



## Maestría en Administración Pública



### Artículo de investigación aplicada

#### Liderazgo organizacional y su relación con el desempeño laboral de los servidores públicos. Caso de estudio

- a. PAZ BODERO Abigail Elena
  - b. YÉPEZ MORA Jasson Gabriel
  - c. GODOY ZUÑIGA María Elena
- a. Lcda. en Marketing servidora pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Durán, Liquidadora de impuestos de la Dirección General Financiera abigail.paz@uees.edu.ec
  - b. Ingeniero en Administración de Empresas en Recursos Naturales No Renovables y Ecoturismo, con 20 años de experiencia en el sector hidrocarburífero como Analista Regional en control y fiscalización jasson.yepez@uees.edu.ec
  - c. Doctora en Lenguaje, Literatura y sus Culturas y sus Aplicaciones. Profesora Universidad Espíritu Santo y ESAI Business School, Ecuador. mariaegodoy@uees.edu.ec

#### Palabras clave:

- Liderazgo Organizacional.
- Desempeño Laboral
- Brecha Salarial
- Funcionarios Públicos

#### Clasificación JEL

O15

**Resumen:** El presente estudio de caso tiene como finalidad analizar el liderazgo organizacional, con la finalidad de determinar su efectividad en el desempeño laboral de los servidores públicos de una entidad pública ubicada en la ciudad de Esmeraldas. La metodología de la investigación aplicada en este estudio fue de un diseño no experimental – cualitativo mediante la utilización de instrumentos como las entrevistas realizadas a un grupo de funcionarios obteniendo como resultado el diagnóstico de los problemas y causas que provocan que el desempeño laboral se vea resquebrajado. Se obtuvo como resultado que las actividades que asignan los líderes o directivos lo hacen sin tomar en cuenta el perfil profesional, existe una brecha salarial al recibir una remuneración no acorde a las competencias y responsabilidades, debiendo realizar las mismas actividades que los que tienen remuneraciones más altas y la rotación de personal que los líderes realizan sin previo aviso. Se concluye que los principios o fines institucionales, no se van a poder cristalizar por el ambiente o clima institucional desazonado y poco alentador, ya que, de la producción de cada uno de sus funcionarios depende el resultado que se debe brindar al usuario final. Las demandas escuchadas de aquellos y ejecutadas, en cuanto se refiere a salario justo, a una rotación planificada y a la asignación de tareas específicas en consideración a su perfil y experiencia, son los componentes que permitirán mejorar el trabajo y el servicio.

**Key words:**

- Organizational Leadership
- Job Performance
- Salary Gap
- Public workers

**JEL Clasification**

O15

**Abstract:** The purpose of this case study is to analyze organizational leadership in order to determine its effectiveness in the work performance of public servants of a public entity located in the city of Esmeraldas. The research methodology applied in this study was a non-experimental - qualitative design through the use of instruments such as interviews conducted with a group of officials resulting in the diagnosis of the problems and causes that cause the work performance is broken. It was obtained as a result that the activities assigned by the leaders or managers are done without taking into account the professional profile, there is a salary gap when receiving a remuneration not in accordance with the competencies and responsibilities, having to perform the same activities as those with higher remunerations and the rotation of personnel that the leaders perform without prior notice. It is concluded that the institutional principles or goals will not be able to crystallize due to a discouraged and discouraging institutional environment or climate, since the results to be provided to the end user depend on the production of each of its employees. The demands heard from them and executed, in terms of a fair salary, a planned rotation and the assignment of specific tasks in consideration of their profile and experience, are the components that will improve the work and the service.

## INTRODUCCION

De acuerdo a Ramos et al. (2019) a lo largo de las últimas décadas, las instituciones han concentrado sus esfuerzos en ponderar la evaluación del desempeño con valoraciones equitativas y justa de acuerdo a su perfil profesional y su remuneración económica.

Bajo este mismo concepto, es imprescindible que los líderes departamentales atiendan las necesidades más elementales de los trabajadores como el sustento diario para sus familias, la consecución de una educación, alimentación y momentos de recreación en el ámbito familiar. Todo esto, de acuerdo al compromiso con su rol que ha sido abordado a través de su desempeño eficiente dentro del ambiente laboral. (Huilcapi et al., 2017; Tuesta et al., 2021).

En este mismo escenario, Mendoza (2022) refiere que existen trabajadores insatisfechos debido a una remuneración poco justa por sus actividades laborales, a esto se suma la poca consistencia y confianza del servidor público por la ineficiente comunicación y poca transparencia en lo que respecta a las políticas económicas sobre sueldos y salarios, lo que ha generado poco compromiso laboral y, por ende, un servicio de baja calidad frente a los usuarios.

Por otro lado, el tema de la responsabilidad del Estado a través de sus instituciones y departamentos en delegar actividades y asignar el presupuesto en función del perfil profesional, debe mantener una coherencia entre los roles, competencias profesionales y

asignación de sueldos. Lo que significa respetar las condiciones de derecho que asiste a todo servidor (Jiménez y Jiménez, 2016).

En lo que respecta a una institución pública que brinda servicios en el sector hidrocarburífero y se encuentra en la ciudad de Esmeraldas - Ecuador, se ha observado que, a pesar de los nombramientos definitivos y asignaciones de actividades de sus funcionarios, de acuerdo a su perfil profesional, en esta institución no se cumple el rol de cada funcionario. Por otro lado, los servidores rotan sin una planificación, realizando las mismas actividades y teniendo las mismas responsabilidades independientemente del ingreso económico. Esto ha generado poca satisfacción y bajo nivel de compromiso de los funcionarios con la institución reflejando un desempeño laboral con escaso rendimiento. Por lo que se plantea que el liderazgo organizacional incide en el desempeño laboral de los servidores públicos de esta entidad.

