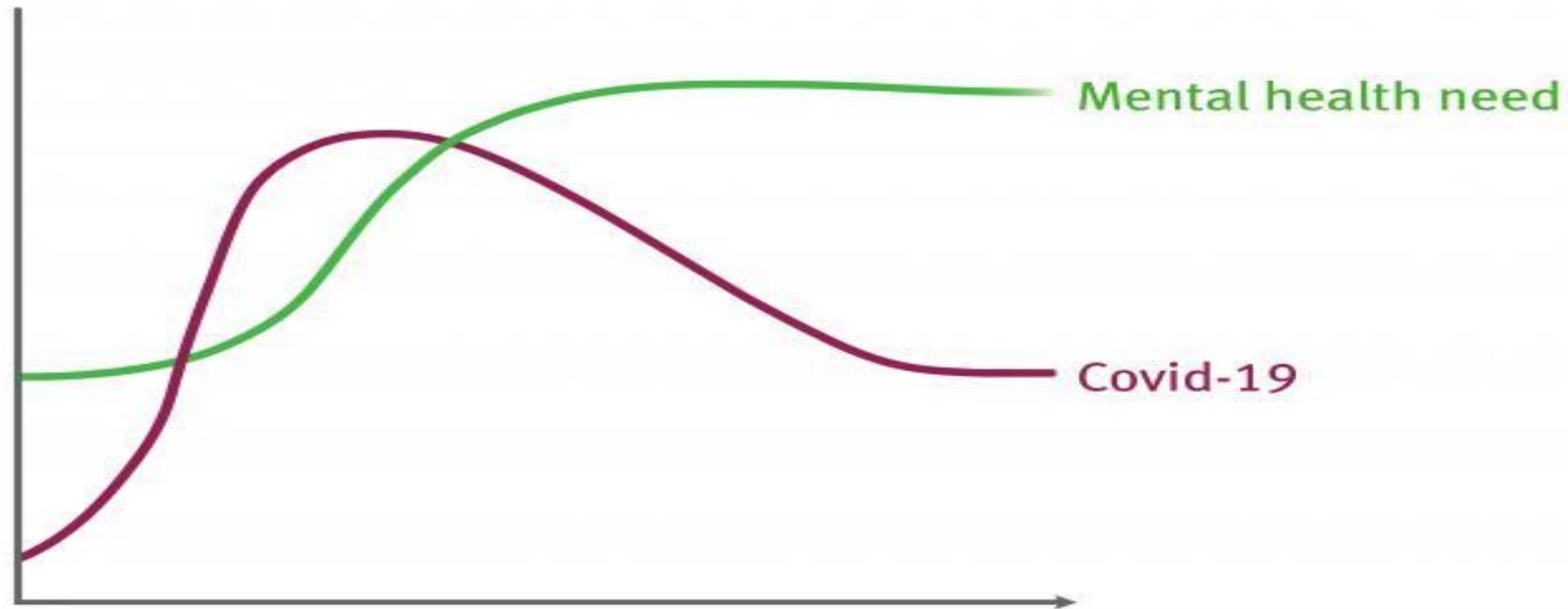
Plataformas
digitales.

TRABAJAR EN PANDEMIA

**¿QUÉ HA OCURRIDO CON LAS
CONDICIONES Y LA ORGANIZACIÓN
DEL TRABAJO EN PANDEMIA?**

EVIDENCIA INTERNACIONAL SOBRE EL IMPACTO DE LA PANDEMIA EN EL BIENESTAR Y EN LA SALUD MENTAL

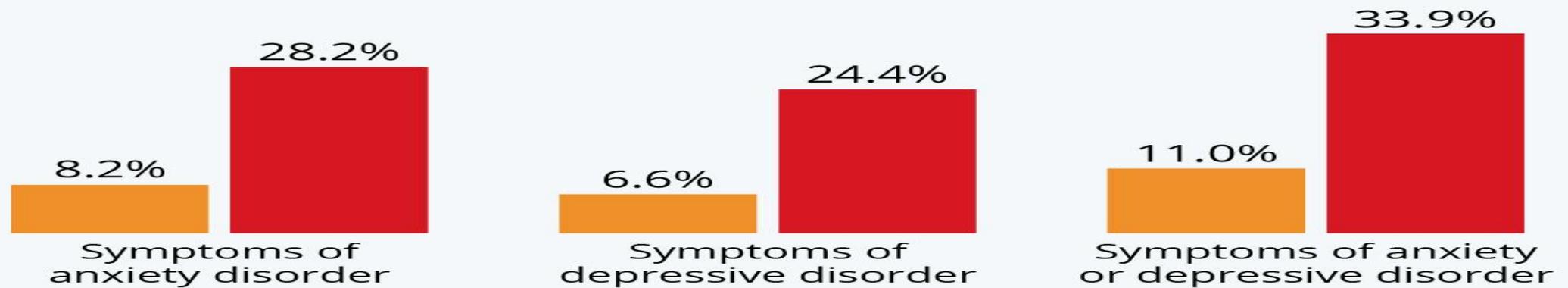
Projection of mental health need relating to Covid-19 and how it compares with the trajectory of the virus itself



Pandemic Causes Spike in Anxiety & Depression

% of U.S. adults showing symptoms of anxiety and/or depressive disorder*

January-June 2019 May 14-19, 2020



* Based on self-reported frequency of anxiety and depression symptoms. They are derived from responses to the first two questions of the eight-item Patient Health Questionnaire (PHQ-2) and the seven-item Generalized Anxiety Disorder (GAD-2) scale.

