Repositorio Electrónico de Trabajos de Titulación

Fecha: 6 diciembre 2023

Maestría en Administración Pública

Estudio Organizacional Aplicado

CLIMA ORGANIZACIONAL COMO RESULTADO DEL ESTILO DE LIDERAZGO PRESENTE EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR (CELEC EP) – TERMOMANABÍ PROVINCIA MANABÍ

Adolfo Ortega – Elvis Macías

Ing. Comercial. Email: adolfo.ortega@uees.edu.ec

Ing. Mecánico. Email: elvis.macias@uees.edu.ec

Palabras Clave

Clima organizacional, liderazgo, talento humano, administración pública.

RESUMEN

El clima organizacional representa la radiografía de toda institución, genera una influencia positiva o negativa en sus actores, la percepción del clima se expresa en el comportamiento de los colaboradores intrínseca y extrínsecamente a la empresa, siendo esto producto de cómo se ha administrado y gerenciado el talento humano y los recursos de la compañía. Una administración eficiente fortalece un clima organizacional positivo, es decir la imagen de toda institución. Como lo sugiere Covey, S. (2012) no es lo que hace sino cómo se hace, esto aplica en todo contexto administrativo sea este público o privado, aun cuando la administración pública está sujeta a la normativa propia de los organismos del estado, la forma expresa del tipo de liderazgo ejercido en las instituciones influye en el clima. El presente trabajo se fundamenta en el clima organizacional, el liderazgo y la administración pública, en Termomanabí unidad de bodegas, cuya opinión permitió inferir, la percepción del clima organizacional según el liderazgo en áreas. Se concluyó que el clima es negativo y se deben realizarse mejora de otras variables como recursos, mecanismos de compensación y motivación, por la necesidad de programas de capacitación continua, que promueva sentido de pertenencia y disminuya rotación entre los puestos de trabajos.

ABSTRACT

Key words
Organizational climate, leadership, human talent, public administration

The organizational climate represents the x-ray of any institution, it can generate positive or negative influence on its actors, the perception of the climate is expressed in the behavior of the collaborators intrinsically and extrinsically to the company, this being the product of how the environment has been administered and managed human talent and company resources. An efficient administration strengthens a positive organizational climate, that is, the image of any institution. As Covey, S. (2012) suggests, it is not what you do but how you do it, applies in any administrative context, whether public or private, even when public administration is subject to the regulations of state agencies, the express form of the type of leadership exercised in institutions influences the climate. This work is based on the organizational climate, leadership, and public administration, in the Termomanabí winery unit, whose opinion allowed us to infer the perception of the organizational climate according to the leadership in areas. It was concluded that the climate is negative, although other variables such as resources, compensation mechanisms and motivation must be improved, due to the need for continuous training programs that promote a sense of belonging and reduce turnover among the jobs.

INTRODUCCIÓN

Termomanabí fue creada mediante Resolución No. CEL-RES-0170-17, de 4 de diciembre de 2017, como área administrativa-operativa de la Empresa Pública Estratégica Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP para la administración, operación y mantenimiento de las centrales de generación Jaramijó, Manta II y Miraflores. Fue denominada Unidad de Negocio a través de la Resolución No. CEL-RES-0089-18, de 05 de enero de 2018.

La creación de la Unidad de Negocio Termomanabí responde a la necesidad de desarrollar actividades de manera descentralizada y desconcentrada y, asimismo, se convierte en un hito importante en la Provincia de Manabí pues contribuye al fortalecimiento de la confiabilidad y disponibilidad del sistema de generación de energía en la Provincia.

Payeras, J. (2004) precisa que la administración es un proceso que algunos definen como ciencia o como arte, se sustenta en principios básicos como la planificación, organización,

dirección, control y ejecución. Por otro lado, estos procesos generan estrategias, según el nivel en que se pretende actuar sea el estratégico u operativo. Convergen en una gestión administrativa que persigue ser eficiente diversos factores, como el talento humano, la toma de decisiones, calidad del servicio prestado, los coordinadores de diferentes departamentos con roles definidos, a su vez la influencia que ejercen los coordinadores, gerentes que se traduce en el liderazgo, entre otros aspectos.

La sinergia de cada uno de estos elementos da como resultado lo que se conoce como clima organizacional, este último finalmente no es otro sino la percepción que el entorno tiene sobre la organización, como lo sugiere Chiavenato, I. (2010) este es el resultado de la combinación, aplicación, ejecución y uso de todos los factores intrínsecos de una organización; a su vez este clima puede ser positivo o negativo de acuerdo a lo que perciban quienes forman parte de la estructura organizacional en sus diferentes niveles. De todos los factores que conforman los elementos que dinamizan la gestión administrativa, el liderazgo y el estilo de este presente en quienes fungen como administradores, gerentes o coordinadores de la organización denotan un papel fundamental, como lo muestran Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. y Cañedo, R. (2009).