El liderazgo organizacional es la capacidad que poseen los directivos de las organizaciones para influir en las decisiones de la institución y alcanzar sus objetivos, por ello los directivos deben ser capaces de evaluar y asignar actividades acordes con el perfil de cada colaborador, proveyendo a la institución el personal idóneo que permita cumplir con sus objetivos, de allí la importancia de determinar si los directivos cumplen de forma apropiada su rol de liderazgo.

El objetivo del estudio es analizar el liderazgo organizacional, con la finalidad de determinar su efectividad en el desempeño laboral de los servidores públicos de la entidad.

## **REVISIÓN DE LITERATURA**

### **Liderazgo Organizacional**

De acuerdo a Roca (2017) con su experiencia en liderazgo, observa que los funcionarios líderes, no demuestran al personal a su cargo la confianza ni motivación, dejando al personal que trabaje sin autoestima y no demuestren compromiso con la institución, buscando los líderes su beneficio personal, por lo que recomienda evaluar el desempeño laboral en los trabajadores de acuerdo al perfil del puesto.

Así también, Herrera (2022) manifiesta que de acuerdo a los antecedentes de su tesis puede mencionar que cuando la empresa motiva intrínsecamente los funcionarios desarrollan sus funciones con entusiasmo y más interés.

De acuerdo a Suna et al. (2022) los líderes de una institución deben dar un trato personal, brindar la confianza, garantías y ser optimistas para llegar al logro de los objetivos planteados por la institución.

Por otro lado, también Campos y Ludeña (2019) indican que es importante que el líder que ponga la institución pueda guiar al equipo de trabajo para alcanzar las metas establecidas y lograr el éxito eficientemente, lo que implica orientar y relacionarse con los colaboradores y jefes, así como asegurarse que se cumplan los objetivos. Es necesario fortalecer la integración y cohesión del grupo, ayudando a resolver las diferencias y ofreciendo capacitaciones constantes. También se puede llevar a cabo talleres, charlas

motivacionales para fomentar un mayor rendimiento laboral en los funcionarios y promover el buen uso de los materiales en las tareas diarias y áreas de trabajo.

De acuerdo a Lindao (2016) quien describe que los diversos aspectos del liderazgo, como la motivación, la comunicación y la participación, deben ser promovidos para fomentar el reconocimiento, el desarrollo de iniciativas y la relación entre los líderes con los trabajadores. La delegación de responsabilidades dentro del equipo de trabajo y el desarrollo de estos elementos son fundamentales para mejorar el rendimiento de las funciones de los empleados. Además, los directivos deben considerar la planificación orientada al desarrollo de las competencias para alcanzar los objetivos en las áreas administrativas.

Es fundamental que los gerentes tengan un liderazgo y no es ajeno que se cuente con varios gerentes y cada uno con un estilo de liderazgo diferente, aunque no todos sean los necesariamente más apropiados para mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores según refiere (Vásquez, 2018).

Con relación a lo anteriormente analizado, según Fierro et al. (2017) si los líderes de una organización no aplican los correctos canales de comunicación ni una apropiada política de compensación por desempeño laboral, difícilmente los colaboradores encontrarán los incentivos necesarios para cumplir satisfactoriamente su trabajo.

En este mismo contexto, Chinchay y Chávarry (2021) señalan que no hay un tipo de liderazgo que sea mejor que otro, lo que sí se puede afirmar es que el estilo de liderazgo al adoptar, depende de factores contextuales internos o externos de la entidad pública. La única forma de determinar si el liderazgo es efectivo es través de resultados, no se puede esperar que la estrategia de liderazgo utilizada en una entidad funcione en todas las entidades.

La evolución del cambio de liderazgo con el fin de cambiar la mentalidad de los jefes, ha ido cambiando en la historia la forma de pensar de los líderes, lo que ha llevado a reducir la burocracia en los procesos administrativos, promoviendo la eficiencia y eficacia. En la actualidad hay instituciones que exigen a sus funcionarios que sean profesionales y contribuye a mejorar sus actividades (García, 2022).

El liderazgo gerencial continuo comienza con el auto liderazgo, cuando el líder está consciente de la forma de pensar y actuar al ser su propio líder. Cuando logra tener la seguridad y autoestima necesarias para superar barreras mentales, mejorar actitudes, hábitos y el carácter y desarrollar su inteligencia emocional como lo indica (Chipana, 2018).

También concluyen Gálvez et al. (2021) que lo ideal es tener una autoridad que identifique las necesidades para una rotación de los trabajadores, compensando los desniveles remunerativos y las contrataciones nuevas no sigan desnaturalizando la esfera laboral y que los servidores desarrollen su trabajo de forma permanente, con beneficios que poseen otros trabajadores con el mismo cargo.

En el ámbito de la Dirección, según Saavedra et al. (2018) priman dos tipos de relaciones, las de subordinación y cooperación, mismas que se perfeccionan de forma continua en el modo de actuar profesional, en las competencias adquiridas y especialmente en el liderazgo directivo, las competencias directivas son esenciales para liderar el desarrollo organizacional. Los directivos adquieren las competencias necesarias de forma sistemática de acuerdo a los resultados que obtienen en el ejercicio de sus funciones.