Sources: CDC, NCHS, U.S. Census Bureau



¿TELETRABAJO?



¿TELETRABAJO?



VISIBILIZACIÓN DE CARGA GLOBAL DE TRABAJO DE MUJERES:



¿POR QUÉ TRABAJAR A DISTANCIA DURANTE LA PANDEMIA IMPACTÓ NUESTRO BIENESTAR Y NUESTRA SALUD MENTAL?

Extensificación e intensificación.

Carga de Trabajo.

Modificación y reorganización del trabajo:
Qué y cómo se hace.

Nuevos protocolos para enfrentar nuevos desafíos.

Aislamiento social.

Pérdida de espacios de descanso, entretenimiento y ocio.

Límites difusos.

Ambivalencia y culpa.

VISIBILIZACIÓN DE LA SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

CONDICIONES
FÍSICAS

CONDICIONES
ORGANIZATIVAS

RIESGOS DEL
TRABAJO PARA
LA SALUD

Teletrabajo otra
forma de
desigualdad:

Exclusión/Exclusión y
una desigual
distribución de riesgos
para la salud
relacionada con el
trabajo:

Bajos recursos: Acceso a la tecnología.

Mayores: Manejo de la tecnología.

Mujeres: Inequidades de género.

Servicios con atención de público, trabajo
esenciales, Estado: Ocupaciones más riesgosas.

Condiciones materiales para realizar la tarea
(espacio físico y emocional).

Factores Psicosociales del trabajo: ¿Cómo se presentan en el sistemas de trabajo remoto?

1.Exigencias Psicológicas y emocionales.

Trabajo activo y posibilidades de desarrollo.

Inseguridad: Movilidad geográfica; Jornada de trabajo; Horario de trabajo; Sueldo y forma de pago; Posibilidades de hacer una carrera profesional.

Apoyo social y calidad de liderazgo: Claridad de rol; Previsibilidad; Apoyo social en el trabajo; Posibilidad de relación social; Sentimiento de grupo; Calidad de liderazgo.

Estima: RECONOCIMIENTO.

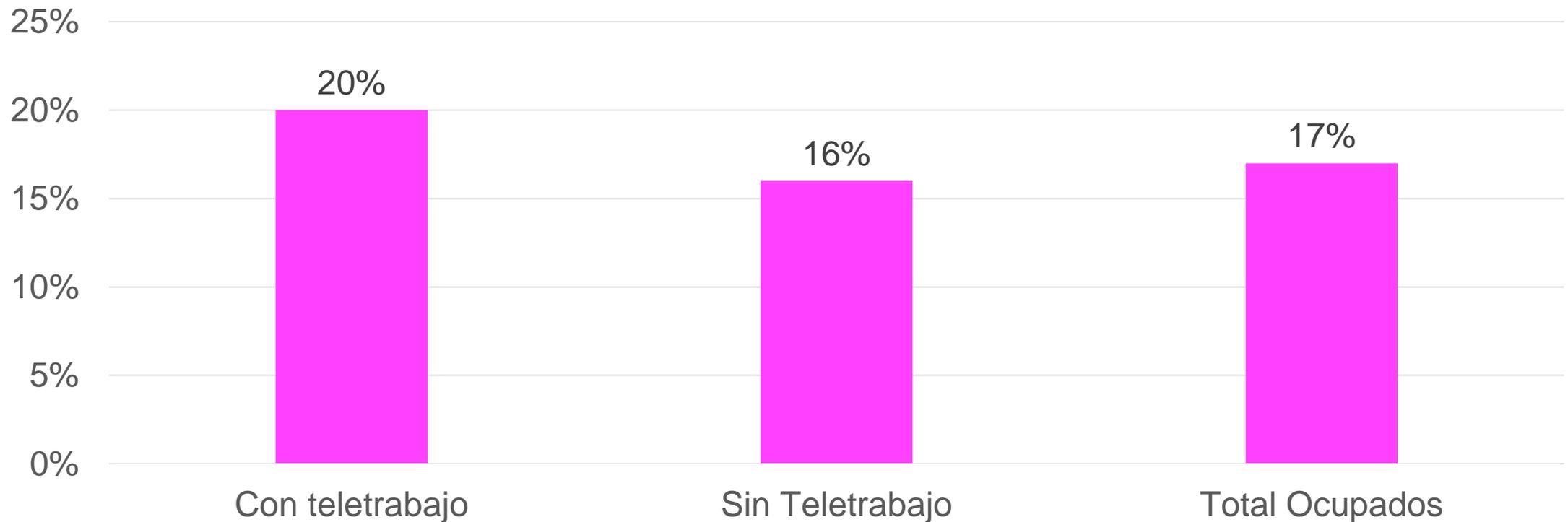
Doble presencia: trabajo reproductivo.

Injusticia organizacional: informacional, procedimental, relacional.

Violencia Laboral: interna / externa (convenio 190 OIT).

¿Hay diferencias en efectos en SM entre quienes realizan trabajo a distancia o presencial?

PHQ-9 Problemas de depresión moderados o severos
(Termómetro de la Salud Mental: ACHS-UC, 2021, Chile)*



CHILE



- En 2019 las licencias médicas por problemas de salud mental relacionados con el trabajo encabezan la lista de patologías calificadas de origen laboral con un 23% (SUSESO, 2020); en 2021 se aumentó a un 29%.
- El sector sanitario, educación y gobierno concentran la mayor proporción de estas bajas médicas.
- El "liderazgo disfuncional" es un agente de riesgo identificado (35% de los casos; Ansoleaga et al., 2020).



