

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**Diagnóstico y presentación de una propuesta de las mejores prácticas de liderazgo a nivel directivo del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (Mintel), en el segundo semestre del año 2019**

Jenny Alexandra Morales Huachi

Tutor: Juan Lascano Polo

Quito, 2020





## **Cláusula de cesión de derecho de publicación**

Yo, Jenny Alexandra Morales Huachi, autora de la tesis titulada “Diagnóstico y propuesta de las mejores prácticas de liderazgo a nivel directivo del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (Mintel), en el segundo semestre del año 2019”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamo de parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

30 de marzo de 2020

Firma: \_\_\_\_\_



## Resumen

El Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (Mintel), es una entidad desconcentrada, encargada de la emisión de planes, programas, proyectos y políticas públicas relacionadas con las telecomunicaciones del país. Cada año el Ministerio del Trabajo (MDT) realiza la evaluación de clima laboral y cultura organizacional en las instituciones que forman parte de la función ejecutiva, con el objetivo de conocer la percepción de los servidores públicos, respecto a los factores de liderazgo, compromiso y entorno de trabajo; de los datos obtenidos por la entidad en el factor liderazgo, el promedio alcanzado fue de 75% en el año 2016 y 68% para los años 2017 y 2018. Los planes de acción planteados por la Dirección de Talento Humano (DTH) institucional, no alcanzaron los objetivos esperados, reflejando la baja porcentual en el año 2017.

La investigación efectuada fue cualitativa, con alcance descriptivo. Para el levantamiento de información se emplearon 2 técnicas, encuestas y grupos focales, con la participación de los servidores de las distintas unidades administrativas de la institución. De los resultados obtenidos, los servidores identifican como mejores prácticas de liderazgo en los componentes; personal -integridad-; y de relación – afectividad, respeto, e imparcialidad-.

De la percepción general de los servidores, las prácticas de liderazgo personal y de relación, son aceptadas en la mayoría por los empleados, en consecuencia los directivos que ejercen liderazgo orientado a las personas, evidencian emplear mejores métodos para conducir a los miembros de los equipos, con el objetivo de mantener buenas relaciones internas, para alcanzar las metas organizacionales. Las prácticas de gestión, relación y personal que obtuvieron porcentajes menores forman parte de la propuesta de mejora.

Palabras claves: liderazgo, clima laboral, satisfacción laboral, motivación, percepción, comportamientos



A mi Dios infinito creador del mundo y quien me dio la vida.

Emilia mi pequeño regalo, gracias por permitirme ser tu madre, tú me enseñas día a día el amor verdadero y que cada esfuerzo vale la pena, luego miraré tus logros y éxitos mi preciosa.

Laurita ya no estás aquí, esperabas tanto que termine esta etapa, sé que desde el cielo me cuidas siempre, gracias, hermana y amiga.

A mis padres, porque cada meta alcanzada la pude conseguir por su esfuerzo, dedicación, paciencia y amor.

Hermanas sueño con millones de bendiciones para ustedes, busquen y alcancen lo que su corazón anhela.

A la vida, por enseñarme que a pesar de las fuertes caídas, el retorno es placentero.



## Tabla de contenidos

Figuras y tablas.....	11
Introducción.....	15
Capítulo primero Marco teórico .....	19
1. Definiciones de liderazgo.....	19
2. Los seguidores.....	22
3. La situación .....	24
4. Enfoques de liderazgo .....	24
5. Rejilla gerencial de Blake y Mouton.....	26
6. Habilidades gerenciales.....	27
7. Prácticas para ejercer un liderazgo efectivo.....	29
7.1. Retroalimentación .....	29
7.2. Coaching o Mentoring .....	30
7.3. La visión.....	30
7.4. Definir, presentar y proponer objetivos, metas y desafíos.....	30
7.5. Planificación .....	31
7.6. Capacidad de desarrollar a las personas, motivación.....	31
7.7. Empoderamiento, empowerment .....	32
7.8. Autodesarrollo.....	32
7.9. Manejo del estrés .....	33
7.10. Comunicación .....	33
7.11. Delegación .....	34
7.12. Gestión del tiempo .....	34
7.13. La ética profesional.....	35
7.14. Conducción de grupos o equipos de trabajo .....	35
7.15. Manejo de conflictos.....	36
7.16. Uso de las tecnologías.....	36
7.17. Inteligencia emocional .....	37
8. Clima laboral.....	38
Capítulo segundo Desarrollo de la investigación .....	43
1. Variables de estudio .....	43
2. Constitución del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (Mintel).....	45

2.1. Estructura Orgánica.....	47
2.2. Cargos de las autoridades del nivel jerárquico superior según estructura .....	48
2.3. Plantilla de servidores .....	50
2.4. Objetivos institucionales Mintel .....	51
2.5. Descripción del problema .....	51
3. Método de investigación .....	55
3.1. Técnica bibliográfica.....	56
3.2. Encuestas.....	56
3.3. Grupos focales .....	57
3.4. Levantamiento de información y obtención de datos de la encuesta.....	57
3.4.1. Análisis, tabulación, interpretación y gráficas de datos de la encuesta.....	57
3.4.2. Comparativo de las prácticas de liderazgo por componente, personal, de gestión y relación .....	73
3.4.3. Interpretación de los datos de los grupos focales .....	76
Capítulo tercero Propuesta de plan de acción.....	79
1. Diseño de un plan de acción para el Mintel .....	79
1.1. Práctica de liderazgo personal.....	79
1.2. Prácticas de liderazgo de gestión .....	80
1.3. Prácticas de liderazgo de relación.....	83
Conclusiones.....	87
Recomendaciones .....	91
Lista de referencias.....	93
Anexos.....	97
Anexo 1: Preguntas elaboradas a los servidores del Mintel .....	97
Anexo 2: Porcentajes por pregunta.....	98
Anexo 3: Grupos focales .....	99
Anexo 4: Preguntas abiertas, elaboradas en la encuesta de clima y cultura organizacional del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la información Mintel, 2018 .....	102

## Figuras y tablas

Figura 1. Marco para analizar el liderazgo .....	20
Figura 2. Administración versus liderazgo.....	21
Figura 3. Rejilla gerencial de Blake y Mouton.....	26
Figura 4. Factores de evaluación Great Place to Work .....	38
Figura 5. Modelo de medición de clima laboral para el Estado Ecuatoriano.....	39
Figura 6. Organización ideal .....	41
Figura 7. Organigrama Mintel.....	48
Figura 8. Modelo de medición de clima laboral para el Estado Ecuatoriano.....	52
Figura 9. Valoración de los componentes .....	53
Figura 10. Formula de poblaciones finitas y tamaño de muestra .....	56
Figura 11. Género .....	58
Figura 12. Procesos institucionales .....	58
Figura 13. Instrucción formal .....	59
Figura 14. Años de servicio en la institución .....	59
Figura 15. Años de servicio en la institución .....	60
Figura 16. ¿Considera que las decisiones importantes que su jefe toma, se basan en el análisis, utilizando los recursos disponibles y priorizando el tiempo?.....	60
Figura 17. ¿Al realizar gestiones internas dentro de su unidad, su jefe comparte la responsabilidad con usted? .....	61
Figura 18. ¿A su criterio, su jefe establece objetivos de forma clara e informa a los miembros de la unidad?.....	61
Figura 19. ¿Cree que su jefe actúa sin pensar que es superior a otros?.....	62
Figura 20. ¿Considera que su jefe actúa de forma íntegra en los diferentes aspectos de su gestión?.....	62
Figura 21. ¿Su jefe permite que los miembros de la unidad emitan su propio criterio para resolver problemas?.....	63
Figura 22. ¿Su jefe busca innovar en métodos y formas de trabajo, para aportar a la gestión del equipo?.....	63
Figura 23. ¿Su jefe utiliza recursos tecnológicos como apoyo en los procesos internos de la unidad?.....	64

Figura 24. ¿Su jefe elabora una planificación en la que designe: responsables, productos y tiempos de respuesta? .....	64
Figura 25. ¿A su criterio, su jefe prioriza los temas más relevantes para ser atendidos? .....	65
Figura 26. ¿Su jefe inmediato, delega funciones y responsabilidades de forma adecuada en su área de trabajo?.....	65
Figura 27. ¿Su jefe posee la habilidad de escuchar lo que usted expresa, incluyendo sus pensamientos e ideas?.....	66
Figura 28. ¿Su jefe expresa de forma clara y directa los lineamientos para la ejecución del trabajo? .....	66
Figura 29. ¿Su jefe lleva un orden de las actividades referentes a su propia gestión? ...	67
Figura 30. ¿Existe favoritismo por parte de su jefe hacia alguno(s) de sus compañero(s)? .....	67
Figura 31. ¿Su jefe está dispuesto hacer cambios para tener mejores resultados? .....	68
Figura 32. ¿Su jefe determina un objetivo en común para todos los que forman parte de la unidad?.....	68
Figura 33. ¿Considera que su jefe comparte sus conocimientos en el ámbito laboral con los miembros de la unidad? .....	69
Figura 34. ¿Su jefe fomenta el compañerismo, trabajo en equipo con los miembros de la unidad? .....	69
Figura 35. ¿Existe apoyo por parte de su jefe para que exista iniciativa en el grupo de trabajo? .....	70
Figura 36. ¿Su jefe se opone a que existan perjuicios y discriminación con los miembros de la unidad?.....	70
Figura 37. ¿Siente que su jefe defiende a sus colaboradores en las gestiones que realizan ante otras unidades o directivos? .....	71
Figura 38. ¿Su jefe respeta los pensamientos y creencias de los miembros del equipo?. .....	71
Figura 39. ¿Considera que su jefe valora su trabajo? .....	72
Figura 40. ¿Su jefe comprende y entiende sus problemas y emociones?.....	72
Figura 41. Análisis de las prácticas de liderazgo personales que son apreciadas por los servidores.....	73
Figura 42. Análisis de las prácticas de liderazgo de gestión que son apreciadas por los servidores.....	74

Figura 43. Análisis de las prácticas de liderazgo de relación que son apreciadas por los servidores.....	75
Figura 44. Grupo Focal Mintel 2019 .....	99
Figura 45. Grupo Focal Mintel 2019 .....	99
Figura 46. Grupo Focal Mintel 2019 .....	100
Figura 47. Grupo Focal Mintel 2019 .....	100
Figura 48. Grupo Focal Mintel 2019 .....	101
Figura 49. Reporte preguntas abiertas encuesta .....	102
Tabla 1. Datos de medición de clima laboral Mintel.....	15
Tabla 2. Dimensiones de las prácticas de liderazgo .....	27
Tabla 3. Tipos de clima laboral según Likert .....	40
Tabla 4. Puestos del nivel directivo.....	49
Tabla 5. Puesto del nivel directivo por supresión de la SNAP.....	50
Tabla 6. Número de servidores.....	50
Tabla 7. Factores y subfactores del componente liderazgo .....	53
Tabla 8. Planes de mejora de clima laboral 2017-2018.....	54
Tabla 9. Datos para el tamaño de la muestra .....	56
Tabla 10. Escala para respuestas .....	57
Tabla 11. Mejores prácticas para que los directivos mejoren su gestión .....	77
Tabla 12. Plan de acción: programas de <i>coaching/ mentoring</i> .....	79
Tabla 13. Plan de acción: planificación estratégica de la unidad .....	80
Tabla 14. Plan de acción: capacitación a nivel gerencial .....	81
Tabla 15. Plan de acción: mejora continua.....	82
Tabla 16. Plan de acción: indicadores de gestión.....	82
Tabla 17. Plan de acción: eficiencia .....	83
Tabla 18. Plan de acción: mejora de relaciones.....	83
Tabla 19. Plan de acción: generación de confianza.....	84
Tabla 20. Plan de acción: mejora de la comunicación .....	84
Tabla 21. Plan de acción: motivación.....	85
Tabla 22. Preguntas orientadas a identificar las mejores prácticas de liderazgo.....	97
Tabla 23. Datos de la encuesta .....	98



## Introducción

El Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (Mintel), es el órgano rector del desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación en el Ecuador que incluye las telecomunicaciones y el espectro radioeléctrico, siendo parte de la función ejecutiva del Estado (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información 2013,3).

El Ministerio del Trabajo (MDT), implementó la medición anual de clima y cultura organizacional en las instituciones del Estado como rector en la administración del talento humano, evaluando la percepción de los servidores públicos con base en tres componentes: liderazgo, compromiso y entorno laboral. La escala de valoración del estudio determina las siguientes ponderaciones: excelente 100% – 90,01%; muy bueno 90% – 75,01%; aceptable 75% – 60,01%; regular 60% – 40,01% y deficiente con menos de 40%.