La percepción del liderazgo ha tenido una evolución en los últimos años, se puede decir que el líder era quien imponía su criterio amparado en el poder legal que le ofrecía su

status en la organización, hoy por hoy un líder es quien, habiendo adquirido las competencias necesarias, dirige a sus colaboradores propiciando el crecimiento de la organización y sus subalternos (Rozo et al., 2019).

Las posibilidades de éxito de los objetivos institucionales planteados, van en función de cuán motivados se encuentren los directivos para ejecutar las estrategias y sepan detectar cuándo deban ejecutar cambios necesarios para la organización, adicionalmente se debe tener conciencia que la mayor ventaja competitiva es el talento humano con un elevado nivel de creatividad y especialización. La toma de decisiones de los directivos debe asumirse como transformaciones que enrumben a las organizaciones por nuevos procesos que lleven a estas al desarrollo gerencial con elevadas habilidades de liderazgo y valores institucionales (González et al., 2019).

Un factor estratégico muy importante para aumentar de forma exponencial la productividad y competitividad de las instituciones es el desarrollo del talento humano, sobre la base de la gestión del aprendizaje, la comunicación efectiva para transmitir la visión y objetivos de la empresa y en el otro sentido atender las necesidades y sugerencias de los colaboradores (Santander & Lara, 2023).

Los líderes de las organizaciones que se desenvuelven con un enfoque transformacional y cuyos esfuerzos van dirigidos hacia el cambio, logran un buen nivel de adhesión a sus propuestas ya que su entorno se identifica con ellos y sienten que son la ayuda idónea en tiempos de incertidumbre y cambios (Hermosilla et al., 2016).

Se puede determinar que el liderazgo organizacional no es un proceso sólo de altos mandos, existe clara evidencia que involucra a todos los niveles de las instituciones, de allí

que se evidencia el profundo impacto del liderazgo en el desempeño organizacional ya que se halla directamente relacionado con la retención del personal y el compromiso de este con la institución (Fuentes et al., 2021).

La dirección de las organizaciones tiene en su panorama futuro la complejidad y dinamismo como condiciones permanentes, la capacitación permanente y la adquisición de competencias muy elevadas, serán parte indispensable y recursos invaluable. Adicionalmente a ello una gerencia eficiente con un grado desarrollado de liderazgo con una visión de que el talento humano es el mayor activo de la organización que la llevará a sobrevivir y desarrollarse con equilibrio (González et al., 2017).

### **Desempeño Laboral**

La institución pública debe promover el reconocimiento a sus funcionarios con el fin de que se sientan valorados y comprometidos, lo que permitirá mejorar el desempeño y el sentido de competencia de los funcionarios de la institución (Galarza, 2022).

Para promover un mayor nivel de compromiso afectivo del personal a cargo, hay que priorizar el desarrollo de competencias en la formación técnica y profesional, mediante un plan de capacitación de la gestión pública con énfasis en los sistemas administrativos del Estado y las funciones específicas que corresponden al trabajador (Villaruel, 2020).

Así mismo, deduce Carrillo (2020) que en las instituciones públicas y privadas la motivación es un elemento fundamental para los funcionarios, con el fin de lograr un buen desempeño laboral. La motivación es un factor primordial en el rendimiento de las

actividades y contribuye para alcanzar los objetivos establecidos, permitiendo que el personal realice sus tareas de la mejor manera.

Por otro lado, Ordoñez (2021) indica que, para asegurar una adecuada ejecución de las fases de la gestión del desempeño, es importante contar con manuales que proporcionen a los funcionarios una comprensión clara de lo que se espera de ellos dentro de la organización. Esto implica conocer el punto de partida de la organización y tener los recursos necesarios para comunicar las tareas de manera efectiva. Además, el proceso de planificación de la gestión del desempeño debe alinearse con los objetivos de la organización estableciendo las acciones a realizar.

Así mismo, Altamirano (2023) define a la motivación laboral como todos los aspectos psicológicos y externos que se rigen con reconocimientos por parte de los jefes que determinará alcanzar el éxito en el cumplimiento de sus actividades

Como lo hacen notar Mora y Mariscal (2019) los individuos buscan el satisfacer sus necesidades dentro de las organizaciones en las cuales laboran, el lograr dicha satisfacción se convierte en la motivación para asumir responsabilidades y cumplir en forma adecuada y eficazmente con los objetivos de la organización, para los directivos de las organizaciones una evaluación cuantitativa periódica que le permita visualizar la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño, es una herramienta clave para decidir el curso de acción futura a tomar.

Así también Nolberto (2017) menciona que todo tipo de evaluación que se realice en una institución es una fase que sirve para cerciorarse de la calidad, efectividad en el trabajo y las cualidades de un trabajador. Esta evaluación para el desempeño laboral para los

funcionarios de una institución se la aplica con diferentes métodos para medir el desempeño, méritos, eficiencia, etc.

Según lo demostrado por Vaca (2017) en su estudio, los factores más motivantes para los servidores públicos en Ecuador son Afiliación, Reconocimiento y Necesidades de logro, durante la última década han existido cambios en estos factores motivantes, su razón fundamental es el marco legal que se ha dado al servicio público, permitiendo que los servidores puedan mejorar su estabilidad laboral debido a la implementación de concursos de mérito y oposición.