EL LIDERAZGO

LIDERAZGO:

Proceso mediante el cual una persona ejerce influencia sobre otras personas para **guiar, estructurar, facilitar actividades y relaciones** en un grupo y en una organización (Yukl, 2006, p. 3).

LIDERAZGO

- Aproximaciones para comprender el liderazgo:
 - i) características de personalidad;
 - ii) aspectos contextuales (teoría del gran hombre);
 - iii) comportamientos asociados a un liderazgo exitoso (teoría de contingencias);
 - iv) naturaleza de los seguidores (teoría situacional);
 - v) relación con el líder;
 - vi) tipo de influencia que se lleva a cabo (el liderazgo transaccional vs transformacional) y
 - vii) colaboración requerida para resolver problemas difíciles (Kumar y Khiljee, 2015).
- ENTRE OTROS.

LIDERAZGO DESTRUCTIVO



¿Estamos frente a personas malignas que persiguen infringir daño a otros en el trabajo?

Reportajes - Empleo ESTUDIO JEFES TRABAJO

17/05/2019 22:04

Autoritarios y mandones: Casi la mitad de los chilenos deja el trabajo por culpa del jefe

Desarrollar e involucrar a sus empleados, comunicar en todo momento, ponerse al servicio de un equipo de trabajo son algunos de los factores que diferencian un jefe de un buen líder, pero que no todos cumplen.



DESTACAMOS

José Antonio, el hombre que estafó al fisco en \$56 millones y superó a fraudes del Ejército ...

¿Es su jefe un tirano?

Partamos señalando que existe un principio rector claro y muy preciso: los líderes no solamente nacen, sino que también se hacen. Y se hacen como todo lo demás en la vida: a través de trabajo duro, constante y disciplinado.

Si se da el caso que en la oficina su jefe sólo se da a entender a gritos, o bien, reta y humilla a su gente en público, se apropia de las ideas del personal a la hora de presentar los

Los trabajadores, generalmente, no renuncian a las empresas, sino que renuncian a los malos jefes

En empresas donde la estructura jerárquica es verticalista -o piramidal- y no horizontal como lo son la mayoría de las empresas europeas y norteamericanas, el "respeto" que obtiene este jefe por parte de los trabajadores es más bien por miedo y temor, antes que por cualquier otra cosa.

A raíz de lo anterior, el daño moral que se produce en la gente se acrecienta de tal manera, que luego resulta difícil

que las víctimas del "ogro sapiens" se atrevan a confrontarlo, prefiriendo hacer uso de dos posibles alternativas: agachar la cabeza y recibir los misiles emocionales por parte de este anti-líder -bajo la forma de insultos, amenazas, descalificaciones, etc.-, o bien, renunciar a sus puestos de trabajo y buscar una nueva fuente laboral, en cuyo caso hay que tener presente que los trabajadores, generalmente, no renuncian a las empresas, sino que renuncian a los malos jefes.

El Dr. Harvey A. Hornstein, un psicólogo experto en el tema de los malos directivos, destaca las siguientes características de estos sujetos: ejercen la autoridad porque "es el jefe", no porque la gente los considere un líder; tienen la boca mucho más grande que las orejas, es decir, hablan mucho y escuchan poco; viven bajo la regla "mientras yo no me vaya del trabajo, tampoco se van los demás"; muestran nula disposición para preparar a un sucesor, por miedo a que le haga sombra; no están dispuestos a participar en cursos donde puedan aprender a liderar, resolver conflictos o trabajar en equipo, ya que eso significaría reconocer ante los demás sus falencias, debilidades y desconocimiento al respecto de estos temas.

Por lo tanto, recuerde que no existe el camino fácil ni hay atajos para ser un buen jefe.



Bienestar

AMBIENTE LABORAL

Tener un mal jefe puede enfermarte y ser tan perjudicial como el cigarrillo

POR: UNIVISION

PUBLICADO 24 SEP 2018 - 12:32 PM EDT | ACTUALIZADO 24 SEP 2018 - 12:32 PM EDT



REACCIONA



COMPARTE

Trabajar en un ambiente agradable con personas amigables y alegres es una de las mejores experiencias. Pero no todos tienen esa suerte y deben lidiar con grupos hostiles, así como jefes que propician los malos tratos. Estos últimos merecen nuestra atención, porque varias investigaciones señalan que convivir con **jefes tóxicos** es estresante y puede ser **muy perjudicial para tu salud**.

Lunes 05 septiembre de 2022 | 09:48

'Renuncia silenciosa': cuando buenos trabajadores ponen límites a malos jefes

Por María Jesús Vidal



Relacionados

- 6 razones por las que buenos empleados deciden renunciar a sus trabajos

¿Por qué hay tantos jefes malos que no saben gestionar sus equipos?

Las cualidades que se necesitan para manejar a un grupo de personas a menudo son completamente diferente a las del trabajo que la persona hacía con anterioridad.

¿Por qué se subestima la tarea entonces? La escritora Alison Green reflexiona sobre por qué hay tantos gerentes terribles.

BBC Mundo



Los malos jefes dañan tu salud

Según el análisis de un compilado de más de 200 estudios sobre **ambientes laborales** hecho por un equipo de las universidades Harvard Business School, Stanford, y publicado en la revista *Behavioral Science & Policy Association*, el estrés provocado por el trabajo puede generar un daño equiparable a ser un fumador pasivo.



¿Por qué estudiar lo destructivo del liderazgo?