De la información obtenida en la institución, se observó el decremento en porcentaje de los tres factores de estudio comparando los años 2016 y 2017, manteniéndose igual para el año 2018:

Tabla 1  
**Datos de medición de clima laboral Mintel**

<b>Componente</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Liderazgo	75%	68%	68%
Compromiso	72%	65%	65%
Entorno de trabajo	83%	72%	72%

Fuente: Ministerio de Trabajo (2016-2018)  
Elaboración propia

Del análisis efectuado a los planes de acción referentes al factor liderazgo en los años 2016 al 2018, se evidenció que no fueron implementados o no tuvieron seguimiento y evaluación para alcanzar los resultados esperados, por lo que fue necesario adoptar medidas al respecto.

Los puestos de nivel jerárquico superior -directivos- son seleccionados por la máxima autoridad institucional, en la actualidad la norma de reclutamiento y selección de personal no determina un proceso para estos cargos.

El aporte estratégico de la Dirección de Talento Humano permite identificar los mejores perfiles, que deben cumplir con los requisitos de experiencia, competencias y

habilidades gerenciales, para que los directivos puedan alcanzar los objetivos empresariales.

Desde esta perspectiva, los esfuerzos para alcanzar los logros como organización se basan en las decisiones que toma el líder y la habilidad para comprender los diferentes rasgos de personalidad, conocer las competencias y habilidades de los miembros del equipo, estableciendo estrategias efectivas para una gestión adecuada.

Definir compromisos y establecer metodologías de trabajo eficientes que brinden espacios de aprendizaje para los empleados en beneficio de la organización, deben ser prácticas incorporadas a la gestión de los directivos.

Mediante Decreto Ejecutivo No. 135 de 11 de septiembre de 2019, emitido por el Lcdo. Lenin Moreno Garcés, presidente de la República del Ecuador, expide las *Normas de Optimización y Austeridad del Gasto Público* que ha llevado a las unidades de administración de talento humano a reducir los costos a nivel general, incidiendo en varios factores que afectan al clima laboral como: la remuneración, dotación de uniformes, servicio de alimentación, transporte, formación y capacitación, entre otros.

En el capítulo uno, se aborda el marco teórico que sustenta la investigación, respecto a las variables de estudio, la primera, mejores prácticas de liderazgo y la segunda, clima laboral; al conocer su interacción y como esta es percibida por los empleados, determina el ambiente laboral que se forma.

Para que exista un líder, es necesario comprender el proceso de liderazgo que está formado por la persona que ejerce como líder, los seguidores y la situación, 3 aspectos fundamentales en esta interacción. Cada directivo posee distintos estilos de liderazgo y su selección depende del tipo de seguidores con los que cuenta; de la misma forma las diversas situaciones que se presentan, al momento de dirigir personas establecen las acciones a tomar, para tener una gestión óptima como guía de un grupo.

Para establecer una estructura acorde en el proceso de liderazgo, los directivos deben contar con habilidades gerenciales que permitirán, la conducción efectiva de los equipos, motivando a que los esfuerzos en conjunto alcancen el fin propuesto. Las prácticas de liderazgo que empleen y fomenten los jefes, son herramientas esenciales de apoyo para el desarrollo de los equipos de trabajos.

El capítulo dos, identifica el tipo de organización sujeta a la investigación, cómo está formada y la normativa que la rige, siendo una institución del sector público, posee entes rectores que regulan la gestión.

La investigación realizada, estableció 2 herramientas para la obtención de información, la primera una encuesta y la segunda grupos focales, que impulsen las acciones de mejora para beneficio de los empleados y la organización.

De los resultados obtenidos, según la apreciación de los servidores las prácticas de liderazgo de relación y personal son las que alcanzaron altos puntajes, estableciendo que los directivos que orientan los esfuerzos en función de los individuos consiguen mejores resultados en un ambiente laboral adecuado. Se debe establecer medidas correctivas para algunas prácticas de liderazgo personal, de relación y gestión, que en sus subcomponentes no alcanzaron una buena apreciación por parte de los empleados.

El capítulo tres, identifica las prácticas de liderazgo sujetas a una intervención con el objetivo de mejorar las habilidades gerenciales de los directivos e impulsar el trabajo en equipo entre jefes y subalternos, para obtener eficiencia y efectividad en los procesos.

Las conclusiones relevantes del estudio, determinan que los directivos emplean en su gestión *prácticas de liderazgo de relación y personal*, para mantener armonía con el equipo de trabajo, proyectando las acciones a ejecutar para el logro de objetivos. Existen otras *prácticas de liderazgo de relación, de gestión y personales*, que requieren intervención con el objetivo de impulsar el desarrollo en los empleados y mejorar la satisfacción laboral. Los servidores que participaron en los grupos focales identificaron varias prácticas de liderazgo que fueron consideradas en el plan de acción, para mantener un ambiente laboral adecuado, para los directivos y los colaboradores,

La pregunta central de este estudio es: ¿Cuáles son las mejores prácticas de liderazgo que influyen positivamente en el clima laboral de los servidores públicos del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información?

El objetivo general es determinar las mejores prácticas de liderazgo que influyen positivamente en el clima laboral de los servidores públicos del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información.

Tres son los objetivos específicos: sustentar teóricamente las variables de estudio liderazgo y clima laboral; recabar información de la organización sobre las variables de estudio; elaborar una propuesta con las mejoras prácticas de liderazgo que influyen en el clima laboral.

La hipótesis trata de conocer si las mejores prácticas de liderazgo influyen de manera positiva en el clima laboral de los servidores del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (Mintel).



## Capítulo primero

### Marco teórico

#### 1. Definiciones de liderazgo

En una economía globalizada existen riesgos a nivel de empresa que deben ser canalizados, buscando las mejores estrategias y aprovechando las oportunidades, mediante el apoyo de las tecnologías de la información, integración económica, reducción de regulaciones y mercados más amplios. Las organizaciones en búsqueda de mejoras requieren implementar procesos de reingeniería, reestructura, medición del clima y cultura organizacional, definición de nuevos enfoques estratégicos y otros mecanismos para su conservación, con esta cantidad de cambios las respuestas deben ser ágiles a través de la capacidad organizacional y el grupo humano con el que cuentan. Un aspecto fundamental en la organización es el liderazgo, los directivos son los encargados de ser capitanes del barco, las decisiones de tomen afectarán a la tripulación, de eso trata la supervivencia organizacional. Una de las ventajas competitivas más importantes es el capital humano y quienes lo lideran deben contar con las capacidades y habilidades para generar cambios en el comportamiento en los empleados, orientando los esfuerzos para crear una visión conjunta para el logro de resultados.

A continuación, se detallan algunos conceptos sobre liderazgo:

Proceso mediante el cual un agente induce a un subordinado a comportarse de una manera deseada (Bennis, 1959).

Dirigir y coordinar el trabajo de los miembros de un grupo (Fiedler, 1967).

Relación interpersonal en la que otros cumplen porque quieren, no porque tengan que hacerlo (Merton, 1969).

Transformar a los seguidores, al crear visiones de las metas que pueden alcanzarse y articular para los seguidores las formas de alcanzar esas metas (Bass, 1985; Tichy y Devanna, 1984).

Proceso de influir a un grupo organizado hacia el cumplimiento de sus metas (Roach y Behling, 1984).

Acciones que enfocan recursos para crear oportunidades deseables (Campbell, 1991).

El trabajo del líder es crear condiciones para que el equipo sea efectivo (Ginnett, 1996).

Los fines del liderazgo incluyen obtener resultados a través de otros, y los medios del liderazgo incluyen la capacidad de construir equipos cohesivos y orientados a las metas.

Los buenos líderes son quienes construyen equipos para obtener resultados entre una variedad de situaciones (Hogan, Curphy y Hogan, 1994) (Hughes, Ginnett y Curphy 2007, 7).

El liderazgo es un proceso de influencia en un grupo de personas para alcanzar un objetivo específico, las definiciones establecen varios aspectos que debe poseer un líder para influir en los miembros, este proceso no solo recae en una persona *líder*, depende también de los seguidores y las diferentes situaciones que se presentan.



Figura 1. Marco para analizar el liderazgo

Fuente y elaboración: Richard Hughes, Robert Ginnett, Gordon Curphy, Liderazgo (2007)

Los líderes nacen o se hacen, varios enfoques relacionados al liderazgo fundamentan los estudios en diferentes características que una persona debe poseer para ser un líder efectivo, pero no todos los individuos nacen con estos rasgos y características que le permitan influir; existirán aspectos que al nacer genéticamente están incorporados, y otros que deben desarrollarse, lo importante es la capacidad de las personas para asumir retos de guiar a otros en la consecución de objetivos.

Las organizaciones a nivel mundial, buscan personas que los lleven al éxito, basando la trayectoria en conocimientos formales, distintas experiencias laborales, rasgos de personalidad innatos, desarrollo de competencias, habilidades y una serie de aspectos que los transforman en ejecutivos de alto nivel; pero la historia demuestra que fuera del ámbito empresarial existen personajes que han sobresalido por influir en multitudes, el caso de Mahatma Gandhi, político, militar pintor, dirigente destacado del movimiento indio, luchó contra el rechazo a la violencia, para resistir al dominio británico, reclamando la independencia de la India. Margaret Thatcher química, abogada, primera mujer que ocupó en su país cargos políticos en el Reino Unido, la firmeza y estricto dominio para dirigir asuntos del Estado, la denominaron la dama de hierro; aspectos positivos de influencia a favor de la gente. Lo contrario a estas prácticas las demostró Adolf Hitler, político, militar alemán, precursor del partido nazi, su visión

estaba basada en la hegemonía Alemana, viendo otras razas como inferiores, fomentó el asesinato en masa de casi 6 millones de judíos que murieron en el holocausto. Visiones del liderazgo que pueden traer beneficio para la humanidad o el quebrantamiento de valores éticos y morales.

El desarrollo del liderazgo basado en la experiencia demuestra que las personas a lo largo de su vida cuentan con conocimientos técnicos, escalan posiciones a nivel gerencial, desarrollan competencias, adquieren nuevas destrezas y habilidades que se reflejan en los roles que desempeñan. Con el aprendizaje a lo largo de los años, los directivos adquieren una visión más amplia de los temas relevantes en la organización y la forma como lograr influir en la gente. Cada individuo en la edad adulta selecciona que área de estudio es de interés y con el pasar del tiempo lo fortalece con otros recursos que permitan incorporar más conocimientos.

Se debe acotar que no todo jefe es un líder, la literatura empresarial diferencia el administrar y liderar, el primero se caracteriza por mantener la formalidad en los procesos administrativos como planificar, organizar, dirigir y controlar, estructurando con mayor facilidad los ámbitos de la gestión; el segundo abarca un enfoque más amplio que se orienta a identificar habilidades y competencias de los colaboradores para desarrollarlas:

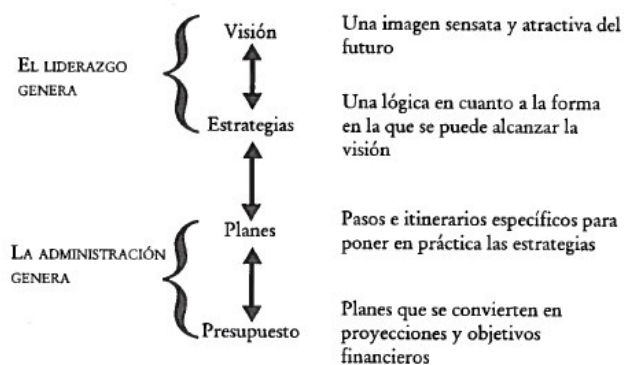


Figura 2. Administración versus liderazgo  
Fuente y elaboración: El líder del cambio, Kotter (2003)

El administrador se esfuerza por alcanzar los objetivos para los que fue contratado, ejecutando pasos determinados que permiten identificar estrategias en cumplimiento de las proyecciones financieras. El líder prioriza lo anterior y va más allá, potencializa a los miembros del grupo para desarrollar habilidades y competencias, alineando al personal con la visión de empresa, para conseguir un beneficio mutuo.

Las instituciones del sector público se han caracterizado por tener administradores que gestionan al interno el cumplimiento de las normas establecidas, en pocas ocasiones se puede identificar estilos de liderazgo orientados a las personas y los resultados, con un enfoque de ganar – ganar, tanto para la organización como para los colaboradores que buscan satisfacer las necesidades personales y profesionales. La burocracia se fortalece en la administración, definiendo los procesos a seguir de forma estructurada, más no el liderazgo. Los administradores en ocasiones subestiman el desempeño y competitividad de los colaboradores, no escuchan y el aprendizaje suele ser lento. Las culturas burocráticas sofocan a personas que tienen una visión profunda y que buscan innovar en condiciones cambiantes. La ausencia de liderazgo en estas organizaciones son fuerzas negativas que no permiten incursionar en otros caminos (Kotter 1997, 28).