El desempeño laboral es la calidad que cada empleado aporta a sus tareas diarias, este se constituye en una herramienta esencial orientada al éxito de las organizaciones a través del establecimiento de estrategias, permite a las organizaciones entrar en procesos de mejora continua y eleva su nivel de competitividad, por esto se debe observar constantemente el desempeño laboral de quienes son parte de la organización (Bautista et al., 2020).

De acuerdo a un estudio realizado en una institución educativa del sector público en Ecuador se pudo determinar que el personal administrativo de esta, era evaluado de forma monótona y no con una evaluación de desempeño laboral acorde al nivel de la institución, de tal manera que quienes obtenían una calificación baja accedían a ascensos causando malestar generalizado entre quienes laboraban en el área administrativa repercutiendo incluso en la calidad del servicio que brindaban en la institución (Álvarez et al., 2018).

En la actualidad se vive en un sistema de constantes cambios, lo cual replantea de forma reiterada la forma de gestionar las organizaciones poniendo especial énfasis en las instituciones públicas, bajo esta premisa quienes cumplen el rol de líderes deben ser accesibles y conducir de forma ética con equidad y justicia, resaltando una vez más el correcto manejo y evaluación del talento humano si el objetivo es tener una organización eficiente y con un correcto funcionamiento (Jara et al., 2018).

Existe mucha relación entre la compensación de personal y el desempeño laboral en los servidores administrativos es decir los servidores administrativos que indican que la remuneración y/o motivación es una parte del desempeño laboral, mostraron un mejor desempeño laboral que aquellos empleados que no gestionaron la remuneración de personal (Trujillo, 2017).

Recomienda también Esparza (2016) establecer delegaciones por jefatura para suplir alguna ausencia en puestos y evitar conflictos internos y el líder deberá fomentar la comunicación efectiva para un mejor trabajo en equipo y buscar un mayor rendimiento sobre los objetivos de la institución.

Con el propósito de mejorar el rendimiento laboral y exista un compromiso, Minaya (2021) recomienda que la institución debe proyectar que los funcionarios se sientan parte de la institución para ello se debe compartir información, los objetivos y metas, así como también crear programas de incentivos como bonos, ascensos y reconocimientos.

Desde la perspectiva de González (2018) el clima laboral de una institución constituye la mejor manera de describirla, de más está decir que en función del clima laboral se puede establecer, qué tan comprometidos se hallan sus colaboradores, determina también cuánta armonía existe, de tal manera que pueda haber un pleno desarrollo en todos los ámbitos de la institución.

Se ha determinado que las instituciones más fuertes en el mundo son las que han entendido que el talento humano es el motor que impulsa y determina la posición de las organizaciones en el mercado, los empleados comprometidos son más creativos, dan mejor atención a los clientes y deciden permanecer más tiempo en las organizaciones. La conexión emocional es un estímulo para los empleados y un factor determinante que moldea sus actitudes hacia y en la empresa, traduciéndose en un facilitador para la consecución de objetivos (Silva, 2018).

En la actualidad el mundo tiene un cambio de mentalidad al orientar su visión hacia dentro de sus organizaciones, posicionando en su mente que la clave del éxito es un correcto manejo de la gestión del talento humano, desarrollando nuevos métodos de vinculación de los empleados con la organización, convirtiendo al talento humano en una herramienta flexible que pueda redirigir sus esfuerzos de manera muy ágil para la consecución de los objetivos organizacionales (Fernández, 2017).

## **METODOLOGÍA**

### **Enfoque**

Para poder justificar el tipo de enfoque en este estudio de caso, se constatará la existencia de una comprensión de la relación entre sus dos variables que son el liderazgo organizacional y el desempeño laboral de los servidores públicos. Por lo que el enfoque cualitativo permitirá obtener una comprensión a profundidad de las percepciones, experiencias y comportamientos de los funcionarios públicos.

### **Diseño y tipo de estudio.**

El diseño es no experimental – cualitativo ya que no manipulará las dos variables y se centrará en observar y analizar el comportamiento de los trabajadores de la institución y para el tipo de estudio la opción viable es el estudio de caso, ya que en la entidad pública a la cual se está determinando la efectividad del liderazgo organizacional en el desempeño laboral permitirá obtener una comprensión detallada y contextualizada de su relación.

### **Método**

El estudio cualitativo permite observar de manera profunda el contexto social de una problemática de primera mano, mediante uno de sus métodos como es la entrevista, con preguntas abiertas se puede conocer profundamente las actitudes y comportamiento de los sujetos investigados (Escudero & Cortez, 2018). La adopción del enfoque cualitativo permite al investigador aplicar técnicas de investigación como el grupo focal y la observación.

La entrevista ayudará en este estudio de caso a tener información de primera mano para poder comprender en un contexto real con los funcionarios de la institución pública y

examinar cómo el liderazgo organizacional incide en el desempeño laboral de los funcionarios en ese entorno particular en el cual no se cumple el rol de cada uno y se rota al personal sin la debida planificación, por lo cual este debe realizar actividades que no guardan relación con la responsabilidad del cargo y la compensación económica que percibe cada funcionario.

### **Técnicas e instrumento de evaluación**

El diseño del presente estudio contempla varias etapas durante las cuales se realiza la recopilación de información. Primeramente, a través de la revisión bibliográfica y documental, extrayéndose información de la Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP, la cual permite determinar el marco legal que rige las acciones de los servidores públicos, de la institución y brindará una clara referencia de las competencias de cada Distrital Desconcentrada ya que es una institución que se encuentra en varias provincias del país.