- *“Lo malo es más fuerte que lo bueno”,*
- *Eventos negativos en las interacciones sociales, como un mal comportamiento de un líder, tienen un efecto mucho más fuerte que los eventos positivos a los que están expuestos los seguidores. Por lo tanto, comprender y prevenir el tóxico y oscuro lado del liderazgo puede ser tanto o más importante que enfatizar los aspectos positivos del liderazgo”.*

Qué entendemos por liderazgos destructivos: algunas definiciones y distinciones.

ESTILOS DE LIDERAZGO DESTRUCTIVO EN LA LITERATURA

Gran proliferación de constructos de LD (Shaffer, DeGeest y Li, 2016)

Explotador	Insincero	Matón	Incivil	Narcicista
Socavador	Negativo	Destruyivo	Abusivo	Aversivo
Corrupto	Supervisión abusiva	Descarriado	Despótico	Malvado
Carismático personalizado	Pseudotransformacional	Pequeño tirano	Tóxico	Tiránico

EL TRIÁNGULO TÓXICO HA SIDO DEFINIDO COMO:

“un complejo proceso de influencia entre líderes defectuosos, tóxicos o ineficaces, seguidores susceptibles y entornos propicios, que se potencia con el tiempo y, en general, culmina en resultados grupales u organizativos destructivos que comprometen la calidad de vida de los constituyentes internos y externos y restan valor a sus objetivos o propósitos centrados en el grupo”.

(Thoroughgood, Sawyer, Paddilla, & Lunsford, 2016)



MANIFESTACIONES DEL LD





CONCEPTUALIZACIONES del LD

- Relacional: incluir el concepto de percepción en el LD.
- Intención de dañar.
- Comportamientos físicos, verbales y no verbales.
- Inclusión de resultados (outcomes): sugieren atender mas bien la naturaleza del comportamiento que las consecuencias que este provoca.

Algunos supuestos 'equivocados'

(Einarsen, Aasland, Skogstad).

Los líderes aparentemente:

- no cometen errores,
 - ni necesitan aprender de sus errores,
 - ni necesitan ser conscientes,
 - ni evitar posibles fallas asociadas a su posición de liderazgo.
- Lo peor que un líder podría hacer es no hacer nada, lo que a menudo se considera simplemente un liderazgo ineficaz. Otros lo describen como liderazgo de *laissez-faire* (ver Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland y Hetland, 2007; Skogstad, Hetland, glasø y Einarsen, 2014 para una visión alternativa de este concepto).

Definición de Yukl (2006),

- “un proceso en el cual durante un largo período de tiempo de actividades, experiencias y/o relación, un individuo o un miembro de un grupo son repetidamente influenciados por su supervisor de una manera que se percibe hostil y/u obstructiva”:
 - La influencia que se ejerce en otros.
 - En una posición de supervisión
 - La repetición a lo largo del tiempo.
 - Percepción de hostilidad y obstruccionismo de parte de los seguidores.

Algunas definiciones

- "el comportamiento sistemático y repetido de un líder, supervisor o gerente que viola el interés legítimo de la organización al socavar y/o sabotear los objetivos, tareas, recursos y efectividad de la organización y / o la motivación, el bienestar o la satisfacción laboral de los subordinados" (Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007, p. 208).
- Los líderes destructivos tienden a controlar, engañar, dominar, intimidar, manipular y amenazar a sus seguidores, así como a defraudar y robar a sus organizaciones (Krasikova et al., 2013).

Algunas definiciones

- Supervisión abusiva (es decir, "las percepciones de los subordinados sobre la medida en que los supervisores se involucran en la exhibición sostenida de comportamientos verbales y no verbales hostiles, excluyendo el contacto físico"; Tepper, 2000, p. 178) ha sido especialmente influyente en la literatura.
- "comportamiento volitivo de un líder que puede dañar o tiene la intención de dañar a la organización y / o seguidores de un líder al:
 - (a) alentar a los seguidores a perseguir objetivos que contravengan los intereses legítimos de la organización y / o
 - (b) emplear un estilo de liderazgo que implique el uso de métodos dañinos de influencia con los seguidores, independientemente de las justificaciones para tal comportamiento" (página 1310, cursiva original). Krasikova et al.