## **2. Los seguidores**

Una organización está estructurada por distintas áreas, los directivos determinan el estilo de liderazgo y las formas de trabajo, en unos grupos la relación entre jefes y colaboradores es buena; en otras ocasiones se evidencia falta de comunicación, conflictos, resentimientos que interfieren con el desempeño del equipo. Cada individuo percibe el entorno de forma diferente, en base a la motivación, satisfacción y desempeño. Los individuos al formar parte de una organización tienen diversos motivos que los impulsan a brindar su contingente, es probable que sientan que el trabajo desarrollado cumple con sus expectativas, creando un sentido de pertenencia con la organización.

Para comprender el proceso del liderazgo desde el punto de vista de los seguidores, es preciso conocer ciertos aspectos de la motivación humana:

Es un proceso que [...], activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. [...] El comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente); [...] es motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y el comportamiento está orientado, siempre está dirigido hacia algún objetivo. (López 2005, 26).

Las personas al iniciar la vida laboral no poseen experiencia la adquieren a lo largo de la trayectoria, con la madurez –asumir responsabilidades- se establecen

objetivos que guían y proporcionan información del lugar en cual trabajar, si un individuo comparte las creencias, valores, estructuras, formas de comportamiento que son aceptadas en la organización, la satisfacción se verá reflejada; por el contrario, alguien que no las comparta tendrá una reacción negativa.

Si el trabajo se convierte en una fuente de realización personal, se enfocan actitudes, comportamientos y sentimientos en beneficio de la organización, esto ocurre cuando la dirección cumple con parámetros aceptables que permitan a las personas el cumplimiento en conjunto de metas; por el contrario si esto no es percibido genera sentimientos de insatisfacción.

Un factor clave a ser considerado por el líder, es que cada miembro del equipo posee rasgos de personalidad distintos, competencias y habilidades de acuerdo con la formación y experiencia, estos son canalizados para la ejecución eficiente de las actividades. El liderazgo no está presente sin la influencia de un grupo social, los seguidores son importantes en este proceso y la motivación por parte del líder juega un papel fundamental, seleccionando las prácticas y herramientas que orienten los esfuerzos en mejora de la empresa y los colaboradores. Otros aspectos que afectan a los procesos internos y deben ser considerados es la falta de habilidad, de visión, expectativas no claras y escasos recursos.

Considerando la teoría de McClelland, quien basa el estudio de la motivación en tres aspectos: los seres humanos tienen la necesidad de logro individual, ser reconocidos en base a las competencias que poseen y han desarrollado, un desempeño excelente se evidencia con los resultados que puede alcanzar, hacerlo rápido y bien, permite a varios empleados acceder a promociones internas o cambios de trabajo. Un segundo aspecto es la afiliación, los seres humanos buscan formar parte de grupos trabajo estructurados, con objetivos y metas que permitan la integración y realización profesional, aportando a la motivación. Un tercer aspecto es el poder, referido a ejercer el control sea por la experiencia, legitimación, coerción, referente, informativo, de forma independiente como esta se ejerza, influye en una persona o grupos para que los comportamientos se alineen hacia un fin determinado; por ello los individuos crean espacios para que las necesidades sean cubiertas, el sentir apoyo, ser apreciado, contar con vastos conocimientos generan un sentido de pertenencia y valoración al formar parte de un equipo laboral (Palma Carrillo 2009, 6).

### 3. La situación

Este aspecto es el de mayor complejidad para el líder, tiene relación con las tareas, estructura organizacional, clima y cultura laboral, situaciones del ambiente – tecnológicos, políticos, económicos- en los que se desarrolla la empresa, disminuyendo la efectividad del liderazgo y los atributos con los que cuenta una persona que ejerce roles directivos por la cantidad de variables que el ambiente presenta. Los jefes podrán apreciar a personas que estén conformes con el estilo de liderazgo y otras que no, generando un impacto en el líder y los seguidores, respecto a los valores, preferencias, comportamientos que forman parte del proceso. El líder debe actuar dependiendo de la situación, utilizando de manera efectiva los recursos que le permitan crear un ambiente agradable de confianza y respeto con los empleados, de la misma forma los seguidores deben acoplarse al estilo implementado por el directivo, brindando su contingente.

Es importante en el contexto del líder tener una visión clara que a través del conocimiento y experiencia, le permita emplear distintos mecanismos ante las diversas situaciones que va a confrontar. El imaginar cómo sería el actuar de Mahatma Gandhi en el escenario de Adolf Hitler o viceversa, ejerciendo un liderazgo situacional diferente, con métodos distintos para cumplir los propósitos que buscaban alcanzar, denota la importancia e influencia de la situación.

### 4. Enfoques de liderazgo

El proceso de liderazgo tiene dos actores importantes *el líder y los seguidores*, varias escuelas coinciden con este aspecto, identificando ciertas conductas y características que un individuo posee en el contexto que se desarrolla -situación-; las teorías establecen ciertos comportamientos y que se espera de ellos. Otro aspecto de los estudios determina que, el liderazgo es un componente necesario que guía al interno de las organizaciones para el cumplimiento de objetivos estratégicos. El enfoque basado en rasgos identifica algunos como “altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza (Bass, 1990; Kirkpatrick & Locke, 1991; Yulk, 1992)” citado en (Lupano Perugini y Castro Solano 2006, 109). Las personas que asumen puestos gerenciales cumplen largas jornadas que demandan energía, se presentan inconvenientes que requieren acciones y decisiones inmediatas generando

situaciones de estrés, el no poseer ciertos rasgos básicos puede influir de forma negativa al asumir puestos directivos, pero tampoco asegura el éxito en el desempeño.

Las investigaciones sobre la conducta del individuo, hacen referencia a varios estudios como la: Universidad de Iowa con el estilo democrático, autocrático, liberal; Ohio State basado en la consideración y estructura inicial; Universidad de Michigan orientado a la personal y la producción: Rejilla de liderazgo con interés en las personas y la producción (Robbins y Coulter 2010, 374-375).

En esta última, existen dos dimensiones una orientada a la producción y otra a las personas; en la primera el líder orienta la estrategia para alcanzar los resultados, con fijación a la tarea y aspectos técnicos para el incremento de las ganancias en base a la planificación, otorgando beneficios a los colaboradores por el cumplimiento; en la segunda el líder se esfuerza por mantener relación interpersonal adecuadas con los empleados, alto grado de consideración con el equipo para brindar comodidad y satisfacción al interno. El enfoque situacional concluye que el líder es influenciado por la situación en la que se encuentra, determinando que no depende solo de los atributos de personalidad.

La bibliografía sobre el liderazgo es amplia, al referirnos al análisis de los estudios realizados por varios autores, se identifican ciertos rasgos y características que apoyan a los líderes en el desempeño del rol, pero no existe una receta mágica, enfoque o teoría que lleve a una persona al éxito empresarial, pero sí aspectos fundamentales que el líder debe considerar al gestionar equipos de trabajo. La empresa es el lugar donde el colaborador está la mayor parte del tiempo, relacionándose con jefes, pares, compañeros, clientes internos y externos, observando diferentes situaciones que guiarán los comportamientos para alcanzar o no los resultados esperados.

El desempeño del liderazgo depende tanto de la organización como de los atributos del líder mismo. Excepto por algún caso aislado, simplemente no es significativo hablar de un líder efectivo y uno ineficaz: sólo podemos hablar de uno que tiende a ser efectivo en una situación e ineficaz en otra. Si queremos aumentar la efectividad organizacional y de grupo, debemos aprender no sólo a cómo capacitar a los líderes con mayor efectividad, sino también cómo desarrollar un ambiente organizacional en el que éstos puedan desempeñarse bien (Koontz, Weihrich y Cannice 2012, 242).

## 5. Rejilla gerencial de Blake y Mouton

Una de las herramientas más utilizadas para medir el estilo de liderazgo es la rejilla gerencial de Blake y Mouton, que explica como las actitudes y comportamientos del líder actúan con la combinación de dos factores *preocupación por la producción* y *preocupación por la gente*, la primera no solo se refiere a productos terminados, fundamenta la gestión en procesos, ventas, calidad, toma de decisiones; la segunda tiene relación con el interés por la gente, compromiso, respeto, desarrollo. Los líderes enfocan la competencia en uno de los dos factores, siendo lo óptimo mantener un equilibrio para alcanzar buenos resultados (Reddin consultants 1984, 2):

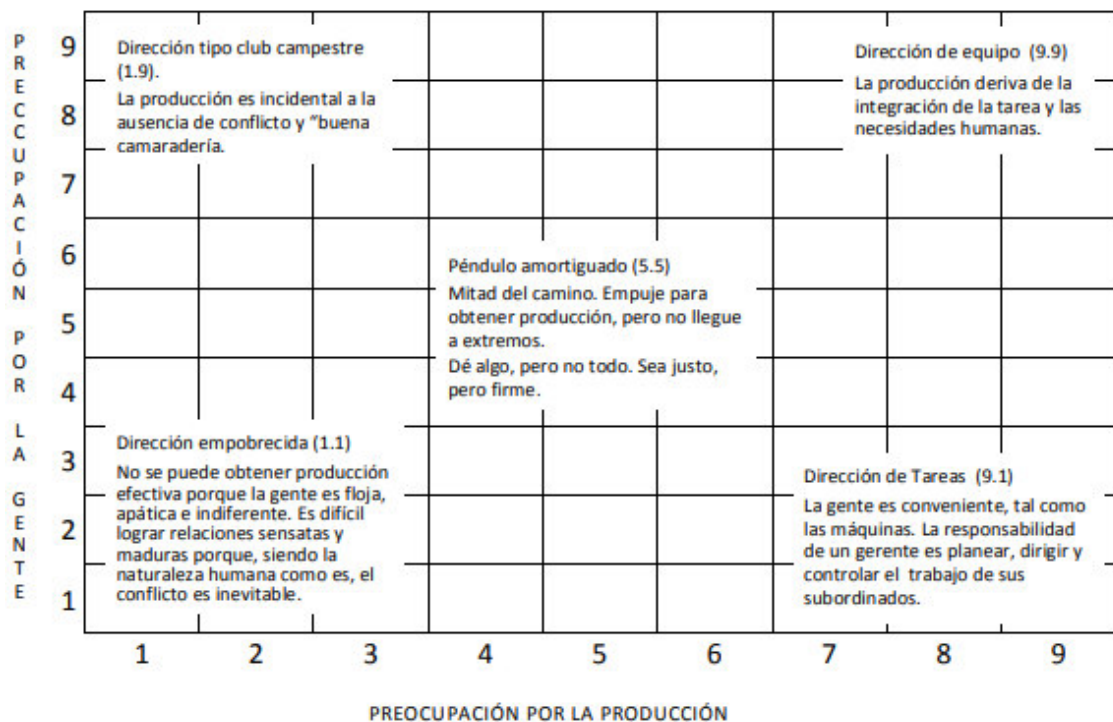


Figura 3. Rejilla gerencial de Blake y Mouton

Fuente y elaboración: Managerial Grid, Advanced Management Office Executive, Blake y Mouton (1962)

Cada uno de los cuadrantes de la rejilla, se componen de dimensiones alta, media o baja, orientada a la producción y/o personas, combinando los posibles estilos de dirección que un líder puede enfocarse. De los estudios realizados el líder debe orientar las prácticas a *la dirección de equipo 9.9*, este es el estilo óptimo en el que un directivo demuestra alto interés en las personas y la producción, se caracteriza por un comportamiento en el que define procedimientos, fija plazos, alcanza objetivos, pone

atención a las necesidades de los colaboradores, comunica en doble vía, genera un ambiente de confianza (Sánchez y Rodríguez 2010, 28). Para alcanzar un liderazgo efectivo las personas que lo practican de manera formal o informal, deben explicar a su personal qué hacer, cómo hacerlo, cuándo, dónde y a cargo de quién, el definir de manera clara los objetivos, metas y estrategias, el saber escuchar, mantener una buena comunicación, relaciones saludables, son aspectos que marcarán la diferencia.

Cuando los integrantes de una unidad sienten que el líder aporta, conoce los temas, gestiona, el clima interno mejora notablemente, el definir métodos de trabajo utilizando buenas prácticas de otros directivos a nivel mundial, permite tener personal satisfecho con lo que hace.