El estudio posee información sobre la designación de las actividades laborales sin concordancia con el perfil de los empleados, para determinar si las mismas se están realizando de forma correcta. Se explora la brecha salarial en función del desempeño y asignación de roles para medir el nivel de satisfacción de los empleados con sus funciones, otra de las dimensiones a analizar es la rotación del personal, con la intención de verificar la frecuencia de estas y si las actividades asignadas concuerdan con el nivel de responsabilidad e ingresos de todos los funcionarios a quienes se les asigna el mismo tipo de funciones.

La motivación que los jefes departamentales de la institución puedan brindar a los empleados es otra de las dimensiones que abarcara el estudio tanto como el comportamiento de los funcionarios frente a la asignación de funciones que no son de su competencia.

Se ha realizado las entrevistas a funcionarios pertenecientes a distintas áreas om procesos y que cumplen actividades que no están acorde con sus perfiles, con la finalidad de obtener información cualitativa sobre los elementos que influyen en el liderazgo organizacional y en el desempeño laboral de los colaboradores y se detallan a continuación. Cabe indicar que no se pudo acceder a más entrevistas dentro de la institución por lo sensible del tema de investigación y por salvaguardar los datos extraídos en esta institución pública, ya que en la actualidad existen problemas jurídicos de los funcionarios en contra de la institución estatal.

*Tabla No. 1. Nómina de funcionarios entrevistados*

<b>Funcionario</b>	<b>Proceso</b>	<b>Cargo</b>
Ing. Christian Ramírez Chiles	Comercialización de Combustibles	Analista de Hidrocarburos
Ing. Carmen Murillo Dicao	Transporte y Almacenamiento de Combustibles	Analista de Hidrocarburos

El objetivo primordial en esta entrevista de tipo exploratoria, posee preguntas abiertas, ya que no sabemos de antemano las respuestas (Torres et al., 2019), será obtener la información valiosa y detallada sobre las experiencias, percepciones y opiniones de cada uno de los entrevistados a través de la interpretación y comprensión para poder identificar temas emergentes. Se puede decir que el formato a utilizar en las entrevistas será no estructurado, de tal manera que aun cuando existe un objetivo en cuanto a la información que se desea

recabar, no se seguirá una estructura estrictamente formal, que no dé lugar a interrogantes no contempladas en el guion original (Guerrero, 2016), ya que al no hacerlo podríamos sin desearlo, bloquear el flujo de información.

## **RESULTADOS**

### **Marco Contextual.**

En la Provincia de Esmeraldas existe el mayor aparataje industrial para la refinación, importación y exportación de los hidrocarburos en el país, ya que su relieve geográfico lo hace esencial para ejecutar el transporte de los hidrocarburos.

La entidad pública que controla y fiscaliza estos procesos hidrocarburíferos, con su Agencia Distrital vienen cumpliendo sus actividades, pero con un desempeño laboral no óptimo causado por el tipo de liderazgo organizacional de la institución.

### **Resultados de la Entrevista.**

De acuerdo a la entrevista aplicada, podemos observar en las tablas No. 2, 3 y 6 lo que respondió Ing. Christian Ramírez y en las tablas No. 4 y 5 lo manifestado por la Ing. Carmen Murillo, donde se obtuvo como resultado:

*Tabla 2. Designación de actividades*

Designación de actividades sin concordancia con el perfil.
El entrevistado indica que no se puede hablar de un liderazgo de los directivos cuando el que está al frente desconoce la forma de trabajar de un equipo. En la institución no se ha tenido un líder que cumpla su rol, basándose netamente en intuiciones, recomendaciones y rumores para designar actividades que no van con el perfil ni experiencia de cada funcionario.

Análisis: De acuerdo a lo establecido en la tabla 2, se constata que la dimensión designación de actividades, se realiza de forma ineficaz, al designar las mismas indistintamente de si el funcionario cumple o no con el perfil o la experiencia para su correcto desempeño.

*Tabla 3. Brecha Salarial*

Existencia de una brecha salarial de acuerdo al desempeño laboral de los funcionarios.
El aspecto que menciona el entrevistado a cerca de esta dimensión, es que no existe efectividad en el estilo de liderazgo que tenemos, ya que no se genera incentivos para los funcionarios. Solo se designa actividades para cumplir una meta, sin tomar en cuenta la forma en la que se realice. La brecha salarial es muy importante ya que el que recibe una mayor remuneración debe tener mayor responsabilidad al momento de realizar un trabajo, sin embargo esto es obviado generando inconformidades entre los funcionarios.

Análisis: En la Tabla 3 del análisis de la dimensión Brecha Salarial, se aprecia que la remuneración percibida por los servidores públicos no va en concordancia con el nivel de responsabilidad que se debe atribuir al rol desempeñado.

*Tabla 4. Rotación del personal*

Rotación del personal y funciones con remuneraciones distintas.
La funcionaria entrevistada manifiesta que el líder es la persona que está a la cabeza, su trabajo depende mucho de su equipo, si se realiza rotación de personal sin una previa planificación ni capacitación, esto genera deficiencia en el trabajo y se puede empeorar si empatas a personal que tiene diferente sueldo a realizar el mismo trabajo, creando desmotivación sin ninguna recompensa.

Análisis: En el análisis de la dimensión Rotación del personal, se desprende que no existe una planificación al rotar al personal para que cumpla distintas funciones cada cierto tiempo y se establece que la capacitación para el nuevo rol a desempeñar es insuficiente para cumplir a cabalidad las nuevas funciones.