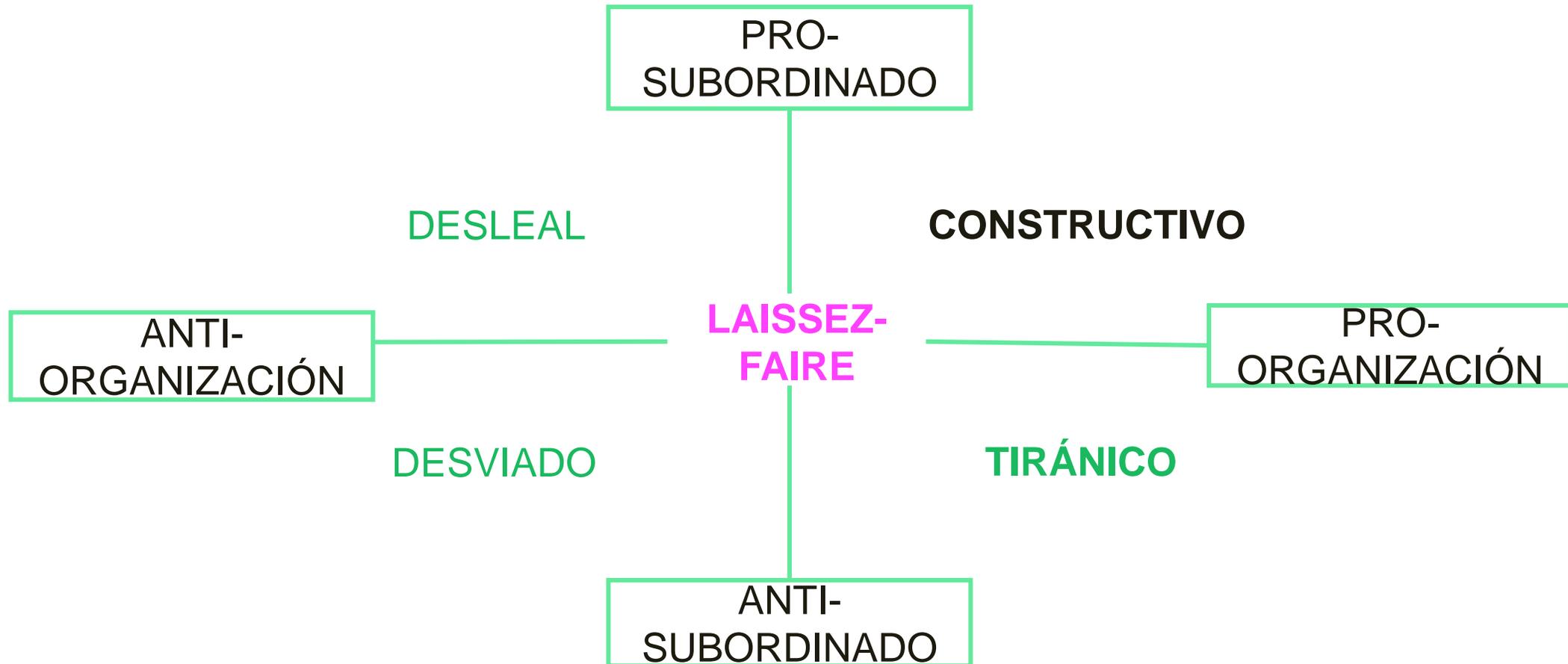


MODELO DE COMPORTAMIENTO DE LIDERAZGO CONSTRUCTIVO Y DESTRUCTIVO (DCLB) (EINARSEN ET AL., 2007)

“Describiendo subespecies de la bestia: Un modelo conceptual del comportamiento de liderazgo destructivo”

MODELO DE CONDUCTAS DE LIDERAZGO DESTRUCTIVO Y CONSTRUCTIVO

(Einarsen, et al., 2007, pág. 211)



BULLYING ESTRATÉGICO

Motivos de los líderes destructivos para participar en un comportamiento que se percibe como destructivo.

- Líderes destructivos a veces se involucran en expresiones estratégicas de hostilidad (Tepper, Duffy y Breaux-Soignet, 2012) y / o intimidación estratégica (Ferris, Zinko, Brouer, Buckley y Harvey, 2007) con motivos de promoción del rendimiento (Liu et al., 2012).
- Es posible que algunas percepciones de liderazgo destructivas capturen a **líderes que participan en acciones destructivas con intenciones constructivas.**

El contexto y la organización del trabajo como marco para el ejercicio de los liderazgos destructivos.

líder ofrece sustento emocional, comprensión empática y validación de sentimientos, colabora en la reevaluación de amenazas, ofrece información y asesoría o ser un modelo a seguir para lidiar con la situación (Thoits, 2011).

rol que juegan los estilos de liderazgo en la generación de situaciones de violencia laboral

Diferencias atribuidas a hombres y mujeres: escucha, empatía, diálogo. Conductas comunitarias.



Falta de reconocimiento/recompensas deben ser gestionadas/atendidas por los líderes.

“REGÍMENES DE DESIGUALDAD”: prácticas, procesos, acciones y significados interrelacionados que dan como resultado y mantienen desigualdades de clase, género y raza dentro de organizaciones particulares. Acker (2006) . Desigualdad relacional.

Procedimientos y prácticas de gestión de conflictos de la organización, y de cuán justas y predecibles se perciben las interacciones entre líderes y seguidores a este respecto (Rivlin, 2001; Einarsen et al., 2018): **recurso organizacional.**