En la actualidad resulta imperativo evaluar constantemente en las organizaciones los aspectos intangibles en la misma que denotan de esta una gestión eficiente, con el fin de contribuir a generar conocimiento útil a quienes tienen como responsabilidad tomar decisiones y a su vez la influencia de estos en quienes forman parte de las instituciones. Siendo el liderazgo la habilidad de liderar un equipo de trabajo se convierte en una de las principales competencias que el gerente de cualquier organización debe desarrollar y fortalecer siendo capaz de motivar al logro de objetivos junto con quienes forman parte de sus “colaboradores”.

Las organizaciones públicas tienen características particulares, por ende, la figura de liderazgo que se puede visualizar de forma común en organizaciones privada, un líder en organizaciones públicas no enfrenta los retos del mercado, competencia, productos; enfrenta con su equipo de trabajo otros retos como el saber equilibrar el éxito de la gestión administrativa con la imagen que ya cuenta el organismo público, es cuando se observa que la figura de autoridad y liderazgo en la administración pública es cambiante por lo cual se responde más a un modelo sugerido de comportamiento que se debe mantener y donde las tomas de decisiones ya están

sujetas a un manual de procedimientos según indica Vega, M., Salazar, M., Huerta, P., y Nuñez, A. (2008).

En la administración pública el líder debe impulsar a que se lleven a cabo los objetivos con labor de todos los involucrados en una estructura de poder que se considera difusa y donde muchos de los interesados tienen poder de decisión sobre su institución. Hay que tomar en cuenta que en estos organismos se debe administrar o liderar equipos dentro de las restricciones políticas, mediáticas y burocráticas con las que comúnmente estos entres se rigen.

Aunado a lo anterior en el contexto financiero no existe autonomía para el manejo de este, Según Fortun, M. (2019) a diferencia de las organizaciones privadas que se orientan a la rentabilidad y lucro, estos organismos privados se orientan a generar bienestar social a través de su gestión y ajustados a un presupuesto previamente asignado.

La administración pública ecuatoriana está conformada por los diferentes organismos, entes y/o ministerios que con un fin específico han sido estructurados por el estado; CELEC EP es una empresa, que por finalidad está considerada como organismo que presta un servicio público estratégico, por cuanto son quienes provee el servicio eléctrico en la nación, basándose en principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad, a su vez administra cuatro centrales térmicas en la provincia de Manabí, de donde deriva una subestructura subordinada a la principal denominada Termomanabí, que es donde se llevará a cabo específicamente la presente investigación.

Según lo indicado en la web de Corporación Eléctrica del Ecuador (2023), actualmente el Termomanabí cuenta con un promedio de 400 funcionarios públicos (véase anexo 3), promueve un modelo de gestión que se basa en la responsabilidad corporativa, con el propósito de fortalecer y optimizar la relaciones con cada uno de los involucrados en dicha gestión, tomando en cuenta todos los aspectos que forman parte del clima organizacional y que a su vez persigue reivindicar la imagen de la institución, pero existe una figura de autoridad que dada las circunstancias, parámetros, normativas y propósitos del ente es figura de libre remoción; como lo señala Pons, F., & Ramos, J. (2012). la falta de una figura de autoridad estable no propicia el fortalecimiento de equipos de trabajo con procesos, estrategias y mecanismos que permita incentivar el sentido al logro, superación, sentido de pertenencia; esto dado que cada nueva autoridad trae consigo diversos estilos de gerencia partiendo de su figura como líder.

Fortun, M. (2019) sugiere que es fundamental comprender que el liderazgo en organizaciones públicas como en Termomanabí, ya que estas se caracterizan por carecer de autonomía en la toma de decisiones, ya que está sujeta a las normativas como el código de la administración pública ecuatoriano y la ley del servidor público. El liderazgo es un factor condicionante, que no se fortalece por la rotación de funcionarios con rol de coordinadores de áreas y sector. Por lo que en el presente trabajo se plantea la descripción del clima organizacional del CELEC EP - Termomanabí en función del liderazgo que ejercen los funcionarios de alto rango en el organismo.

CELEC EP - Termomanabí es un ente de la administración pública integrado por las autoridades, coordinadores que dirigen, controlan que las administran y sus funciones se dan por un tiempo determinado. Estos organismos, aunque funcionan de forma descentralizada y autónoma, están sujetos al estado y gobierno central y su procedimiento quedan sujetos a lo estipulado en las leyes, códigos y normas de estos según indica Gobierno del Ecuador (2023).

Como organismo público, por un lado tienen las mismas necesidades que las organizaciones privadas en lo relativo a objetivos y eficiencia, pero siendo por su por naturaleza distintas a su vez debido a su orientación normativa, derivada de los valores propios del entorno público, por lo es obligatorio ser cautos y precavidos al momento de implementar modelos de gestión administrativas que aspiren a ser aplicados en todos los elementos del clima organizacional porque la eficiencia del ente público estaría en riesgo.

Ejemplo de ellos es centrar el proceso administrativo de la gestión pública solo en el contexto normativo, jurídico y legal, ya que no sería suficiente para logar entender que aspectos del clima laboral intrínseco deben mejorar, o identificar fácilmente debilidades sobre las que hay que generar mecanismos de solución. Por ello la influencia que genera la autoridad de la institución Termomanabí es determinante para promover el cambio de los colaboradores o funcionarios públicos subordinados, que derivará en el ánimo, disposición, y compromiso de este con la institución y por ende en el servicio ciudadano que desde la unidad es uno de los objetivos institucionales.