*Tabla 5. Motivación*

Motivación por parte de los jefes departamentales a los funcionarios
La entrevistada indica que en la institución no hemos recibido ningún apoyo ni recurso extra motivacional, ya que solo se asigna mayores responsabilidades, pero no existe una equiparación salarial de acuerdo al rol de puestos, los sujetos de control ganan mucho

más que nosotros que somos los fiscalizadores. Además, que hemos aprendido cada uno de los funcionarios para poder realizar una actividad destinada fue adquirido por la experiencia cometiendo aciertos y errores propios de estar en un nuevo proceso o puesto.

Análisis: De la dimensión Motivación, se puede observar que la mayor parte del personal considera no haber recibido apoyo ni recursos extras que motiven a continuar eficientemente en sus labores.

Tabla 6. Comportamiento

Comportamiento del funcionario al tener actividades que no cumplen con su competencia

El entrevistado indica que se ha creado un resentimiento entre los funcionarios y es evidente, ya que una de las principales motivaciones en una persona que trabaja es su remuneración y lo que vivimos día a día es un ambiente adverso. Inclusive funcionarios con menor remuneración realizan más trabajo y tiene más responsabilidades que personas que tienen una mayor remuneración.

Análisis: Se puede afirmar que se ha creado un clima laboral adverso, fruto del resentimiento entre funcionarios que consideran no recibir remuneraciones justas, destacando que difícilmente puede haber un buen desempeño laboral bajo estas condiciones.

## DISCUSIÓN

En lo que respecta al criterio de los entrevistados manifiestan que las actividades que asignan los líderes o directivos lo hacen sin tomar en cuenta el perfil profesional o su experiencia, como lo concluye Achahui (2022) al evidenciar que si existe experiencia laboral adecuada, existirá buen desempeño del personal y esto se puede evidenciar en el malestar de los funcionarios que, incluso en el lado emocional del servidor público, estas actividades asignadas sin previo análisis pueden afectar en la autoestima como lo menciona Clavijo et al. (2020), la preparación académica y la experiencia se debe considerar prioritaria al momento de la contratación del personal y se genere mayor productividad y rentabilidad económica del sector público; si los líderes de la institución no consideran esto aún desde el reclutamiento del personal seguirá causando un impacto negativo en las actividades realizadas con los sujetos de control al momento de fiscalizar en sus operativos diarios y hasta generará una mala atención al usuario final.

En cuanto al compromiso de los servidores públicos de la institución con sus obligaciones explican que mientras exista una brecha salarial seguirá existiendo un bajo desempeño laboral, ya que los funcionarios cumplen con perfiles y experiencia, pero sus salarios son bajos y en ocasiones los que ganan más hacen menos y no cumplen con las funciones que su rol establece, lo que contrasta Gavino (2020) quien aconseja a las autoridades a nivel central de una entidad pública, propiciar mejor entendimiento para mejorar la retribución de compensación de remuneraciones para los trabajadores. Si los funcionarios realizan actividades extras que la de su perfil el líder o autoridad competente debe gestionar para que exista esta retribución de compensación en su remuneración

En lo concerniente a la rotación de personal que los líderes realizan sin previo aviso, los encuestados indican que esto genera disgusto y la eficiencia del trabajo disminuye considerablemente, peor aún si tienen que realizar sus actividades con los funcionarios que mantienen un sueldo superior desempeñando las mismas funciones, lo cual contrasta con lo que recomienda Román et al. (2016) al enfatizar que dentro de las organizaciones productivas existe la necesidad de apoyar a los empleados ya que esto les permite encontrar significado a su trabajo y se siente competente desempeñándolo, creando un clima propicio para que estos introduzcan nuevas formas de realizar sus tareas y participen en actividades de aprendizaje con el objetivo de evolucionar de forma óptima el desempeño en el cargo.

El roce y resentimiento que se percibe en los entrevistados al ver que sus derechos no se ven garantizados con la remuneración equitativa, como lo manifiesta Simbaña (2022) en que el Estado a través de sus entidades gubernamentales debe promover mas no dar un retroceso a los derechos humanos dejando de garantizar una buena gestión del servidor público.

La motivación en el área laboral de los entrevistados, no es la óptima para desarrollar sus actividades ya que al ser fiscalizadores de otras instituciones públicas en el ámbito hidrocarburífero se sienten mal por tener una remuneración muy baja, como lo indica Galarreta (2020) la teoría ejecutada, permite entender la importancia de los factores que hacen parte del clima organizacional, buena motivación y el liderazgo conlleva a un buen desempeño; por lo que esta falta de motivación hace que los funcionarios de esta

institución no rindan al cien por ciento y en la medida que las autoridades trabajen en la motivación salarial de cada uno de los funcionarios estos mejoran en su desempeño.

## **CONCLUSIONES**

De acuerdo a los datos obtenidos, se consigue el objetivo del estudio que es analizar el liderazgo organizacional, para determinar su efectividad en el desempeño laboral de los servidores públicos de la entidad de la ciudad de Esmeraldas. El diseño no experimental de tipo cualitativo específicamente las entrevistas realizadas a un grupo de servidores públicos permitieron la consecución del objetivo trazado.

Se confirma que la autoestima de los funcionarios disminuye al realizar actividades sin considerar la experiencia y perfil profesional, causando estrés y frustración laboral sin poder realizar un trabajo con resultados efectivos. Así mismo se contrarresta la posibilidad de generar mayor productividad, eficiencia y efectividad, atributos que deben ser garantizados por la institución, con el fin de que el ciudadano que recibe el servicio se sienta satisfecho.