## 6. Habilidades gerenciales

Los directivos a cargo de empresas son contratados para tomar decisiones y resolver problemas, alcanzar la productividad, obtener ganancias, lograr la rentabilidad para los accionistas y esto no se logra sin el apoyo de los colaboradores, clientes, proveedores y demás actores que están en el proceso; los individuos que ejercen el liderazgo tienden actuar con ética y moral, pensando que el trabajo influye no solo en la organización, va más allá dirigida a la sociedad. Al estudiar las mejores prácticas de liderazgo, se observan 3 dimensiones vinculadas a la gestión, a las relaciones y a las prácticas de liderazgo personal (Rabouin 2007,165):

Tabla 2  
**Dimensiones de las prácticas de liderazgo**

<b>Prácticas de liderazgo personal</b>	<b>Prácticas de gestión</b>	<b>Prácticas relaciones</b>
Son comportamientos innatos del individuo, aspectos propios con base en la experiencia, el autoconocimiento de las debilidades y fortalezas.	Son comportamientos orientados a ejercer actividades empresariales con responsabilidad, administrando de forma correcta los recursos, con una visión de la organización.	Son los comportamientos enfocados a mantener buenas relaciones internas con los colaboradores, clientes, proveedores en la organización.

Fuente: Robert Rabouin, El sentido del liderazgo (2007)

Elaboración propia

Las prácticas de liderazgo personal, son características propias del individuo, que lo hacen ser consciente de sus actos y determina las actitudes para afrontar las situaciones negativas, sin afectar a los demás; demostrando que el liderazgo no es un

proceso sencillo de quienes lo practican, requiere del análisis profundo de cómo soy y que brindo a otros.

Los títulos académicos y experiencia son aspectos necesarios, pero no los únicos que el líder tiene a su favor, el ejemplo que da demuestra a los seguidores, la postura, los valores éticos y morales con los que asume los problemas o dificultades, la voluntad e integridad, son referentes frente al grupo de trabajo, que permiten fortalecer la confianza de quienes van detrás hacia un mismo objetivo. El líder asume el compromiso con el grupo, aceptando los desafíos que depara cada día, los sueños de mejorar, innovar, crear, deben ser socializados en un mismo lenguaje para que la gente pueda captar el mensaje, inspirando a las personas alcanzar lo que se propongan.

Las prácticas de liderazgo de gestión orientan los comportamientos internos del líder para implementar metodologías de trabajo que permitan una adecuada ejecución para el cumplimiento de las metas. Las actividades al interno de cada unidad son planificadas, definiendo tareas y productos, responsables, tiempos, recursos a utilizar; el enfoque de estructura en las tareas describe lo que se debe hacer para que los integrantes del grupo tengan establecidas las metas a seguir. La delegación de funciones es otro aspecto fundamental que permite al directivo eliminar del día a día el trabajo operativo, seleccionando al interno del grupo a las personas según el perfil para que realicen las actividades, equilibrando esta asignación entre todos los miembros. El seguimiento de objetivo y retroalimentación, son dos prácticas primordiales que los directivos implementan para conocer el cumplimiento de lo planificado, el brindar retroalimentación a los empleados sobre el trabajo realizado, permite incorporar mejoras para elevar el desempeño individual.

Las prácticas de liderazgo de relación, son los comportamientos y actitudes que el líder tiene para mantener una buena relación con los subalternos, esta variable es una de las más importantes para determinar el éxito del directivo frente a un grupo, si estas son cooperativas, cordiales, de respeto, es más sencillo que las directrices y el clima interno sean adecuados; por el contrario si estas son difíciles, agresivas, conflictivas, influirán de manera negativa en el ambiente y no permitirá la cohesión del grupo. La comunicación en doble vía con los equipos permite mantener canales fluidos de información. La asertividad, la escucha, la empatía, son características por incorporar en los grupos para obtener mayores beneficios.

## **7. Prácticas para ejercer un liderazgo efectivo**

Las experiencias acerca del liderazgo han sido descritas por algunos autores, reflejados en buenas prácticas que se han incorporado en la gestión de varias organizaciones; definiendo métodos de trabajo y acciones de cómo los directivos pueden establecer relaciones óptimas con el equipo. Al realizar un diagnóstico del liderazgo institucional, lo primero que viene a la mente son los malos líderes, personas que son inexpertas y carentes de formación, pero este aspecto no es el único, el liderazgo necesita en gran medida del apoyo de los integrantes, incluso para que la persona a cargo pueda ir desarrollando habilidades.

La capacidad personal del líder es un factor importante para una buena gestión basada en los conocimientos técnicos y experiencia; se entiende que el grupo de trabajo puede contar con el valioso aporte del líder ante las diversas circunstancias. Al seleccionar a una persona a un cargo directivo, en ocasiones es por afinidad con la máxima autoridad, esta práctica es común en el sector público, pudiendo interferir de manera negativa en la operatividad interna de las unidades. Es significativo contar con una persona que brinde confianza al 100%, para la toma de decisiones estratégicas, pero si estás no tienen una base teórica se ven afectadas. A continuación, se detallan algunas prácticas comunes de directivos para una mejor gestión:

### **7.1. Retroalimentación**

La cultura y la sociedad en el país, no permite que los directivos realicen un análisis o evaluaciones de 360 grados del desempeño inmediato de los empleados, no se practica la reflexión ni el auto – análisis de las gestiones internas en los grupos en ocasiones por falta de tiempo; la retroalimentación permite hacer un control al sistema, incorporando mejoras para un comportamiento óptimo (Zenger y Folkman 2013,255). Esta práctica puede ser positiva o negativa, si permite incrementar las habilidades y competencias de los empleados, es una herramienta que orienta al líder a tomar decisiones internas respecto a lo que hacen o cómo lo hacen, el realizarlo no solo debe quedar en una opinión se requiere precisar con pruebas si es necesario. Por el contrario si es negativo y el enfoque no sirve para mejorar, ocasiona que las relaciones personales y profesionales se deterioren.

## **7.2. Coaching o Mentoring**

Otra práctica que suele ser utilizada por los directivos de alto nivel, es la implementación de los procesos de desarrollo para cambios de comportamientos, el líder debe orientar los esfuerzos para identificar las falencias existentes -coaching- o aún mejor seleccionar a colaboradores que tengan potencial para guiarlos de un desempeño *bueno a excelente*, con la guía de mentores -mentoring- que se involucren en el crecimiento profesional, colaborando con la adquisición de habilidades, destrezas y competencias. El éxito de estos procesos depende de las técnicas seleccionadas y quienes las impartan; un primer paso es profundizar, auto conocerse, saber en qué lugar me encuentro, cuáles son los recursos con los que cuento, que hago y hacia dónde voy, resolviendo los problemas internos para enfocarse en la alcances de otros (Zenger y Folkman 2013, 256).

## **7.3. La visión**

Es la capacidad del líder de ver más allá, tener una perspectiva amplia de lo que ocurre alrededor, el poder observar los diferentes entornos, con proyección hacia el futuro, entendiendo el presente. La visión se refiere a ver las situaciones como sistemas y no como hechos aislados, porque la realidad no es lineal; si guía u orienta a las personas también administra tiempo y ofrece respuestas (Rabouin, y otros 2008, 20). Los gerentes de alto nivel fundamentan su comportamiento en la incertidumbre, este reflejo de lo incierto permite explorar otros terrenos, impulsando a desarrollar de forma adecuada las competencias. Nada asegura el éxito empresarial pero manejar nuevos modelos mentales, obliga a las personas a tener pensamientos distintos, identifica otros desafíos que estimulan el desarrollo de nuevas capacidades.

## **7.4. Definir, presentar y proponer objetivos, metas y desafíos**

La capacidad que un líder tenga para establecer el camino y motivar a los miembros del grupo se define a través de objetivos y metas; en primer lugar, se observa lo que existe alrededor comprendiendo la realidad, identificando las circunstancias, definiendo procesos, estableciendo grupos de trabajo, el punto de partida y llegada.

Luego supone sintetizar dicha información para que sea comprendida y percibida por los miembros para conseguir adhesión y compromiso despertando voluntades.

El directivo que identifica oportunidades para convertirlas en desafíos exige que las personas realicen un esfuerzo adicional, tengan mayor entrega para conseguirlo, superando los propios límites. Los individuos que guían o conducen personas, no son conscientes de la necesidad de desafiar a las personas, este aspecto motiva, despierta el entusiasmo para conseguir algo valioso.

### **7.5. Planificación**

Esta capacidad es requerida por los directivos que guían a personas, el estructurar planes que contengan responsables, actividades, fechas de entrega, productos, recursos, es una herramienta que permite actuar con conocimiento en las fortalezas con las que se cuenta, identificado las debilidades para ejecutar medidas de prevención. Los pasos estructurados permiten contar con una guía definida de los procesos que se manejan, atados a las metas y objetivos que se desea obtener.

Los planes involucran a los miembros, es distribuida y comprendida para una correcta ejecución; es importante que los niveles directivos generen estas prácticas que los ayudan a la gestión global de las unidades a cargo. Las decisiones a nivel estratégico se fundamentan en una adecuada planificación, visualizando en forma macro el sector empresarial, los factores internos y externos, y los insumos con los que cuenta la organización.

### **7.6. Capacidad de desarrollar a las personas, motivación**

El proceso de motivación, para el desarrollo de personas, está directamente relacionado con la voluntad de ayudar a otros alcanzar las metas, el primer desafío del líder es haber trascendido primero ese camino, como un proceso de aprendizaje interno aceptando el reto de enseñar a quienes dirige. Un auténtico líder busca crecer, desarrollándose como persona para que los talentos y virtudes se incrementen, sin dejar que las debilidades y defectos los dominen. En ocasiones existen directivos que no se conocen a sí mismos, no han trabajado en su auto desarrollo y les resulta difícil poder entender o guiar a otros.

Como segundo paso requiere saber de las personas que les motiva, los deseos y aspiraciones, que quieren alcanzar; es necesario recordar que el dinero no es el único factor motivante, la seguridad, el reconocimiento, son otros factores a considerar. El comprender y tener empatía con el grupo de trabajo hace que la relación no sea política, buscando desarrollar un ambiente de camaradería, en la que prima el respeto.

### **7.7. Empoderamiento, *empowerment***

Las organizaciones seleccionan personas que lideren, tomen decisiones, resuelvan problemas, tengan visión de futuro, generando valor agregado a las empresas; por otro lado, las personas necesitan un liderazgo efectivo, en un ambiente motivador, con retos y oportunidades de crecimiento. La cultura del empoderamiento se fundamenta en la creación de equipos autónomos que ejecutan trabajos de forma correcta sin la presión de un jefe de los controle; existe un grado mayor de responsabilidad individual por parte de los miembros, delegación y toma de decisiones conjunta. Para ello se requiere tener personas que sean líderes no jefes, Peter Ducker señaló que “Los líderes son el recurso clave, pero más escaso en cualquier organización” citado en (Rabouin, y otros 2008, 63), esta aseveración es correcta, poca gente lleva a cabo ese proceso de mejora en sí mismo, quedando a medio camino por falta de tiempo, convicción, sin llegar a auto liderarse; el esforzarse por generar cambios, permite en lo posterior ayudar a otros a lograrlo.

### **7.8. Autodesarrollo**

Las personas que lideran buscan desarrollar a otras para ejercer una dirección efectiva, pero es importante trabajar en la auto imagen del directivo, como se ve y lo que proyecta a otros; existen jefes que alcanzan puestos gerenciales, no por ser excelentes en lo que hacen, sino por un golpe de suerte y llevan consigo malas experiencias que son replicadas en los grupos de trabajo. El desaprender y aprender es tener la capacidad de sustituir escenarios que afectaron de manera negativa, para incorporar actitudes y comportamientos que sumen a la gestión. El líder para ser guía interioriza como fueron las experiencias al ser empleado y como hubiera querido que lo traten. Algunos jefes no tienen la humildad de reconocer que son seres humanos con virtudes, defectos, fortalezas y debilidades, incluso dentro del grupo existen

colaboradores con mayores capacidades que el propio directivo, pero no son reconocidas. El liderazgo es una gran responsabilidad para quien lo ejerce, el ser leales con los empleados, abiertos a las nuevas ideas y opiniones, sabiendo controlar la tensión, son factores que deben considerar (D Souza 2000,12-17).