Los departamentos de Termomanabí concentra un número promedio de 20 funcionarios para atender diversas funciones y actividades, partiendo de la observación no participativa de los investigadores del presente trabajo se evidencia la poca disposición a la proactividad, iniciativa, innovación, reingeniería que como proceso interno es necesario para ser adaptable a las

condiciones del contexto social, político y gubernamental. Cuando no existe una figura de liderazgo que promueva en el equipo los factores elementales como el trabajo en equipo, la capacitación continua, la evaluación de desempeño para propiciar concurso por méritos, se da lugar a un ambiente de apatía organizacional como lo señala Morán, A (2007). La sinergia de estos factores entre otros que son impulsados a través del liderazgo son fundamental para tener un equipo de funcionarios públicos que comiencen apropiándose de los objetivos institucionales con sentido de participación activa, lo contrario conlleva a situaciones actuales como tener oficinas con ambiente navideño porque nadie ha sentido la necesidad de generar un ambiente donde se observe el trabajo colaborativo, el aprendizaje colectivo, la internalización de valores institucionales, la identificación de misión y visión del organismo, coordinación e integración entre otros elementos del clima organizacional que en la administración pública requieren ser impulsados desde la autoridad y el liderazgo que este ejerza sobre el equipo (Chiavenato, 2004).

La presente investigación fue fundamental porque permitió adecuar un modelo de liderazgo que contribuya de manera efectiva al clima organizacional de la Corporación Eléctrica del Ecuador (CELEC EP) – Termomanabí provincia de Manabí. Para ello se identificó la situación actual del estilo de liderazgo presente en la gestión administrativa de corporación para así poder mejorar sus principales puntos críticos y proponer un modelo de liderazgo que se ajuste a las necesidades y permita crear un ambiente de trabajo basado en los principios de responsabilidad, corresponsabilidad, respeto, colaboración y participativo

Esta investigación es relevante porque al mejorar el clima organización mejora el rendimiento de los trabajadores haciendo que la empresa crezca más y así generar más empleos y seguir cumpliendo con su misión como empresa generadora de energía.

REVISIÓN DE LITERATURA

Denison (2001), elaboró un instrumento para el análisis del clima organizacional, el mismo ha sido aplicado en organizaciones públicas, este modelo se enfoca en trabajar cuatro dimensiones del clima organizacional que denota si este es positivo o no, estas dimensiones son la gestión administrativa, la gestión organizacional, niveles jerárquicos y compromiso con el trabajo de los funcionarios públicos, en este contexto se evalúan aspectos inmensos en ellos como la disposición a cambios, las habilidades y capacidades del equipo, la estabilidad laboral o

del rol en la unidades, los valores institucionales (centrales) y los valores colectivos (compartidos).

Likert R, citado por Heron, J (2022) basa el clima organizacional en su teoría de que esta deriva como producto del liderazgo que se desempeñe como rol por parte de la autoridad, respondiendo ello a su vez a un modelo de sistema administrativo que será producto del estilo que tiene cada gerente de ejercer influencia su equipo de trabajo.

Por su parte Covey, S. (2019) caracteriza al líder con diferentes cualidades, habilidades, competencia y rasgos, que sugiere permiten el logro de los objetivos institucionales, propiciando un clima organizacional donde quienes forman parte de este se desenvuelven en el organismo con la actitud que favorece en buen trato, la empatía, el sentido de pertenencia, la motivación interna, entre otros aspectos; resumiendo estas cualidades presentes en quien dirige un equipo.

Según Lussier, R. (2013) el liderazgo es definido como todas aquellas habilidades que tienen un individuo con la capacidad de direccionar y gestionar determinadas situaciones que se presente en su entorno ya sea laboral o personal. Este tiene la capacidad de integrar dichas habilidades, emociones, conocimiento y experiencias para generar sinergia en un grupo de personas. El liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio.

LIDERAZGO

El liderazgo está orientado a las tareas y orientado a las personas. En el primer enfoque se basa en anteponer el trabajo a realizar por las tareas según indica Ortiz, M. (2019). En el segundo enfoque se busca lo contrario siendo la perspectiva humana y la formación de equipos acorde a Ortiz, M (2019). Las características de liderazgo responden a teoría como la de contingencia, centrada en las cualidades profesionales del líder; es decir, en el conocimiento y experiencia que este posee en el área de interés que permita potenciar al grupo en un determinado momento. La transaccional, donde se motivan por el interés propio, los líderes recompensan o castigan en función de la correspondencia entre el comportamiento del empleado y lo que se espera de él. En este sentido, el líder puede premiar o castigar según el grado de consecución del objetivo, o intervenir sólo cuando sea necesario para promover la modificación o cambio de comportamiento. La transformacional propicia que el líder se esfuerza para que sus empleados vayan por encima de sus propios intereses y se dediquen al propósito del grupo. En este sentido, el liderazgo se entiende como un proceso de influencia en

el que un líder influye en sus empleados para anteponer sus intereses personales a los objetivos del grupo o de la organización.