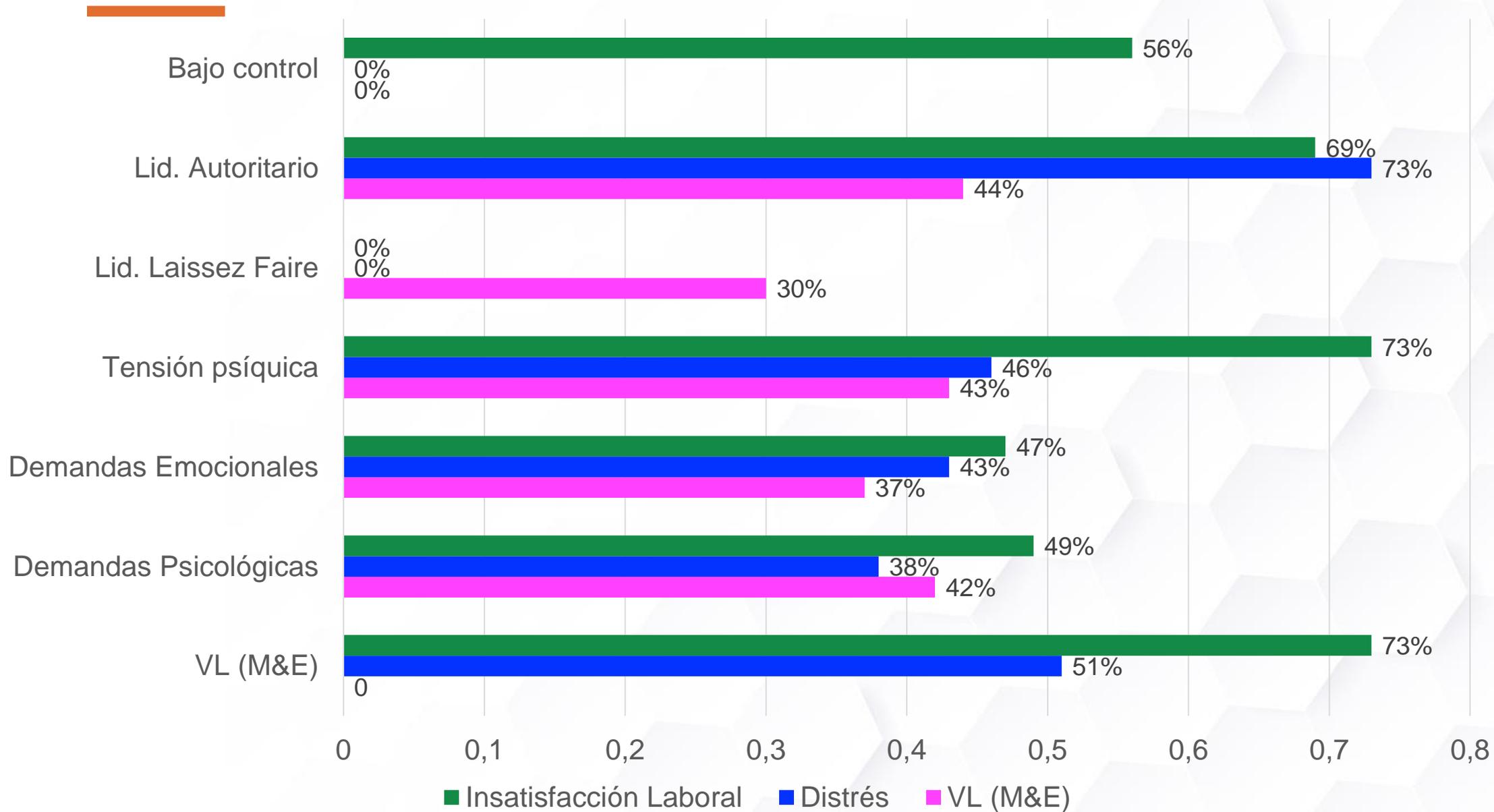
creencia de que es seguro involucrarse en comportamientos riesgosos: cuestionar las prácticas actuales del grupo, sin temer las consecuencias negativas (Men et al., 2020).

Magnitud e impacto el liderazgo destructivo a las personas y a las organizaciones.