### **7.9. Manejo del estrés**

Los factores de estrés al que los directivos están expuestos son inevitables, el mantener un nivel óptimo de tolerancia para el desarrollo de las funciones permite al jefe brindar respuestas rápidas y soluciones acorde a cada necesidad; el líder debe mantener el equilibrio ante cualquier barrera que ocasiona alteración a nivel físico, mental y emocional, canalizando a través de técnicas que disminuyan la tensión acumulada. La capacidad del directivo para adaptarse a los cambios y tolerarlos, permite manejar la emoción ante la situación de estrés, utilizando mecanismos como planear y ser decidido, ayudan en estas circunstancias.

Los directivos al no mantener un equilibrio frente a los problemas enfrentan situaciones que se contraponen a lo que desean alcanzar, no crean ambientes de trabajo saludables, generan molestias o enfrentamientos que escalan en ocasiones a nivel personal; estos escenarios deben tratarse de forma adecuada para evitar errores en el camino. La importancia de centrar los esfuerzos en alcanzar los objetivos, con respeto y consideración a los demás, es una cuestión que el líder debe tomar en cuenta para mantener el control ante las dificultades.

### **7.10. Comunicación**

Esta característica permite el intercambio de información entre los directivos y el grupo de trabajo, siendo el medio para encontrar puntos en común sobre alguna directriz, antes de juzgar. En el diálogo se practica “la regla de los dos tercios: escuche el doble de lo que habla; y cuando hable formule el doble de preguntas que de afirmaciones; y afirme las palabras de los demás, es decir, vuélvalas a plantear [...]” (Aélión y Francois 2002, 34-35), al escuchar con atención lo que la otra personas expresa, comprendiendo el verdadero mensaje, sin incorporar valores propios, el indagar sobre el tema en cuestión, permite reafirmar lo que un individuo expresó, el

decir con sus palabras lo que entendió del receptor, hace que el diálogo sea sincero, sencillo y comprensible.

El líder para alcanzar las metas requiere del personal con quien trabaja y el comunicarse de forma eficiente le permite llegar a influenciar en las actitudes de los colaboradores. En ocasiones la comunicación se pierde entre el equipo, causando desorden, dudas, por que las directrices no fueron claras o se expresaron mal, creando situaciones incómodas al ejecutar acciones que no fueron solicitadas. El definir canales de comunicación en doble vía, permite expresar desde la posición del directivo o empleado información real al hablar el mismo lenguaje, eliminando las barreras existentes.

### **7.11. Delegación**

Una de las capacidades esenciales del líder, es responsabilizar a los empleados de las acciones que toman, definiendo el camino a seguir y las consecuencias de la omisión de los actos. Si el directivo no confía en la gente, no asumirán con libertad su actuar frente a las diversas situaciones. El delegar no es dejar solo al empleado, por el contrario, es dar la oportunidad que puedan elegir como hacer el trabajo, corrigiendo errores en el camino. Esta herramienta de gestión permite al jefe liberarse de trabajos operativos, para dedicarse a la toma de decisiones, asesoría, resolución de conflictos, creando un ambiente de participación con los miembros.

El empleado al asumir responsabilidades se convierte en un ser autónomo, que elige los métodos y procedimientos que utiliza, desarrolla la capacidad de afrontar otros retos laborales, sin ser un mero espectador de lo que ocurre en el entorno. El líder debe delegar a una persona lo que puede y sabe hacer, incorporando retos mayores con los resultados obtenidos, de la experiencia existen directivos que, por temor a los errores, no delegan de forma correcta las tareas y sobrecargan a uno o varios empleados la ejecución de las actividades, siendo una manera errónea de gestionar.

### **7.12. Gestión del tiempo**

La capacidad de utilizar el tiempo de forma correcta hace que el líder organice las actividades para ser más productivo en el día, existiendo ocasiones en las que no es posible tratar todos los asuntos que se presentan. Un primer factor por considerar es el

establecer un orden en las cosas, hacer que las actividades se cumplan de manera secuencial y priorizada, definiendo las tareas con fecha, hora, prelación y dejando espacios de tiempo para los imprevistos, permiten atender los asuntos pendientes. Para un directivo lo primordial no es tener una gran cantidad de papeles a ser revisados, la verdadera gestión es tratar cuestiones prioritarias a través de reuniones efectivas, solución de problemas, implementación de nuevos modelos que le permitan alcanzar los objetivos propuestos.

La priorización de los temas es otro aspecto fundamental, teniendo presente lo más importante para alcanzar mayor rendimiento en la gestión, este se conecta con la delegación al entregar actividades que puedan ser realizadas de manera correcta por los empleados, dejando atrás cosas secundarias que absorben tiempo. Los distractores son aspectos que están presentes y el no dejar que estos influyan es una solución efectiva.

### **7.13. La ética profesional**

La ética profesional se relaciona con los principios, valores y normas sociales, que determinan el comportamiento, identificando lo que es correcto o no al ejecutar una acción; cuando se elige un lugar para trabajar cada persona escoge la organización que debe tener características similares en aspectos éticos, caso contrario es imposible mantenerse trabajando. Un directivo que tiene claro el accionar frente a las distintas situaciones, comprende que los actos son observados y evaluados por los colaboradores, siendo una referencia para la aceptación como un verdadero líder. La honestidad, la credibilidad, son aspectos de los individuos que les permiten actuar de forma ética. Si los seguidores sienten confianza y respeto por quienes los lideran, brindan el apoyo para una correcta gestión. Los directivos que no son consecuentes con los valores que predicán y solicitan a los empleados realizar acciones fuera de las normas establecidas, generan comportamientos negativos en las personas, que se sienten perjudicadas.

### **7.14. Conducción de grupos o equipos de trabajo**

Los directivos para gestionar las actividades forman grupos o equipos de trabajo que están a cargo de los procesos o proyectos, esta práctica es común para la ejecución eficiente de las tareas. Existe diferencia entre los grupos y equipos de trabajo, el primero identifica a un conjunto de personas que laboran de forma cercana físicamente y buscan

alcanzar un objetivo común, pero la ejecución del trabajo es autónoma. Los equipos de trabajo fijan una meta, tienen habilidades y conocimientos complementarios, el insumo de uno sirve al otro para obtener el producto final. El lograr equipos eficaces es la tarea de los líderes, con personas que tengan funciones definidas, independencia en los métodos que utilizan, responsabilidad en las actividades, reglas claras y toma de decisiones, de esta manera se logra cohesionar a los miembros para que superen las diferencias individuales y busquen los mecanismos para un trabajo en común.

### **7.15. Manejo de conflictos**

En las organizaciones cada situación depende de diferentes circunstancias y como estas se manejan, en ocasiones se reflejarán conflictos entre pares, compañeros, incluso con el jefe directo, por lo que un líder debe ser hábil en el manejo de conflictos para ser ágil y asertivo en las respuestas; existen tres tipos de comportamientos según la teoría:

- Preocupación escasa por las necesidades propias y gran preocupación por las necesidades de los demás, *comportamiento pasivo*.
- Gran preocupación por las necesidades propias y escasas por la de los demás, *comportamiento agresivo*.
- Preocupación moderada o alta por las necesidades propias y las necesidades de los demás, *comportamiento asertivo* (Lussier y Achua 2016, 201)

De forma independiente al estilo de liderazgo que emplee el líder, debe ser capaz de identificar cuando dos o más personas tienen intereses incompatibles y no llegan a un acuerdo, iniciando una confrontación; en negociación que emplean diferentes herramientas para manejar conflictos, utilizando la mediación, conciliación, arbitraje, entre otros, para llegar a un acuerdo entre las partes, con una suerte de ganar – ganar, recordando que cada lado del conflicto tiene la razón desde su punto de vista.

### **7.16. Uso de las tecnologías**

La tecnología influye de forma directa en las personas, organizaciones, gobiernos y países, el uso de una serie de aplicaciones permiten conectar a la gente a

cientos de kilómetros, hacer negocios en tiempo real al otro lado del mundo. Actualmente el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) hacen que los países adopten modelos como el de ciudades inteligentes, que conectan la infraestructura con los servicios públicos, para interactuar con los ciudadanos. El líder debe compartir la visión impulsando su gestión con el apoyo de las tecnologías; grandes empresas han reducido costos con la implementación de sistemas, pero no han sustituido a las personas quienes operan estos mecanismos. Una utilización adecuada permite reducir tiempos, manejar de forma efectiva los escenarios, inclusive la toma de decisiones. El estar actualizado con estas herramientas hace que los individuos la utilicen para alcanzar productividad, mejorar los productos, tener una relación directa con clientes y proveedores, entre otros beneficios que ofrece (Fundación Telefónica 2011, 13).

#### **7.17. Inteligencia emocional**

Los directivos al asumir una posición en la organización ponen en práctica los conocimientos y experiencias, en el ámbito de su competencia, pero el liderazgo utiliza otros mecanismos adicionales, al referir el término inteligencia emocional, David Goleman lo definió como un conjunto de habilidades que permiten controlar las emociones, entender los sentimientos de otras personas y manejar de forma adecuada las relaciones. Como primer factor está el autoconocimiento, el líder al manejar de forma adecuada sus emociones, sin que influyan de manera negativa, permite que la relación entre los miembros sea positiva. Un segundo elemento está relacionado con la autorregulación emocional, saber que reacción empleo en un momento de crisis, controlando los impulsos; en ocasiones los jefes expuestos a niveles altos de estrés se frustran y tienen comportamientos erróneos con los colaboradores, afectando las relaciones internas del grupo.

La automotivación como tercer factor, orienta los esfuerzos para alcanzar metas, empleando una actitud positiva frente a los problemas, orientándose al logro, persiguiendo objetivos que brinden realización. La empatía es otro factor, al estar en la posición de la otra persona y como quiero que me traten; por último, la habilidad social que los directivos tienen con el equipo, construyendo relaciones saludables que permitan el crecimiento personal y profesional.

## 8. Clima laboral

Los aspectos visibles de los individuos se reflejan a través de la experiencia, destrezas y conocimientos en el desempeño de un rol, otros difíciles de apreciar están inmersos en las creencias, sentimientos, necesidades y estas buscan mecanismos para alinear las necesidades propias con la de los empleados.

Desde los años 80 las empresas se han preocupado por estudiar el clima laboral, considerando la dinámica de las industrias, condiciones económicas y la fuerza laboral que impacta de forma directa a la gestión de talento humano, “Schneider, Ehrhart y Macey (2013) define clima organizacional como las percepciones compartidas respecto de prácticas, procedimiento, políticas, que experimentan los empleados, y los comportamientos observables [...]” citados en (Zenteno y Durán 2016, 121).

Al realizar la medición de clima laboral, se obtiene la apreciación de los empleados quienes evalúan su nivel de satisfacción, respecto a lo que la empresa ofrece, los principales componentes son: liderazgo, relaciones interpersonales, aspectos físicos del sitio de trabajo, incentivos, entre otros que ayudan a la organización a tomar decisiones respecto a la relación con el personal, ofreciendo ventajas competitivas, frente a la competencia.

Para la evaluación del clima laboral, las metodologías identifican componentes o factores que requieren ser medidos según la necesidad de cada organización, el modelo Great Place to Work®, define los siguientes parámetros:



Figura 4. Factores de evaluación Great Place to Work

Fuente y elaboración: Secretaría Nacional de Administración Pública (2013)

El modelo establecido por el Ministerio del Trabajo (MDT), para la evaluación del clima laboral para las instituciones del sector público define los siguientes componentes:

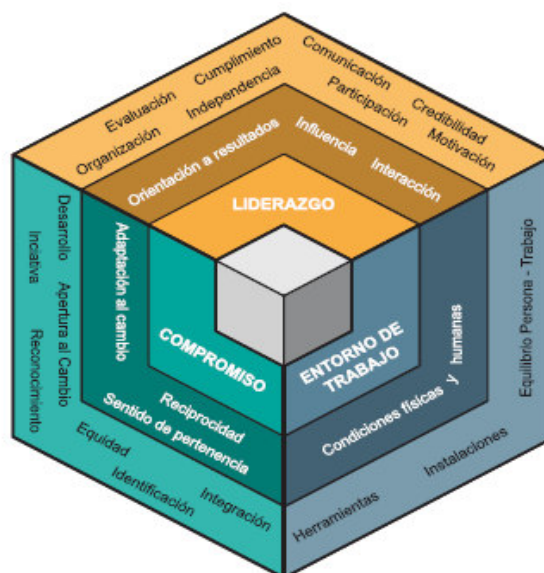


Figura 5. Modelo de medición de clima laboral para el Estado Ecuatoriano  
Fuente y elaboración: Ministerio del Trabajo. Informe de medición de clima laboral (2018)

En las dos metodologías, se observó que el factor liderazgo está considerado en la evaluación de clima laboral, siendo un indicador prioritario en las organizaciones, condicionado por varios factores como: normativa interna, actitudes de las personas que integran los equipo, estilos de dirección, métodos de trabajo (Gan y Jaume 2012, 275), que influyen en la percepción de los empleados de manera positiva o negativa y las acciones que se implementan pueden o no generar mayor compromiso, pertenencia y satisfacción laboral.