En el caso de Termomanabí, el liderazgo que podemos observar siendo el democrático no tiene influencia sobre sus trabajadores, esto nos indica que existe una oportunidad de mejora en cuanto a poder cambiar el liderazgo de la institución para mostrar resultados diferentes y mejorar considerablemente el ambiente laboral.

En el Liderazgo, se toman en cuenta las estrategias adoptadas como por ejemplo el autocrático, democrático, laissez faire, siendo este un factor fundamental el clima organizacional, es decir, la percepción subjetiva general que los empleados tienen sobre el ambiente de trabajo. Esta conciencia cubre una variedad de temas: eficiencia, satisfacción, desempeño, apoyo, metas, estándares y ambiente. Ha sido un tema de investigación desde la década de 1930, a raíz de las preocupaciones sobre un vínculo directo entre los estados emocionales de los empleados y su rendimiento o productividad según indica el informe de Denison, D. (2021).

En este orden de ideas con respecto al liderazgo, Covey expresa que las metas de este en las organizaciones deben ser de mutuo beneficio, es decir que no solo debe ganar la organización, sino el equipo en su conjunto, y esto se puede lograr compartiendo metas y llegando a consensos o acuerdos por el bien común, para ello es importante dar prioridad.

FUNDAMENTO LEGAL

En el marco de la administración pública no se puede dejar de lado la fundamentación legal sustentada según indica la LeyOrgánica del Servidor PúblicoEmpresa Pública LOSEP (2010), como por ejemplo **Art. 11.-** Remoción de las y los servidores impedidos de serlo.- El Contralor General del Estado o el Ministro del Trabajo, por iniciativa propia o a pedido de la ciudadanía, solicitarán por escrito, en forma motivada, la remoción inmediata de la servidora o servidor público que estuviere impedido de serlo, previo el sumario administrativo correspondiente, de ser el caso, respetando los derechos a la defensa y al debido proceso.

Art. 48 remoción de funcionarios no sujetos a carrera , Art. 22.- Deberes de las o los servidores públicos.- Son deberes de las y los servidores públicos: a) Respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, leyes, reglamentos y más disposiciones expedidas de acuerdo con la Ley; b) Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades; c) Cumplir de manera obligatoria

con su jornada de trabajo legalmente establecida, de conformidad con las disposiciones de esta Ley; d) Cumplir y respetar las órdenes legítimas de los superiores jerárquicos. El servidor público podrá negarse, por escrito, a acatar las órdenes superiores que sean contrarias a la Constitución de la República y la Ley; e) Velar por la economía y recursos del Estado y por la conservación de los documentos, útiles, equipos, muebles y bienes en general confiados a su guarda, administración o utilización.

Art. 38.- Del cambio administrativo. - Se entiende por cambio administrativo el movimiento de la servidora o servidor público de una unidad a otra distinta. La autoridad nominadora podrá autorizar el cambio administrativo, entre distintas unidades de la entidad, sin que implique modificación presupuestaria y siempre que se realice por necesidades institucionales, por un período máximo de diez meses en un año calendario, observándose que no se atente contra la estabilidad, funciones y remuneraciones de la servidora o servidor. Art. 39.- Intercambio voluntario de puestos. - Las autoridades nominadoras, previo informe de sus respectivas Unidades de Administración del Talento Humano, podrán autorizar el intercambio voluntario de puestos de las y los servidores, siempre que sean puestos de los mismos niveles profesionales, administrativos o técnicos en ambas instituciones, en los siguientes casos: a) Enfermedad; b) Cambio de estado civil; y, c) Seguridad familiar o personal.

Estos fundamentos legales permiten apreciar, que una figura de liderazgo del funcionario público no goza de estabilidad en el sitio de trabajo por lo cual el rol que este desempeña con su equipo colaborador dependerá del tiempo en que este ocupe el cargo y la influencia que en los colaboradores logren en el tiempo.

METODOLOGÍA

Para el presente estudio se realizó un enfoque cuantitativo, utilizando el instrumento de recolección de datos llamado autoevaluación. Como señala Bautista (2019), las técnicas de recolección de información en una investigación sugieren el uso de instrumentos que permitan obtener opinión directamente de los involucrados en el contexto de estudio, en este caso siendo la autoevaluación, lo cual fue mediante un formulario de Google Forms y aplicado de manera anónima para que los funcionarios puedan llenar la información sin ningún temor a ser perjudicado. En este caso, se autoevaluó algunos de los funcionarios de Termomanabí tomando 16 preguntas siendo clasificadas por escala del 1 al 5, siendo 1 como nunca, 2 como casi nunca,

3 como a veces, 4 como casi siempre, y 5 como siempre. Las preguntas planteadas por los autores fueron las siguientes:

1. ¿Considera que existe buen ambiente de trabajo?
2. ¿Cuenta con el apoyo de sus compañeros de trabajo?
3. ¿El líder acepta los puntos de vista diferentes y no tiene miedo de confrontar y resolver los problemas en el momento en que aparezcan?
4. ¿Ud. se Considera un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo?
5. ¿Los líderes toman decisiones sin tener en cuenta las opiniones o conocimientos de las personas que están a su cargo?
6. ¿Los líderes imponen las tareas y esperan cumplimiento?
7. ¿Se tiene libertad para expresar al jefe las cosas que no le gustan del trabajo?
8. ¿Existe acción mutua entre los líderes y los subordinados?
9. ¿Los líderes permiten plena autonomía del grupo para tomar decisiones y su intervención es mínima?
10. ¿Los líderes plantean y establecen la forma de llevar a cabo el trabajo siguiendo pautas y reglamentos?
11. ¿Los líderes se interesan por los aspectos humanos de los subordinados, ponen mayor énfasis en las personas que en la tarea en sí?
12. ¿Los líderes actúan como apoyo y retaguardia de los subordinados?
13. La comunicación interna es una actividad permanente y planificada
14. ¿El jefe acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo?
15. ¿Los líderes delegan funciones?
16. ¿Cuándo el equipo falla el líder corrige y motiva?

La autoevaluación fue hecha para describir cómo es el clima organizacional actual y el liderazgo ejercido por su gerencia, partiendo de la opinión los funcionarios públicos de Termomanabí (véase anexo 1), en cuanto a los factores intrínsecos y extrínsecos que convergen en la institución impulsados a su vez desde la figura de la autoridad de mayor rango, que se desempeña como el líder del equipo.

La investigación se desarrolló en la unidad de bodega de Termomanabí, la población estuvo conformada por 400 funcionarios públicos de diferentes niveles y rol, que laboran adscritos al área de bodegas, con base a la información suministrada por el departamento de Talento Humano, sobre reporte de personal de planta hasta el primer trimestre de 2023, integrado a su vez por personal fijo y contratado, así como por jefes de todas las áreas que a través de recolección de información permitieron recoger las impresiones de las dimensiones y variables presente en el clima organizacional de Termomanabí.

El muestreo fue estratificado mediante la herramienta digital QuestionPro, aquí formaron parte de la muestra los dos perfiles que estructuraron la población como se indica a continuación

partiendo de la población de 400 personas con un porcentaje de confiabilidad del 95% y margen de error del 5% esto obteniendo como resultado una muestra de 197 personas.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En cuanto al análisis de resultados, se puede concluir que en Termomanabí los lideres parten de un modelo democrático por el apego a normas y procesos normados, a la larga esto afecta de manera negativa el clima organizacional, puesto que, se sobrepone el estilo particular de la autoridad, mas no se promueve la motivación minimizando así cualquier incomodidad en los puestos de trabajo y beneficiando el desarrollo de las actividades.

En la autoevaluación, dentro de las 16 preguntas (véase anexo 2) podemos ver las siguientes respuestas basados en cual fue la opción de satisfacción que las personas más escogieron clasificándolos en porcentaje y frecuencia de repetición:

1. A veces – porcentaje: 35%, frecuencia: 65

Esto significa que la mayoría de los funcionarios optan por la opción de a veces existe un buen ambiente de trabajo, con una frecuencia de 65 personas repetido. Esto nos indica que la mayoría no se siente del todo satisfecho en cuanto al clima organizacional de Termomanabí.

2. A veces – porcentaje: 33%, frecuencia: 62

Esto nos indica que los funcionarios optan por a veces existe apoyo a los diferentes compañeros de trabajo, por lo cual vemos que no hay sentido de apoyo entre compañeros.

3. A veces – porcentaje: 45%, frecuencia: 84

La mayoría de personas optó por a veces en cuanto a que el líder acepta diferentes puntos de vista de los demás, siendo un líder que no siempre toma en consideración a los demás y existe resentimiento por algunos funcionarios por no tomarlos en consideración.

4. A veces – porcentaje: 34%, frecuencia: 63

En cuanto a considerarse un elemento importante en la organización, la mayoría opto por a veces se siente considerados importantes, lo cual podemos ver que no siempre se le da importancia a la gente y no hay un liderazgo conforme.

5. A veces – porcentaje: 41%, frecuencia: 77

Los funcionarios piensan que a veces los lideres toman decisiones sin tener en cuenta las opiniones de los demás, dejándolos a los funcionarios sin voz ni voto para la toma de decisiones.

6. Casi siempre – porcentaje: 42%, frecuencia: 78

Casi siempre los lideres imponen tareas sobre los demás, esto hace que los funcionarios se sientan obligados a realizar las tareas y no motivados para hacerlas lo cual disminuye el rendimiento laboral.

7. A veces – porcentaje: 33%, frecuencia: 62

Con un porcentaje del 33% la mayoría opto por a veces existe libertad para expresar las cosas, indicándonos que no siempre existe el derecho para poder expresar las cosas, lo cual el líder no muestra a veces interés sobre los demás.

8. A veces – porcentaje: 36%, frecuencia: 67

A veces existe una acción mutua entre lideres y subordinados, esto nos da a entender que no hay mucha relación entre líder y subordinado, existe una oportunidad de mejora en liderazgo.

9. A veces – porcentaje: 51%, frecuencia: 96

Algunas personas piensan que no siempre existe autonomía para la toma de decisiones, limitándolos a ser autónomos y se sienten cercados de poder hacer las cosas a su manera.