Se determina que la existencia de una brecha salarial no acorde a las responsabilidades, atribuciones y competencias de los funcionarios, vulnera en primera línea el derecho de éstos a recibir un sueldo y salario justo, disminuyendo notablemente el desempeño laboral y provocando que el clima institucional se torne confuso. Es por ello que, para fortalecer la institucionalidad se requiere indiscutiblemente la retribución de una compensación equitativa justa y digna, que fortalezca la confianza en el funcionario.

Se aprecia también en la misma línea de las desigualdades de salario, la constatación de un trato diferenciado entre los funcionarios que afecta al derecho a la igualdad y no discriminación. Por lo tanto, se resquebraja la institucionalidad al irrespetar los derechos de los trabajadores y pone en riesgo los objetivos que establece el Estatuto Orgánico de Procesos de la institución.

Se concluye que no existe una cultura organizacional efectiva, que propicie el compromiso que debe tener el funcionario público de brindar un servicio de calidad a los sujetos de control. La desaprobación de los funcionarios en la rotación de funciones sin previo aviso quebranta los derechos constitucionales que les asisten a los funcionarios, afectando de manera negativa al clima laboral, el buen nombre y la reputación de la institución.

### **Fortalezas**

La aplicación metodológica de la entrevista ha permitido percibir de primera mano las disfuncionalidades de un sistema público que no satisface de forma cabal a sus usuarios internos menos aún a los externos y sujetos de control, llegando a evidenciar no solamente la falta de competencia de los líderes sino también el deseo y la determinación de su parte por cambiar la situación actual de la institución. Es destacable que por su naturaleza la entrevista permite interactuar de forma directa con quienes están viviendo esta situación laboral dentro de la institución objeto del análisis.

## **Limitaciones**

Como limitaciones se puede mencionar que debido al tenso clima laboral algunos de los funcionarios que trabajan en esta institución, no quisieron dar sus opiniones a los cuestionamientos formulados por temor a represalias, ya que indicaron que varios de ellos siguen juicios a la institución, dificultando la recolección de información.

## **Futuras líneas de investigación**

Para futuras líneas de investigación se podrían investigar temas que tengan que ver con la equiparación de remuneraciones o también la categorización de escalas en instituciones públicas de trabajadores que realizan funciones iguales y similares, teniendo el mismo nivel de responsabilidad, pero que tienen remuneraciones distintas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Achahui, A. (2022). Perfil profesional y su relación con el desempeño laboral del personal repuesto por mandato judicial en la Municipalidad Provincial de Cusco. [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/112748>
- Altamirano, H. (2023). Motivación y desempeño laboral de los docentes de una universidad de la provincia de Jaén. [Tesis de licenciatura]. España. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/109230>
- Álvarez, B., Porraspita, D., Indacochea, B. (2018). *El desempeño laboral: Un problema social de la ciencia*. Revista Didáctica y Educación, 12(3), pp. 45-67. ISSN 2224-2643.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). Art. 1 *Ley Orgánica del Servidor Público LOSEP*. Ley Orgánica de Servicio Público. Recuperado de <https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/LOSEP.pdf>
- Bautista, R., Fructus, R., Aguilar, D. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. Revista de Investigación Valor Agregado, 7, pp. 123-145.
- Campos La Serna, M., Ludeña, C. (2019). El Liderazgo Y Su Incidencia En El Desempeño Laboral En La Empresa Librerías Crisol SAC En El Periodo 2017. Universidad Peruana de las Américas. pp. 12-34. Recuperado de <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3336871>
- Carrillo, J. (2020). *Modelo de gestión pública y desempeño laboral: caso de un municipio de Ecuador*. Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/5155>

- Chinchay, W., Chávarry, R. (2021). Liderazgo en el sector público. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(4), pp. 89-105.
- Chipana, M. (2018). *Liderazgo Gerencial y desempeño laboral del servidor público de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Moquegua-2018*. Perú. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/30299>
- Clavijo, C., Tobar, C., Sarmiento, M., Jumbo, Q. (2020). Habilidades blandas, un factor de competitividad en el perfil del servidor público. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 8(1), pp. 56-78.
- Escudero, C., Cortez, D., (2018). *Técnicas y Métodos Cualitativos para la Investigación Científica*. Redes 2017. Editorial Utmatch.
- Esparza, F. (2016). El estilo de liderazgo y su efecto en el desempeño laboral del área de contabilidad en la empresa El Rocío SA Año 2016. Trujillo, Perú.
- Fernández, O. (2017). *Gestión de talento humano como factor estratégico para el éxito empresarial en Colombia*. Universidad Militar de Nueva Granada, Repositorio Digital. Universidad Militar de Nueva Granada.
- Fierro, Y., Alejandro, M., Alejandro, C., & Ramos, J. (2017). Influencia del liderazgo organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Estatal Península de Santa Elena. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.
- Fuentes, Y., Barrientos, E., & Pabón, J. (2021). Liderazgo organizacional: Una revisión sistemática y análisis bibliométrico. *Criterio Libre*, (35), Bogotá, Colombia.