Uno de los trabajos relacionados con el clima laboral es de Rensis Likert, quien efectuó una serie de estudios desde el año 1961, destacando el contexto humano en las empresas, concluyendo que las condiciones del clima en el lugar de trabajo, relacionados con los diferentes estilos de liderazgo, traen consecuencias en el comportamiento de los empleados (Bordas 2016, 20).

Tabla 3  
Tipos de clima laboral según Likert

Tipo	Característica
Clima tipo autoritario: Sistema I – autoritarismo explotador	1. Falta de confianza en los empleados 2. Atmosfera de miedo, castigo y amenazas 3. No existe comunicación
Clima tipo autoritario: Sistema II – autoritarismo paternalista	1. Confianza en sus empleados 2. Decisiones compartidas (la mayoría se toma a nivel directivo) 3. Recompensas y algunos castigos como medios de motivación 4. Ambiente estable y estructurado
Clima de tipo participativo: Sistema III – consultivo	1. Confianza en sus empleados 2. Toma de decisiones en niveles inferiores 3. Comunicación descendente 4. Satisfacer necesidad de prestigio y estima 5. Ambiente dinámico
Clima de tipo participativo: Sistema IV – participación en grupo	1. Confianza en sus empleados 2. Toma de decisiones a todo nivel de la organización 3. Comunicación ascendente y descendente 4. Objetivos de rendimiento 5. Mejora en los métodos de trabajo 6. Relación de amistad y confianza en jefes y subalternos 7. Trabajo mediante planificación estratégica

Fuente: Gestión estratégica del clima laboral. Bordas (2016)

Elaboración propia

El tipo de clima IV -participativo-, demuestra una serie de prácticas que el líder debe incorporar con el equipo de trabajo, la importancia de brindar confianza a través de la delegación de actividades permite desarrollar habilidades y competencias en los empleados, la toma de decisiones a todo nivel brinda alto grado de responsabilidad, el incorporar acciones que determinen formas de trabajo ágiles, a través de la planificación, estableciendo canales de comunicación efectiva, genera una relación de camaradería entre jefes y subalternos para alcanzar resultados en un ambiente que no sea coercitivo.

El clima laboral es más que las condiciones físicas del puesto de trabajo, esta comprende otros aspectos morales, sentimentales, espirituales y emocionales (Rivas 2009,12). De los estudios realizados el clima laboral se compone de algunas variables que permiten a los empleados adaptarse al lugar de trabajo, estos factores deben ser positivos para que la percepción de los individuos sea la adecuada.

Las organizaciones buscan centrar los esfuerzos en generar ambientes adecuados, contratar directivos que cuenten con las competencias para liderar equipos, brindar capacitación, otorgar beneficios por desempeño, de esta forma se crea espacios que

fortalezcan la cultura y que generen un vínculo con la empresa, comprometiéndose en alcanzar los objetivos.

La organización ideal, busca que las partes trabajen de forma dinámica, participativa, interrelacionada, si un engrane falla el funcionamiento afecta a todas las unidades interfiriendo con la planificación. Si la empresa no brinda un ambiente adecuado de libertad para la ejecución de actividades, asumiendo responsabilidades, gestionando el incremento de conocimientos, habilidades, destrezas y competencias, impulsando las promociones, capacitación, mejora salarial, los empleados excelentes optarán por buscar nuevas fuentes de trabajo, ocasionando la *fuga de cerebros*:

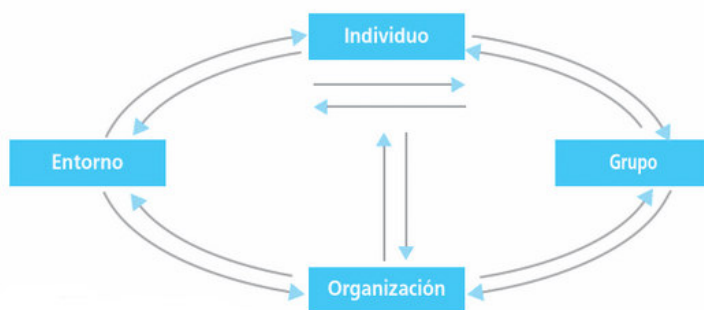


Figura 6. Organización ideal

Fuente: Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones

Elaboración: Rafael Guizar Montufar (2008)



## **Capítulo segundo**

### **Desarrollo de la investigación**

#### **1. Variables de estudio**

Las organizaciones están formadas por grupos humanos, quienes los lideran y otros que ejecutan las actividades. Los comportamientos y percepciones de los individuos en una organización están determinadas por las diferentes características personales como la motivación, las expectativas, deseos y necesidades que influyen en la percepción del clima organizacional, siendo un vínculo o un obstáculo en las empresas para la motivación laboral y el rendimiento profesional (Soberanes y De la Fuente 2009, 121-125).

Las prácticas de liderazgo es la primera variable de estudio. Para entender este proceso, se identifican 3 componentes: el líder, los seguidores y las situaciones.

La capacidad del líder en el manejo de equipos de trabajo requiere de varias características que van desde la inteligencia, pensamientos, sentimientos, competencias, habilidades y experiencias, enfocadas al desarrollo de los colaboradores. Al ejercer liderazgo los directivos implementan métodos de trabajo que permitan fortalecer las relaciones internas con los grupos, identificando el camino a seguir y hasta dónde se quiere llegar, definiendo las estrategias y recursos a utilizar, de esta manera se obtiene el compromiso de los colaboradores para alcanzar los objetivos.

“G. Alan Bernard, presidente de Mid Park Inc., afirmó: «El respeto que se merece el liderazgo requiere que la ética sea intachable. Un líder no solo está por encima de la línea entre lo correcto y lo erróneo, sino que su posición debe ser bien clara en las 'áreas grises'” (Bernard citado en Maxwell 2000, 7). Otros aspectos que se involucran en el liderazgo tienen que ver con la ética, moral y valores de quienes lo fomentan, un líder correcto que cumple a cabalidad lo establecido por las normas de la organización, genera mayor confianza y respaldo de quienes forman parte del grupo laboral; por el contrario si el líder no demuestra un comportamiento ético el liderazgo no será efectivo, afectando las relaciones internas. Un individuo que posea un alto grado de integridad y respeto por los valores incluso renunciaría si esto va en contra de sus

principios. Las personas que actúan con rectitud son bien vistas en todos los ámbitos y su trabajo es más apreciado por quienes comparten esa filosofía.

El liderazgo no es solo el conocimiento técnico que una persona tiene a través de la formación o capacitación; existen estudios que determinan que estos factores solos no conducen al éxito, es necesario contar con características como el carisma, adaptación, auto motivación, control de los estados ánimo, simpatía, entre otros para atraer a la gente hacia un mismo objetivo.

[...] El mantenimiento de la armonía en la organización es responsabilidad del líder. Su deber es cuidar que la armonía no se rompa, evitar los conflictos internos y que la paz y el orden imperen. Un líder que no sea capaz de conseguir esto no será respetado [...]. Sus decisiones deben basarse en un profundo conocimiento del entorno ya que el éxito o el fracaso de su empresa dependerán de la calidad de decisiones que tome. Sun Tsu nos advierte en contra de fórmulas fijas para el éxito [...]. El líder debe ser un ejemplo para toda la organización [...] (Fernández 2008, 67).

Las personas que asumen roles directivos, deben identificar prácticas que soporten la gestión, con el fin de motivar y desarrollar a los empleados; estos métodos son utilizados por varios gerentes y directivos a nivel mundial para potencializar a los equipos de trabajo, de ahí la importancia que estas prácticas sean identificadas y fortalecidas al interno de la institución, para que el clima laboral mejore y la percepción de los empleados, respecto al manejo institucional se incremente de manera favorable.

El clima laboral es la segunda variable de estudio. Las organizaciones en el ámbito público y privado realizan la medición de clima, con el fin de autoevaluar la gestión y conocer cómo los miembros miran a la empresa desde varios aspectos. Por los resultados se concluye si existe el compromiso por parte de los empleados con la organización o si se requiere establecer planes de mejora para procurar la productividad y el cumplimiento de metas.

Desde una visión a largo plazo el clima laboral genera compromiso en los empleados, al ejecutar planes de acción que demuestran que la organización busca mejorar la calidad de vida de los individuos, incrementa la satisfacción laboral de los miembros.

Cada persona asume diferentes roles de acuerdo con la dinámica interacción del entorno, influyendo en la percepción de los individuos; por lo tanto, la organización busca adaptarse al entorno y a las condiciones de trabajo.

Si las prácticas de los líderes son positivas y permiten desarrollar competencias en los colaboradores, en un ambiente de comodidad, buen trato, respeto, apoyo y beneficios, los empleados de la organización se identificarán con la filosofía de la empresa, esforzándose para alcanzar las metas propuestas.

Los estudios de clima son un instrumento adecuado para conocer las expectativas y opiniones de los empleados sobre el ambiente de trabajo y el impacto que estas opiniones tienen en el comportamiento laboral. Realizados de forma participativa por todos los miembros de la empresa, y analizando conjuntamente con otros indicadores de gestión [...], son un poderosísimo [*sic*, seguramente por 'poderoso'] instrumento de análisis, planificación, desarrollo y transformación continua de las organizaciones (Ordoñez 1997, 198).

El clima laboral y las prácticas de liderazgo son dos variables relacionadas que buscan impulsar el bienestar de los empleados; cada persona que desempeña funciones a nivel directivo, determina el estilo de liderazgo de acuerdo a las características del grupo humano asignado e implementa prácticas que generen un ambiente adecuado entre los miembros.

El estudio servirá de aporte a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador (UASB-E), para que los docentes, estudiantes, empresarios, directivos y personas que tengan la vocación de manejar equipos humanos, puedan establecer las mejores prácticas de liderazgo, con el objetivo de desarrollar al personal en ambientes sanos de trabajo; de igual forma servirá como guía para los estudiantes del área de gestión y otras carreras que se interesen por las variables de la investigación.

El análisis apoya a la gestión de la Dirección de Talento Humano institucional, definiendo planes de acción que impulsan las prácticas de liderazgo, desarrollando capacidades en los directivos y mejorando la relación jefe - empleado. En este sentido, la función de la gestión de talento humano tiene como finalidad facilitar el ambiente interno, favoreciendo a la adopción de comportamientos y conductas innovadoras, que contribuyan a que la organización sea más eficiente en las operaciones que ejecutan (Ordoñez 1997, 197).

## **2. Constitución del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (Mintel)**

El artículo 140 de la Ley Orgánica de Telecomunicaciones establece que:

El Ministerio encargado del sector de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información es el órgano rector de las telecomunicaciones y de la sociedad de la información, informática, tecnologías de la información y las comunicaciones y de la seguridad de la información. A dicho órgano le corresponde el establecimiento de políticas, directrices y planes aplicables en tales áreas para el desarrollo de la sociedad de la información, de conformidad con lo dispuesto en la presente Ley, su Reglamento General y los planes de desarrollo que se establezcan a nivel nacional. Los planes y políticas que dicte dicho Ministerio deberán enmarcarse dentro de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y serán de cumplimiento obligatorio tanto para el sector público como privado (Asamblea Nacional 2015,47)

En el artículo 261 numeral 10 del mismo cuerpo legal establece que: El Estado central tendrá competencias exclusivas sobre: “El espectro radioeléctrico y el régimen general de las comunicaciones y telecomunicaciones [...]” (Asamblea Nacional 2008,128). En el artículo 313, *ibídem* menciona que: “El Estado se reserva el derecho de administrar regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos, de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia” (2008, 144). En el artículo 314 de la Constitución de la República del Ecuador determina que, “El Estado será responsable de la provisión de los servicios públicos de [...] telecomunicaciones, [...], y los demás que determine la ley”. (2008, 158).

Mediante Decreto Ejecutivo No. 8 de 13 de agosto de 2009, el señor presidente de la República creó el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, su misión es:

Ser el órgano rector del desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación en el Ecuador, que incluyen las telecomunicaciones y el espectro radioeléctrico, que emite políticas, planes generales y realiza el seguimiento y evaluación de su implementación, coordinando acciones con los actores de sectores estratégicos para garantizar el acceso igualitario de los servicios y promover su uso efectivo, eficiente y eficaz, que asegure el avance hacia la sociedad de la información para el buen vivir de la población (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información 2013, 3).