10. Casi siempre – porcentaje: 40%, frecuencia: 74

Este indicador nos indica que el líder tiende a seguir el estricto apego a las normas de la institución, esto siendo normal ya que es una empresa publica y se debe cumplir lo establecido por el reglamento de la institución.

11. A veces – porcentaje: 50%, frecuencia: 94

Esto nos indica que no siempre los jefes se interesan por los aspectos humanos de los funcionarios, teniendo una poca empatía sobre su gente.

12. Casi siempre – porcentaje: 33%, frecuencia: 62

Este indicador muestra que los lideres se apoyan en los subordinados para hacer las cosas, y esto no necesariamente es algo bueno porque los funcionarios se pueden sentir obligados a hacer dicha cosa por su líder, en vez de hacer las cosas con el acompañamiento del líder.

13. A veces – porcentaje: 45%, frecuencia: 85

Evidentemente, no siempre existe una buena comunicación interna lo cual reduce el ambiente laboral, y da a tener mal entendidos entre personas que puede generar resentimientos lo cual aumenta el mal clima organizacional.

14. A veces – porcentaje: 35%, frecuencia: 66

No siempre el jefe premia los subordinados por hacer un buen trabajo, lo cual desmotiva mucho al personal y tienden a perder la motivación a largo plazo dentro de la empresa pública.

15. Casi siempre – porcentaje: 51%, frecuencia: 96

Casi siempre los líderes delegan sus funciones, creo que esto es algo común debido a que los lideres deben enfocarse en la visión de la entidad pública, y no tanto en la operación de la empresa pública.

16. A veces – porcentaje: 40%, frecuencia: 75

Esto quiere decir que el líder no toma mucha importancia en corregir cuando un empleador se equivoca, lo cual tiende a desmotivar a los funcionarios porque a la mayoría de personas nos gusta cuando nos dicen si estamos haciendo las cosas bien o en efecto hemos hecho algo mal y hay que corregir de inmediato.

Todos estos indicadores nos encaminan a que dentro de la unidad de negocio no existe un ambiente laboral estable, y es evidente la ausencia de liderazgo visible que existe debido a que los empleados no se sienten motivados, por lo cual nos da la oportunidad realizar mejorar en el departamento para poder tener mejor rendimiento laboral y atender mejor a los requerimientos que benefician al resto del país.

También, se procedió a realizar un análisis FODA realizado en la gestión administrativa de Termomanabí para identificar espacios de mejora, se determinó lo siguiente:

Fortalezas:

- Amplia experiencia del personal
- Utilización de los manuales de procedimiento
- Trayectoria de la organización

Debilidades:

- Modelo de liderazgo autocrático
- Personal desmotivado
- Poco sentido de la colaboración.
- Poca confianza en los equipos de trabajo.

Oportunidades:

- Cambio del modelo de Liderazgo
- Mejoramiento en clima organizacional
- Personal motivado
- Mas rendimiento laboral

Amenazas:

- Rotación de personal
- Desestimar la propuesta de cambio por parte de la empresa
- Resistencia al cambio de modelo

Analizando el FODA de la gestión administrativa existen 4 pilares, pero se destacan donde se necesita hacer mayor esfuerzo de mejora. Existen oportunidades de mejora en cuanto a cambiar el modelo de liderazgo actual de la institución a través de un nuevo modelo que inspire a sus trabajadores, mejorar el clima organizacional enfocado en 3 pilares, e incrementar el rendimiento laboral de los funcionarios motivándolos en su día a día laboral. Es evidente que a su vez tengamos amenazas como la alta rotación del personal que existe debido a la falta de motivación y la resistencia que tengan las personas con el cambio debido a que están acostumbradas a trabajar de cierta manera y bajo un estilo de liderazgo por un tiempo determinado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En conclusión, en Termomanabí se observan a un estilo de liderazgo democrático, sin embargo, como es conocido en los procesos administrativos públicos se ejerce un liderazgo estructurado, es decir sujeto a normativas y reglamentos en sus procesos, decisiones, ejecuciones y siempre respetando el criterio de los demás. Aun cuando el nuevo estilo de liderazgo de la actual gerencia de Termomanabí procura promover la participación de los funcionarios públicos

al escuchar sugerencias, recomendaciones, es necesario que sean consideradas nuevas formas de ejercer autoridad, las nuevas tendencias permiten que los jefes de área también estén conscientes de que requieren de capacitación para el manejo apropiado del equipo de trabajo, donde surgen estilo de liderazgos que propician la confianza y la motivación del empleado público en la institución, como la Teoría Transformacional donde los líderes son capaces de cambiar expectativas, percepciones, y motivaciones a sus empleados, así como cambiar la transformación dentro de una organización (Burns, 1978).