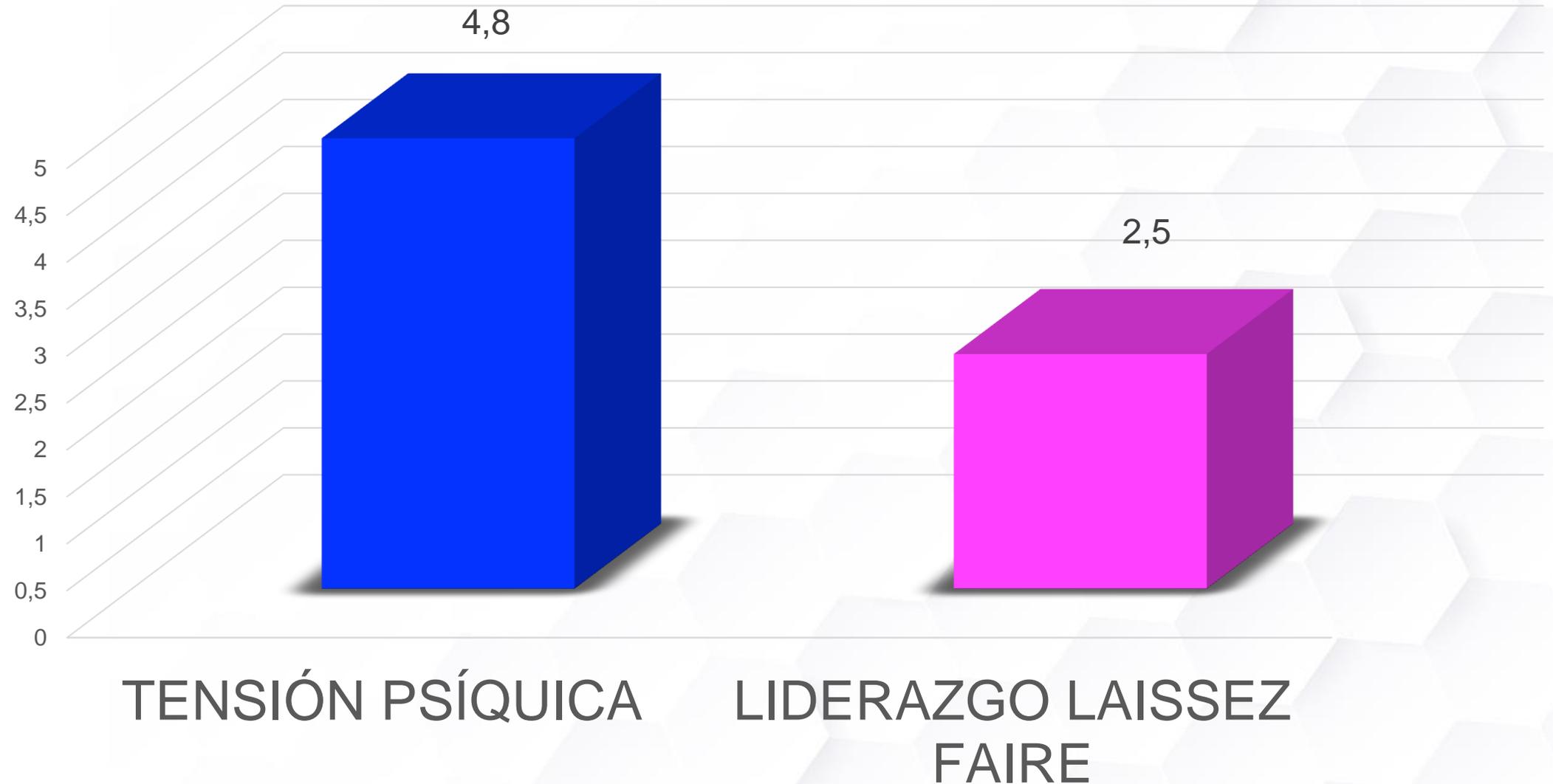
PREVALENCIA DEL LIDERAZGO DESTRUCTIVO

- No es una anomalía el LD: La prevalencia total varió de 33.5% a 61% (Noruega).
- El comportamiento de liderazgo de laissez-faire fue el comportamiento más frecuente, seguido por el de apoyo-desleal y el descarriado, mientras que el comportamiento de tiránico fue el menos prevalente.
- Muchos líderes muestran comportamientos constructivos y destructivos.

Relación entre liderazgos destructivos, violencia laboral, distrés y satisfacción laboral en trabajadores de cuidado (N=153, sólo asociaciones significativas chi2)



DIMENSIONES ASOCIADAS A VIOLENCIA LABORAL EN TRABAJADORES DE CUIDADO DE PERSONAS CON VULNERACIÓN SOCIAL O EN SITUACIÓN DE DISCAPACIDAD. (OR: controlando por confusores) PROYECTO SUSESO-ACHS 2021

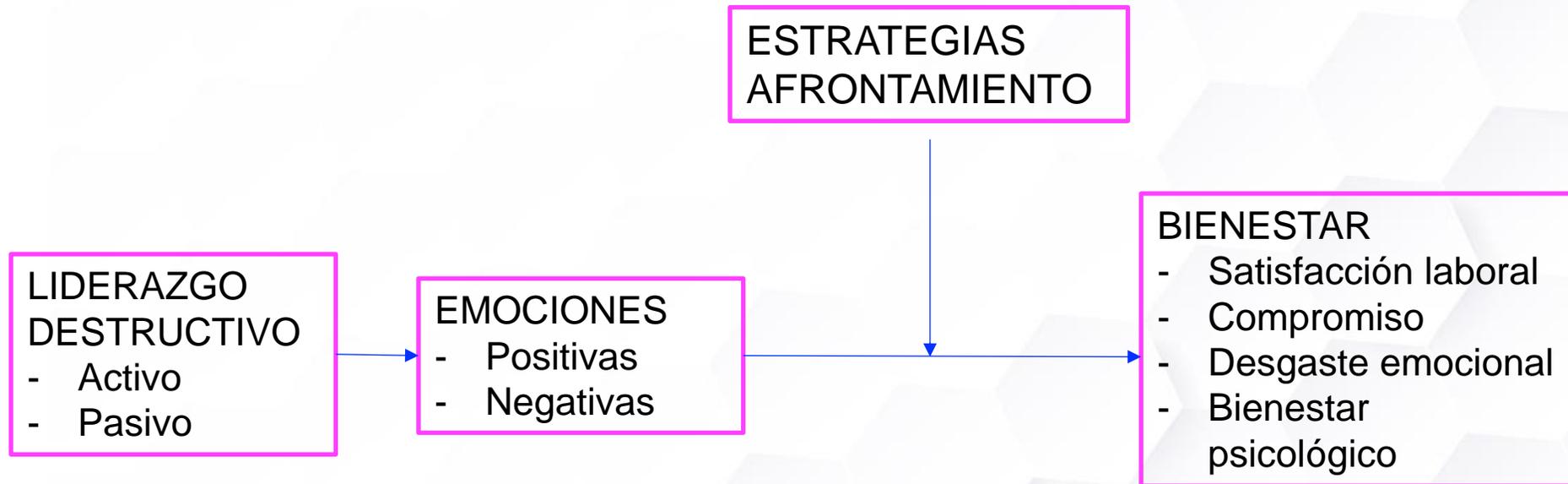


Outcomes de liderazgo destructivo



How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes Birgit Schyns a,*, Jan Schilling b

FORMAS DE LIDERAZGO DESTRUCTIVO Y SU RELACIÓN CON EL BIENESTAR OCUPACIONAL



-
- Los hombres son percibidos como más legítimos en sus posiciones de liderazgo, incluso cuando ejercen comportamientos de liderazgo perjudiciales.
 - Líderes masculinos abusivos tienen una influencia más significativa en la salud de sus subordinados que sus colegas femeninas (Stempel).
 - Supervisión abusiva de mujeres, al considerarse menos legítima, tendría consecuencias menores en la salud mental de los trabajadores.
 - Diferencia de género se traduce en consecuencias diferenciales en términos de evaluación, perspectivas de carrera o bienestar para líderes mujeres y hombres.