El Código de Ética del Ministerio de Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información establece los siguientes valores institucionales, integridad, imparcialidad, transparencia, generosidad, igualdad, respeto y liderazgo (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información 2016, 4-5)

El Mintel es una institución desconcentrada, con sede en la ciudad de Quito, ubicada en la avenida 6 de diciembre N25-75 y avenida Colón, formada por un total de 222 servidores públicos a la fecha de corte del estudio *marzo 2019*, correspondientes a

los regímenes de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y Código de Trabajo (CT).

En la actualidad la institución cuenta con el Proyecto Emblemático Ampliación de la Red Infocentros (ARI) para la ejecución se suscribió un Convenio de Cooperación Interinstitucional entre el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información y la Corporación Nacional del Telecomunicaciones (CNT), el objetivo es garantizar el acceso de los individuos a las tecnologías de la información y comunicación que pertenecen a parroquias rurales, urbano marginales y ciertas zonas urbanas a nivel nacional, permitiendo cerrar la brecha digital, generando beneficio social con la capacitación en tecnologías de la información y comunicación a la ciudadanía (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información 2013,16).

Mediante Decreto Ejecutivo No. 5, de 24 de mayo de 2017, Lenín Moreno Garcés, presidente de la República del Ecuador, suprimió la Secretaría de Administración Pública (SNAP), delegando al Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información las siguientes atribuciones:

- Gestionar la política y directrices emitidas para la gestión de la implementación de Gobierno Electrónico; y,
- Desarrollar y coordinar planes, programas o proyectos sobre gobierno electrónico que sean necesarios para su implementación.

## **2.1. Estructura Orgánica**

La estructura organizacional del Mintel esta formada por el proceso gobernante, de asesoría, apoyo y agregadores de valor:

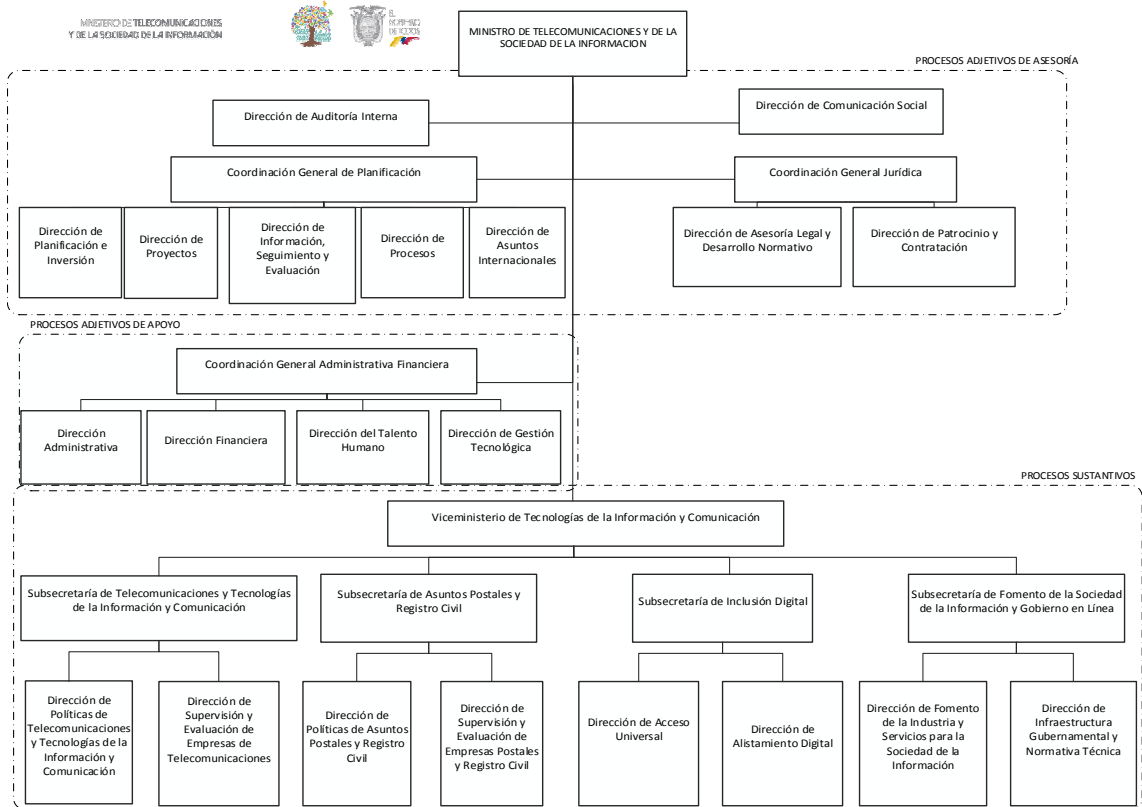


Figura 7. Organigrama Mintel  
Fuente y elaboración: Estructura Orgánica del Mintel (2013)

## 2.2. Cargos de las autoridades del nivel jerárquico superior según estructura

A continuación, se detallan los puestos del nivel directivo según la estructura:

Tabla 4  
Puestos del nivel directivo

Unidad administrativa	Autoridades (NJS)	Directores de Área (NJS)	Proceso
Despacho Ministerial	Ministro de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información	N/A	Gobernante
Despacho Viceministerial	Viceministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación	N/A	Sustantivo
Coordinación General de Planificación	Coordinador General de Planificación	1. Director de Planificación e Inversión 2. Director de Proyectos 3. Director de Información Seguimiento y Evaluación 4. Director de Procesos 5. Director de Asuntos Internacionales	Asesoría
Coordinación General Jurídica	Coordinador General Jurídica	1. Director de Asesoría Legal y Desarrollo Normativo 2. Director de Patrocinio y Contratación	Asesoría
Coordinación General Administrativa Financiera	Coordinador General Administrativo Financiero	1. Dirección de Gestión Tecnológica 2. Dirección de Talento Humano 3. Dirección Financiera 4. Dirección Administrativa	Apoyo
Dirección de Comunicación Social	Director de Comunicación Social	Esta unidad reporta directamente al Despacho Ministerial	Asesoría
Subsecretaría de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información y Comunicación	Subsecretario de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información y Comunicación	1. Dirección de Políticas de Telecomunicaciones y Tecnologías de la información y Comunicación 2. Dirección de Supervisión y Evaluación de Empresas de Telecomunicaciones y TIC	Sustantivo
Subsecretaría de Asuntos Postales y Registro Civil	Subsecretario de Asuntos Postales y Registro Civil	1. Dirección de Políticas de Asuntos Postales y Registro Civil 2. Dirección de Supervisión y Evaluación de Empresas Postales y Registro Civil	Sustantivo
Subsecretaría de Fomento de la Sociedad de la Información y Gobierno en Línea	Subsecretario de Fomento de la Sociedad de la Información y Gobierno en Línea	1. Dirección de Infraestructura Gubernamental y Normativa Técnica 2. Dirección de Fomento de la Industria y Servicios para la Sociedad de la Información	Sustantivo
Subsecretaría de Inclusión Digital	Subsecretario de Inclusión Digital	1. Dirección de Acceso Universal 2. Dirección de Alistamiento Digital	Sustantivo

Fuente: Estructura Orgánica del Mintel (2013)

Elaboración propia

Con la supresión de la Secretaría Nacional de Administración Pública (SNAP), la Subsecretaría de Gobierno Electrónico se incorporó al Viceministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación, en la actualidad no consta en la estructura orgánica, pero forman parte del estudio. La Dirección de Talento Humano está realizando el proceso de reestructura organizacional para incluirlas de manera formal en el estatuto:

Tabla 5  
**Puesto del nivel directivo por supresión de la SNAP**

Unidad administrativa	Autoridades (NJS)	Directores de Área (NJS)	Proceso
Subsecretaría de Gobierno Electrónico	Subsecretario de Gobierno Electrónico	1. Gobernanza Electrónica 2. Seguridad de la Información, Infraestructura e Interoperabilidad 3. Provisión de Servicios Electrónicos	Sustantivo

Fuente: Distributivo de personal Mintel (2017)  
Elaboración propia

### 2.3. Plantilla de servidores

De la información del sistema de remuneración SPRYN con corte a marzo de 2019, la institución cuenta con 222 servidores distribuidos en diferentes tipos de relación contractual:

Tabla 6  
**Número de servidores**

Tipos de contratos	No.
Contrato indefinido (Código de Trabajo)	18
Contratos ocasionales NJS	9
Contratos ocasionales servidores públicos	20
Nombramientos permanentes y provisionales	175
Total	222

Fuente: Distributivo de personal Mintel (2019)  
Elaboración propia

Las actividades generales de la institución son administrativas, todas las áreas tanto técnicas, de apoyo y asesoría, ejecutan planes, programas, proyectos y formulación de políticas públicas en el ámbito de competencia; la gestión es la revisión técnica más no actividades de campo. En el caso del proyecto ARI, se realizan fiscalizaciones para el cumplimiento contractual de la conectividad.

## **2.4. Objetivos institucionales Mintel**

El Estatuto Orgánico Sustitutivo de Gestión Organizacional por Procesos, determina los siguientes objetivos institucionales del Mintel:

1. Establecer y coordinar la política del sector de telecomunicaciones y de la sociedad de la información y el conocimiento, orientada a satisfacer las necesidades de toda la población;
2. Desarrollar los planes, programas y proyectos de manera concertada con el Consejo Nacional de Telecomunicaciones, Superintendencia de Telecomunicaciones y con la ciudadanía, que aporten al cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo;
3. Incentivar la masificación de las tecnologías de la información y comunicación en la población del Ecuador;
4. Apoyar y facilitar la gestión del Consejo Nacional de Telecomunicaciones y Superintendencia de Telecomunicaciones, para el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo;
5. Asesorar decisiones presidenciales con relación a la gestión estratégica del sector de telecomunicaciones y de la sociedad de la información y el conocimiento;
6. Liderar los procesos de diseño, creación, implantación, desarrollo y actualización de un sistema de información del sector de telecomunicaciones y de la sociedad de la información y conocimiento;
7. Diseñar y ejecutar programas y proyectos específicos de corto y mediano plazo, que respondan a las políticas de desarrollo del sector de telecomunicaciones y de la sociedad de la información y el conocimiento;
8. Realizar investigaciones aplicadas, informes y estudios específicos del sector de las telecomunicaciones y de la sociedad de la información y el conocimiento, de las condiciones socio-económicas que determinan su desarrollo, que permitan el diseño, la formulación, implementación y evaluación de las políticas sectoriales y el desarrollo institucional;
9. Identificar, coordinar y obtener recursos de cooperación, nacionales o internacionales, alineándolos con las políticas de desarrollo de las telecomunicaciones y de la sociedad de la información y el conocimiento; y
10. Realizar el monitoreo, seguimiento y evaluación a las políticas, planes, programas y proyectos del sector de las telecomunicaciones y de la sociedad de la información y el conocimiento (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información 2013,3).

## **2.5. Descripción del problema**

Mediante Decreto Ejecutivo No. 1197 del 22 de septiembre de 2016, se efectuaron reformas al Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público. En el artículo 1, numeral 3, señala que: “El Ministerio de Trabajo emitirá las normas técnicas de desarrollo organizacional y talento humano para el mejoramiento de la eficiencia de las instituciones”. Con Acuerdo Ministerial No. MDT-2017-0052 del 28 de marzo de 2017, aprobaron las reformas al Estatuto del Ministerio de Trabajo,

estableciendo atribuciones a la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional del MDT, que establece coordinar con las unidades correspondientes la implementación de políticas, metodologías y herramientas necesarias para gestionar acciones respecto al cambio, clima, cultura organizacional y desarrollo de talento humano.