En este sentido, el modelo de liderazgo que contribuiría a fortalecer el clima de trabajo de Termomanabí sería el liderazgo transformacional para que el talento humano se sienta motivado debido al referente ejemplo que el líder ejerce sobre sus trabajadores generando un ambiente laboral estable e incrementando la motivación de los empleados para que su rendimiento laboral sea superior. Sería importante que la unidad de bodega de Termomanabí tenga un cambio a través de la rotación gerente actual por un gerente que tenga experiencia en transformar las entidades mediante acciones concretas que le permita a la unidad recuperar la motivación e rendimiento laboral perdido durante los últimos años. Haciendo que la intervención del líder sea solo en casos puntuales esto mejorara considera clima laboral este se fundamente bajo la Teoría de Covey la cual expresa que las metas del liderazgo en las organizaciones deben ser de mutuo beneficio, es decir que tato la organización como los trabajadores deben compartir responsabilidades, logros, metas y fracasos llegando a consensos o acuerdos por el bien común.

Esta investigación fue una parte significativa para los autores, ya que en torno a ella se generaron orientaciones para sus futuras investigaciones sobre el liderazgo, el clima organizacional, su relación, y efecto en el desarrollo de la corporación partiendo de los nuevos enfoques gerenciales y administrativos no se puede perder de vista el rol del líder en una organización. Este repercute en un clima positivo o negativo, como producto de cómo se percibe la organización no solo intrínsecamente, también extrínsecamente.

No hay duda de quien lidera una organización debe tener la capacidad de influir en sus colaboradores de manera positiva, en una organización privada la figura de liderazgo se relaciona a la autoridad que a este se le confiere, mientras que, en la empresa pública, se asocia más aun rol de poder conferido más que por equipo de trabajo, por el cargo asignado. Pero la forma en que se maneje el líder siempre va a generar impacto sobre el colaborador, en este caso el servidor público.

Se plantean las siguientes recomendaciones en distintos contextos:

El institucional: Las organizaciones sean estas públicas o privadas deben promover un clima laboral donde como hoy en día lo señalan autores con Covey, S. (2012) y Chiavenato, I. (2010) esta esté administrada desde el individuo, hay que internalizar que el actor principal en una organización es el colaborador, cuya acción en la misma dependerá en un alto nivel de cómo se siente con respecto al rol que desempeña y cómo percibe el clima. La influencia que se ejerce desde el liderazgo es fundamental, por ello el gerente o jefe de área debe dar lugar a un estilo de liderazgo democrático, donde sin dejar de lado las normas estas sean llevadas a cabo fortaleciendo el sentido de pertenencia en el equipo de trabajo

Talento humano: la unidad de talento humano debe proponer y gerenciar programas de capacitación continua, el sentido a la superación y logro es fundamental como sentir por parte de los colaboradores, ente caso empleados públicos. Las estrategias gerenciales actualmente se orientan a reforzar la relación de la organización con los subordinados, la confianza que estos pueden llegar a sentir por el líder fortalece, mejora y sincera la relación de estos con la semblanza de la institución, en la medida que los líderes de área o departamento cultiven las relaciones interpersonales y propicien que los colaboradores se involucren en algunos procesos, tomando en cuenta alguna sugerencia que pueda ser tomada en cuenta, se promueve en ellos la colaboración, integración, internalización de objetivos y el trabajo en equipo.

Administración pública: el código orgánico de la administración pública ecuatoriana (COA) vigente desde 2017 expresa en la misma el proceso a seguir en la administración de forma normativa, más no se orienta hacia lo formativo, dando lugar a la capacitación continua del personal y no menciona estrategias y técnicas que precisen los que puede realizar cada departamento para fortalecer el trabajo en equipo de sus colaboradores. Los jefes de equipo deben contar con cierta autonomía para tomar decisiones sobre actividades integradores y educativas del personal, sin menoscabo de estar sujeta a la observancia de los organismos correspondiente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bautista, María (2019) Metodología de la investigación. Upel. Venezuela. 116 pp.

Burns, James M. (1978), Leadership. Harper y Row, New York.

Chiavenato, Idalberto (2010) Clima organizacional, McGraw Hill, 7ma edición

Chiavenato, Idalberto (2004) Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.

Código Orgánico de la administración Pública COA, (2004)

Covey, Stephen (2019) Liderazgo centrado en principios

Denison, Daniel (2021) Test Organizacional. https://es.scribd.com/document/333546737/test-de-cultura-organizacional-de-denison-pdf

Fortun, Manuel (2019) La administración Pública. https://economipedia.com/definiciones/administracion-publica.html

Gestión de recursos Humanos, Clima organizacional. Besttalent (2022)

Heron, Johan (2022) Sistemas administrativos según la teoría de Likert Rensis de 1971. https://1library.co/article/sistemas-administraci%C3%B3n-seg%C3%BAn-likert-evolución-concepto-organización-añ.yj701kky

Ley Orgánica del Servidor Empresa Pública LOSEP, (2010)

Lussier, R. y Achua, C. (2013). Liderazgo. México: CENGAGE Learning.

Payeras, Johan (2004) Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados

MacGregor Burns, James (1978) Liderazgo Transformacional o cómo Impulsar el cambio a través de las personas. https://www.iberdrola.com/talento/liderazgo-transformacional#:~:text=Su%20creador%2C%20el%20historiador%20norteamericano,transformaci%C3%B3n%20dentro%20de%20una%20organizaci%C3%B3n

Estructura Organizacional (2023). CELECEP. https://www.gob.ec/instituciones.