- Galarreta, J. (2020). Análisis del clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados en el área de operaciones Mi Banco Agencia Miraflores, Arequipa-Perú 2020. Universidad Continental de Perú.
- Galarza, V. (2022). Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Colta. [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Digital Universidad Técnica de Ambato.
- Gálvez, R., Ramos, M., Espinoza, A., & Asca, G. (2021). El desempeño laboral e intención de rotación de los trabajadores de la Unidad de Recursos Humanos de la DRELM, un análisis cualitativo. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 45-60. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1412>
- García, J. (2022). Liderazgo directivo en la administración pública de la Comisión de Tránsito del Ecuador. [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Manabí]. Repositorio Digital UCT Jipijapa.
- Gavino, R. (2020). La compensación de remuneraciones y desempeño laboral de los trabajadores del Hospital III EsSalud de Chimbote-2019. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Santa]. Repositorio Institucional UNS.
- González, A., Urdaneta, K., & Muñoz, D. (2017). Liderazgo organizacional y responsabilidad socioambiental, una mirada desde la complejidad y postmodernidad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(78), 75-90.

- González, I. (2018). Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos del Servicio de Rentas Internas. [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Digital Universidad Técnica de Ambato.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: Herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 21(1), 101-120. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín.
- Guerrero, M. (2016). La investigación cualitativa. *INNOVA Research Journal*, 1(2), 34-50. <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n2.2016.12>
- Hermosilla, D., Amutio, A., Dacosta, S., & Páez, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 135-143. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.07.002>
- Herrera, I. (2022). Motivación y desempeño laboral en los colaboradores de una empresa deportiva, Lima 2022. [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de las Américas]. Repositorio de la Universidad Peruana de las Américas.
- Huilcapi, R., Castro, A., & Jácome, A. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 156-168. <https://doi.org/10.23857/dc.v3i2.536>
- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., & Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. Universidad del Zulia, Venezuela.
- Jiménez, M., & Jiménez, E. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Ciencia Unemi*, 9(19), 56-67. <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol9iss19.2016pp56-67>

- Lindao, A. (2016). Influencia del liderazgo organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Estatal Península de Santa Elena. [Tesis de licenciatura, Universidad del Espíritu Santo]. Repositorio de la Universidad del Espíritu Santo.
- Mendoza, C. (2022). Satisfacción laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Tosagua período 2020-2021. [Tesis de licenciatura, Escuela Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López]. Repositorio de la Escuela Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.
- Minaya, M. (2021). Liderazgo transformacional y rendimiento laboral de los colaboradores en Corporación Industrial Frami EIRL. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo.
- Mora, J., & Mariscal, Z. (2019). Correlación entre la satisfacción y desempeño laborales. Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, 6(1), 1-14.
- Nolberto, M. (2017). Gestión del talento humano y el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui 2017. [Tesis de licenciatura, Universidad de Huánuco]. Repositorio Digital Universidad de Huánuco
- Ordoñez, J. (2021). Liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral docente de bachillerato de instituciones educativas fiscales del cantón Santa Elena. [Tesis de licenciatura, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. Repositorio Digital Universidad Estatal Península de Santa Elena.

- Ramos, P., Acosta, A., Ramos, C., & Martínez, B. (2019). El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Quinsaloma, año 2018. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 6(2), 1-15.
- Roca, L. (2017). Relación entre liderazgo y desempeño laboral en la oficina de logística de la red de salud Pacífico Sur, Chimbote-2017. [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Digital Universidad César Vallejo, Perú.
- Román, P., Krikorian, A., Franco, C., & Betancour, A. (2016). Apoyo organizacional y empoderamiento como antecedentes de comportamientos empoderados y participación de los empleados. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 48-58.  
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.12.002>
- Rozo, A., Flórez, A., & Gutiérrez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 7(2), 23-37.
- Saavedra, A., Batchelor, A., & Barzágas, I. (2018). El liderazgo directivo en la gestión del desarrollo organizacional OLIMPIA. *Revista de la Facultad de Cultura Física de la Universidad de Granma*, 15(3), 456-470.
- Santander, E., & Lara, L. (2023). El liderazgo en el ámbito organizacional dentro del contexto humano. *Journal of Economic and Social Science*, 18(1), 67-81.  
<https://doi.org/10.32924/jes.2023.18.1.67>
- Silva, A. (2018). La gestión del desarrollo organizacional: Marco para mejorar el desempeño del capital humano. Alicante: Economía, Organización y Ciencias Sociales.

- Simbaña, R. (2022). El derecho humano de los servidores públicos ecuatorianos a recibir una remuneración justa y equitativa, en el contexto de las medidas de austeridad 2016-2020. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Digital Universidad Andina Simón Bolívar.
- Suna, R., Febres, E., & Turpo, A. (2022). Liderazgo transformacional y su relación con el rendimiento laboral en los trabajadores de la empresa Consorcio Vial Sur Perú. [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Unión]. Repositorio Digital Universidad Peruana Unión.
- Torres, M., & Paz, K. (2019). Métodos de recolección de datos para una investigación. [Manual de estudio, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio Digital Universidad Rafael Landívar.
- Tuesta, A., Angulo, M., Chávez, R., & Morante, A. (2021). Desempeño laboral en entidades públicas peruanas: Impacto salarial, antigüedad y nivel académico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1-21.
- Trujillo, C. (2017). Gestión del talento humano y desempeño laboral en el Hospital Nacional Hipólito Unanue. [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Digital Universidad César Vallejo.
- Vaca, M. (2017). Motivación laboral en los servidores públicos de Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 60-75. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.278>
- Vásquez, E. (2018). Estilos de liderazgo y el desempeño laboral en una empresa industrial. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio Digital Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Villarroel, S. (2020). Liderazgo gerencial del funcionario público y compromiso laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2018. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann]. Registro Nacional de Trabajos de Investigación.