UN ZOOM EN EL SECTOR PÚBLICO

El liderazgo autocrático se relacionó negativa con la motivación y con necesidades psicológicas básicas de los funcionarios

Dash, S.S., Gupta, R. and Jena, L.K. (2022), "Contrasting effects of leadership styles on public service motivation: the mediating role of basic psychological needs among Indian public sector officials", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 35 No. 6, pp. 659-675. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2022-0046>

Con un líder tóxico, los empleados podrían tener la intención de abandonar la organización y cometer Conductas Contra Productivas, ya que los empleados perciben el incumplimiento del contrato psicológico.

Hattab, S., Wirawan, H., Salam, R., Daswati, D. and Niswaty, R. (2022), "The effect of toxic leadership on turnover intention and counterproductive work behaviour in Indonesia public organisations", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 35 No. 3, pp. 317-333. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2021-0142>

Relación distal e indirecta entre el liderazgo destructivo y el rendimiento de los empleados.

Victoria Bellou & Maria Dimou (2022) The Impact of Destructive Leadership on Public Servants' Performance: The Mediating Role of Leader-member Exchange, Perceived Organizational Support and Job Satisfaction, *International Journal of Public Administration*, 45:9, 697-707, DOI: [10.1080/01900692.2020.1868509](https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1868509)

Efectos del liderazgo en la salud mental de los/as trabajadores/as:

- ⑩ **agotamiento emocional** (Stordeur et al., 2001; Gregersen et al., 2016),
- ⑩ **peor salud emocional y mayor burnout** (Cummings et al., 2010).
- ⑩ El **liderazgo laissez-faire y el acoso laboral son los predictores más robustos del estrés** posterior (Nielsen, et al., 2005)
- ⑩ Comportamientos **de liderazgo tiránico constituyen un factor de estrés severo** (Nielsen et al., 2013)

The dark side of leadership:

- Débilmente asociado con variables sociodemográficas.
- Satisfacción laboral, soporte organizacional, conductas contraproducentes, significativamente asociados con LD.
- LD fuerte y significativamente relacionado con desempeño de habilidades de los seguidores y comportamientos de ciudadanía organizacional (discusión con bullying estratégico).
- LD significativamente asociado con actitudes laborales (e.g., turnover intention), percepciones (e.g., job tension), y comportamientos (e.g., CWB).

CONCLUSIONES FONDECYT 1170239 SOBRE VIOLENCIA LABORAL Y SALUD MENTAL EN TRABAJADORES CHILENOS

Aquellos expuestos a Liderazgos Destructivos y Conductas Negativas en el Trabajo presentan resultados negativos en:

-Salud Mental

-Riesgo Psicosocial en el Trabajo.

- Relación **dosis-respuesta** (dose-response)
- Asociaciones positivas con **Distrés y Tensión Psíquica** (Altas Demandas, Bajo Control)

¿Qué podemos hacer?, ¿Cómo seguimos?

Desafíos para las áreas de personas

HORIZONTE

- Proyecto Fondecyt N°1220547: Construcción de un modelo interpretativo/explicativo de las relaciones entre liderazgo en el sector salud y la salud mental de los trabajadores.
- Levantar un andamiaje conceptual que permita una comprensión compleja del fenómeno del liderazgo vinculado a dimensiones sociales y organizacionales, y de qué manera este afecta la salud mental de los trabajadores/as.
- Visión compleja del concepto de liderazgo.
- Comprender el ejercicio de la autoridad; las dinámicas de poder y las prácticas cotidianas que construyen perfiles o estilos de liderazgo y cuáles son sus impactos diversos en la organización y la salud mental.

Reconocer

- Fuerza de elementos culturales extraorganizacionales
- Necesidad de formación
- Límites del accionar.
- Mejorar sintonía con las necesidades de las y los trabajadores: personas, trabajadores, ciudadanas/os, usuarias/os.
- “Gestión del error”.
- La salud mental se ha convertido en un bien público, asunto deseable y preocupación compartida en la sociedad.
- Pone en riesgo la estabilidad / convivencia en las RRLL.

¿Qué hacemos?

- Propiciar espacios de reconocimiento que permitan valorar el esfuerzo de los equipos de trabajo.
- Establecer espacios de escucha y cuidado para las jefaturas y equipos.
- Formación en liderazgo de equipos y en comunicación.
- Aprovechar los sistemas de mentoría y acompañamiento de la DNSC.
- Sentido del trabajo: vocación y servicio público, reconocimiento en el trabajo; agregación de valor público.



¿BUENOS TIEMPOS PARA MALOS
LIDERAZGOS?...Depende....

Buenos tiempos para construir un nuevo pacto social que permita lograr organizaciones respetuosas de las personas, conscientes de la función pública, cercanas a la ciudadanía y sus necesidades.

Las áreas de personas ocupan un lugar de privilegio en el proyecto de transformación social en que estamos.

LOS LIDERAZGOS (DESTRUCTIVOS) Y SU IMPACTO EN LAS PERSONAS Y EN LAS ORGANIZACIONES: ¿QUÉ OCURRE EN EL SECTOR PÚBLICO?

Elisa Ansoleaga , Magister en Gestión y Políticas Públicas, Doctora en Salud Pública. Investigadora del Programa de Estudios Psicosociales del Trabajo, Facultad de Psicología, Universidad Diego Portales

XIV ENCUENTRO ANUAL DE GESTIÓN Y
DESARROLLO DE PERSONAS DE SERVICIOS
PÚBLICO, DNSC
VIERNES 2 DE DICIEMBRE 2022
LUGAR HOTEL ALMA CRUZ – SAN ANTONIO
N°65, SANTIAGO

Servicio Civil





MUCHAS GRACIAS