Ortiz, Maria (2019). El Coaching Como Herramienta de Éxito En Las Organizaciones. repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8062/1/488692-2020-III-GTH.pdf..

Pons, F., & Ramos, J. (2012). Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones, 28(2), 81-98.

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Acimed, 20(4), 67-75. de; http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004

Vega, M., Salazar, M., Huerta, P., y Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. Universum. 2008, vol.23, n.2, pp.66-85. ISSN 0718-2376. http://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762008000200004.

ANEXOS

ANEXO 1 – EJEMPLO DE AUTOEVALUACIÓN UTILIZADA PARA LOS FUNCIONARIOS DE TERMOMANABÍ

Autoevaluación Unidad Bodega - Termomanabí

Evaluación de Clima Laboral

adolfo.ortega@uees.edu.ec Cambiar de cuenta

No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

¿Considera que existe buen ambiente de trabajo? *

- ○ Nunca
- ○ Casi Nunca
- ◉ A veces
- ○ Casi siempre
- ○ Siempre

¿Cuenta con el apoyo de sus compañeros de trabajo?

- ○ Nunca

ANEXO 2 – EJEMPLO DE PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN REALIZADA MEDIANTE GOOGLE FORMS.

Tabla 9

Pregunta 8 ¿Existe acción mutua entre los líderes y los subordinados?

Descripción	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	14%	26
Casi nunca	19%	35
A veces	36%	67
Casi siempre	21%	39
Siempre	11%	20
Total	**100%**	**187**

Fuente Ortega y Macías (2023)

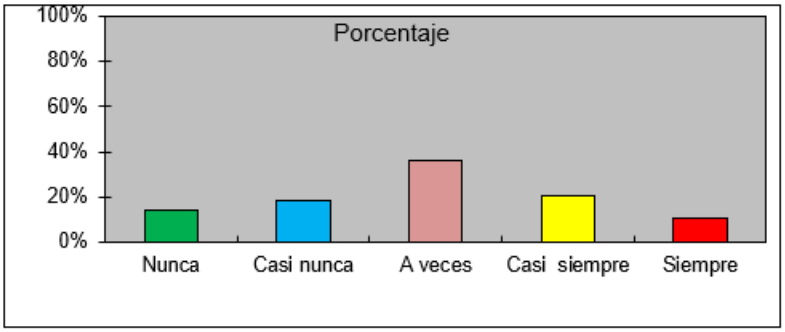

Figura 14 Fuente Ortega y Macías (2023

Tabla 15

Pregunta 13. La comunicación interna es una actividad permanente y planificada

Descripción	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	5%	10
Casi nunca	10%	18
A veces	45%	85
Casi siempre	22%	42
Siempre	17%	32
Total	**100%**	**187**

Fuente Ortega y Macías (2023)

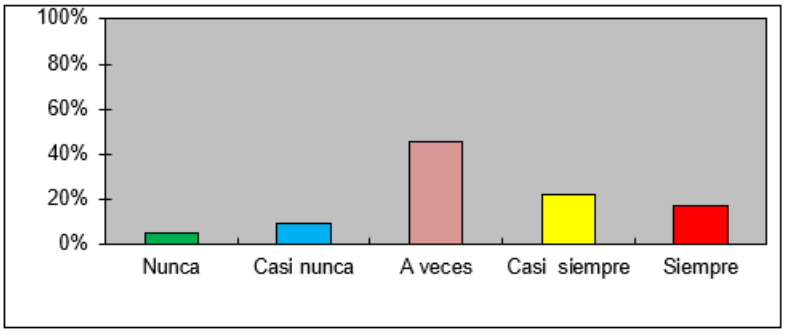

Figura 19. Fuente Ortega y Macías (2023)

Tabla 16

Pregunta 14. El jefe acostumbra a reconocer y recompensar el buen trabajo.?

Descripción	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	16%	29
Casi nunca	21%	39
A veces	35%	66
Casi siempre	17%	32
Siempre	11%	21
Total	**100%**	**187**

Fuente Ortega y Macías (2023

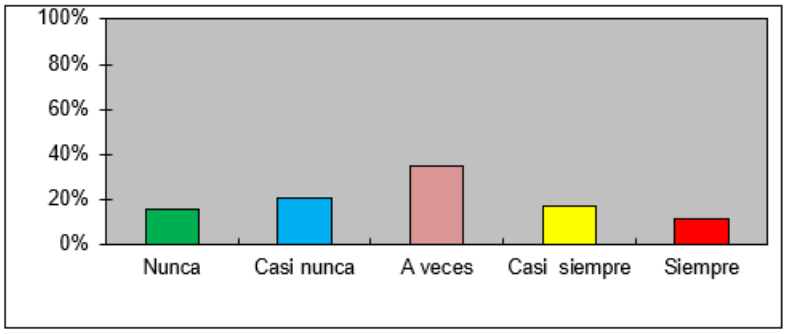

Figura 20. Ortega y Macías (2023)

ANEXO 3 – ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL TERMOMANABÍ