Desde el año 2016 la institución cuenta con datos estadísticos de los estudios de clima laboral, obteniendo un porcentaje de 75% en el factor liderazgo en el año 2016 y 68% en los años 2017 y 2018. El modelo de clima laboral del MDT tiene 3 componentes:

- Liderazgo
- Compromiso
- Entorno de trabajo

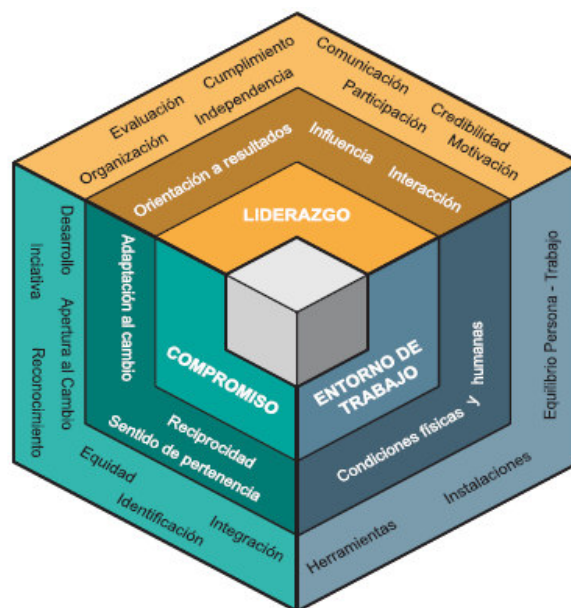


Figura 8. Modelo de medición de clima laboral para el Estado Ecuatoriano  
Fuente y elaboración: Ministerio del Trabajo. Informe de medición de clima laboral (2018)

El componente liderazgo se constituye de 3 factores y 8 subfactores:

Tabla 7  
Factores y subfactores del componente liderazgo

MODELO MDT					
COMPONENTE	DEFINICIÓN	FACTOR	DEFINICIÓN	SUBFACTOR	DEFINICIÓN
LIDERAZGO	Este componente evalúa la influencia, interacción, orientación a resultados y responsabilidad y estándares dados por los directivos a sus equipos de trabajo, la manera como los apoyan y orientan hacia los objetivos institucionales.	Influencia	Este factor hace referencia a la manera como las aptitudes técnicas y los estilos personales de los jefes afectan el comportamiento de	Credibilidad	Este sub factor mide la confianza de los colaboradores en las aptitudes y la integridad de sus directivos.
				Motivación	Este sub factor alude a la capacidad de la dirección para influir positivamente en los colaboradores a esforzarse por alcanzar las metas trazadas.
		Interacción	Este factor mide la apertura de la dirección hacia los colaboradores y la fluidez de la comunicación entre superiores y	Comunicación	Este sub factor evalúa las redes de comunicación existentes entre la dirección y los subordinados.
				Participación	Este sub factor evalúa la facilidad que encuentran los colaboradores para intercambiar opiniones, ideas y propuestas con la dirección.
		Orientación a resultados	Este factor evalúa la manera en la que los jefes administran sus equipos de trabajo para conducirlos hacia las metas establecidas por la institución.	Evaluación	Este sub factor hace referencia a la manera en que los jefes miden el rendimiento de sus colaboradores en relación a los resultados esperados en el trabajo.
				Organización	Este sub factor hace referencia a la habilidad del líder para coordinar personas y recursos de forma efectiva y planificar las acciones del equipo de trabajo.
				Cumplimiento	Este sub factor se refiere a la capacidad de efectuar las tareas impuestas por iniciativa propia cumpliendo plazos determinados.
				Independencia	Este sub factor se relaciona al grado de autonomía dado al colaborador para utilizar tiempo y recursos en la ejecución de sus tareas.

Fuente y elaboración: Ministerio del Trabajo. Informe de medición de clima laboral (2018)

De los resultados obtenidos por la institución en el año 2018, se puede apreciar:

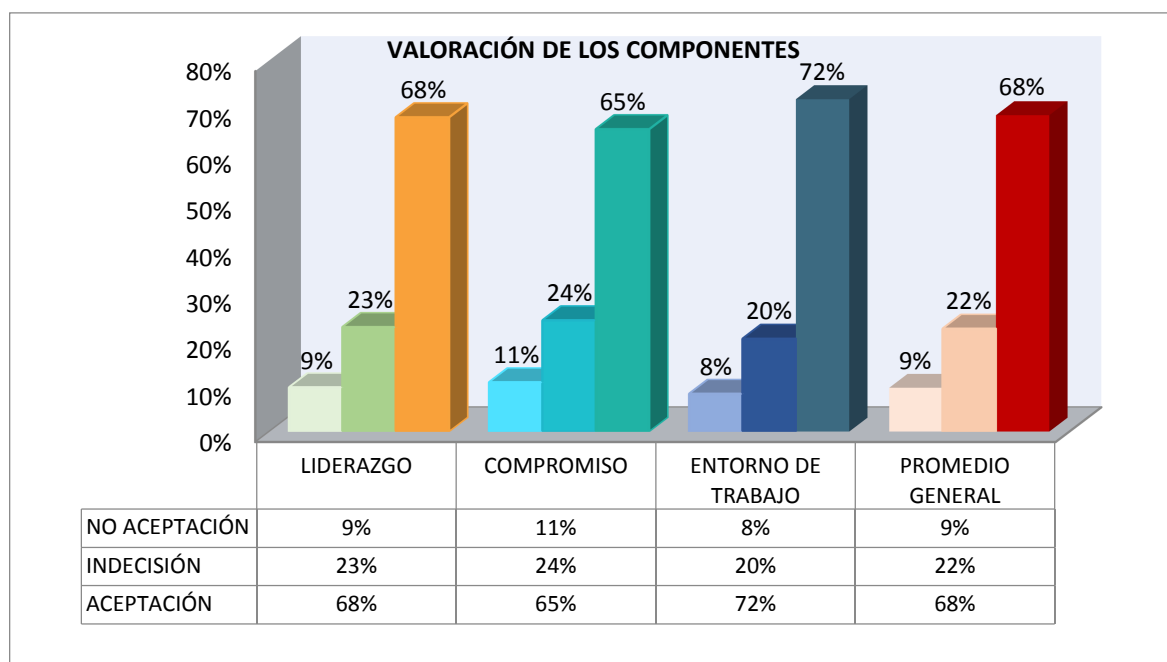


Figura 9. Valoración de los componentes

Fuente y elaboración: Ministerio del Trabajo. Informe de medición de clima laboral (2018)

La institución obtuvo un porcentaje global de clima laboral de 68%, -barra de color rojo- con valoración aceptable, de igual forma el factor liderazgo obtuvo un 68% aceptable -barra de color anaranjado-. Es decir, se percibe un estilo de liderazgo normal, *no brinda una gran conducción al equipo de trabajo*, pero tampoco interfiere en la consecución de objetivos institucionales, conclusión obtenida del informe de medición de clima laboral 2018. Los factores, compromiso obtuvieron porcentaje de 65% -barra color verde- y 72% en entorno de trabajo -barra de color azul-.

De los planes propuestos por la Dirección de Talento Humano del Mintel, se evidenció que las acciones de mejora se ejecutaron de forma parcial o no se realizaron, por lo que no se alcanzó los objetivos planteados.

Tabla 8  
**Planes de mejora de clima laboral 2017-2018**

<b>Factor (denominación)</b>	<b>Año</b>	<b>Acciones a ejecutar</b>	<b>Observación</b>
Participación	2017	1. Taller "Primero el diálogo" 2. Taller "Lideres Mintel 2017" 3. Programa líder coach	Se realizó solo el primer evento charla, las otras dos actividades no se ejecutaron.
Liderazgo / Desarrollo de destrezas gerenciales	2018	1. Taller de liderazgo 2. Taller de retroalimentación 3. Taller de equipos de alto rendimiento	No se ejecutó

Fuente y elaboración: Matriz de seguimiento de planes de mejora (2017-2018)

Las acciones en los planes de mejora requieren de presupuesto para la ejecución, desde el año 2016 la partida presupuestaria específica para estos rubros se redujo, afectando a varios ítems como capacitación, servicio de alimentación, dotación de uniformes y ropa de trabajo, transporte, entre otros beneficios adicionales que fueron eliminados por el gobierno anterior para el sector público. Con estos antecedentes la autogestión es la herramienta utilizada por las instituciones para cumplir con las actividades planificadas respecto al clima laboral.

Para que los niveles directivos sean agentes de cambio que faciliten el trabajo de los equipos, es recomendable que los jefes actualicen sus conocimientos técnicos, implementen nuevas estrategias que permitan mejorar los canales de comunicación, planificación y seguimiento de metas, manejo efectivo del tiempo, relaciones humanas y otras que aportan al clima laboral de las unidades. Las empresas e instituciones deben ser conscientes que el liderazgo permite a los empleados gestionar de manera eficiente las actividades para alcanzar los resultados, el incorporar prácticas que ayuden a los

líderes a incrementan las habilidades y competencias del equipo para mejorar aspectos personales y profesionales, explotando al máximo las capacidades de cada integrante del grupo. Los directivos deben identificar las motivaciones, deseos, habilidades y competencias de los miembros para llegar a ser una fuente de inspiración y aceptación por parte de estos.

[...] Las organizaciones modernas vienen cada vez abriendo mayores espacios para la autonomía, la iniciativa y el despliegue de la creatividad de la persona trabajadora. El automatismo, el esfuerzo físico y la rutina irán quedando poco a poco en manos de las computadoras y los robots. La persona trabajadora va a tener que emplear –y se le va a exigir-, cada vez más, el ejercicio de la libertad de su cerebro y su voluntad [...]. Una moderna concepción del trabajador implica el reconocimiento de que éste desea el éxito de su empresa para poder ubicar su propio éxito personal y profesional (Ordoñez 1997,177).

### **3. Método de investigación**

En el estudio realizado al Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, se identificó como variable independiente las prácticas de liderazgo y dependiente el clima laboral, la investigación no se orientó a identificar los estilos de liderazgo que practican los directivos, se enfoca en conocer si los jefes emplean buenas prácticas al ejercer el liderazgo, para que los colaboradores perciban un ambiente laboral adecuado.

El enfoque utilizado es cualitativo, se fundamenta en un proceso inductivo basado en la exploración y descripción para generar perspectivas teóricas, va desde lo particular a lo general. Los métodos de recolección de datos no son estandarizados, pues no se efectúa una medición numérica, por lo que el análisis no es estadístico, consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes como emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos (Hernández Sapiere, Fernández Collado y Baptista Lucio 2006, 8). El alcance es descriptivo busca describir las características de grupos, personas o cualquier variable sujeta a análisis, esta permite recoger información independiente, más no la relación con otras (Hernández, Carlos y Batista 2010, 80).

La población de estudio fue de 222 servidores públicos, la muestra se obtuvo aplicando la siguiente fórmula:

Tabla 9  
**Datos para el tamaño de la muestra**

Datos formula tamaño de la muestra		Valores recomendados	Valores para el cálculo
<b>N</b>	<b>Población</b>	-	222
<b>p</b>	Proporción de usuarios externos que espera que se encuentren insatisfechos	0,5	0,5
<b>q</b>	Proporción de usuarios externos que espera que se encuentren satisfechos	0,5	0,5
<b>e</b>	Error estándar de 0,03 a 0,1 según se establezca	+/- 0,03	0,05
<b>k</b>	Valor de "K" para el intervalo de confianza 95%. El valor de "z" es igual a 1,96	1,96	1,96

Fuente y elaboración: Ministerio del Trabajo

FÓRMULA →

POBLACIONES FINITAS

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + k^2 * p * q}$$

TAMAÑO DE LA MUESTRA →

n = 140 ENCUESTAS

Figura 10. Formula de poblaciones finitas y tamaño de muestra  
 Elaboración: Ministerio del Trabajo

### 3.1. Técnica bibliográfica

La técnica bibliográfica utilizada, permitió obtener información de las variables de estudio, mediante la obtención de datos teóricos fundamentados en vivencias y experiencias de los autores a través de libros, artículos, revistas, estudios anteriores, sitios web, medios electrónicos entre otros que sustentaron y aportaron a la investigación.

### 3.2. Encuestas

La encuesta efectuada, permitió obtener las opiniones de los servidores respecto a las prácticas que ejecutan o no los directores de área; mediante la tabulación se obtuvo información que permita implementar acciones de mejora que aporten al clima laboral.

### 3.3. Grupos focales

Se convocó a 5 grupos formados cada uno por 5 servidores de las diferentes áreas de la institución, se informó los hallazgos obtenidos para que con su aporte puedan identificar acciones que permitan elaborar propuestas de mejora que impulsen el clima laboral.

### 3.4. Levantamiento de información y obtención de datos de la encuesta

Las preguntas de la encuesta se definieron con base en las prácticas de liderazgo de Robert Rabouin, que identificó 3 componentes que un líder debe poseer para un liderazgo efectivo, en el ámbito personal, de gestión y relación; cada uno posee subcomponentes que fueron definidos a través de la bibliografía existente y otros estudios relacionados con clima laboral, liderazgo y satisfacción en el trabajo.

Para la encuesta se estableció una escala de Likert, para conocer el grado de satisfacción de los servidores de acuerdo con las variables de estudio:

Tabla 10  
**Escala para respuestas**

Escalas
Siempre (++)
Frecuentemente (+)
Ocasionalmente (neutro)
Rara vez (-)
Nunca (--)

Fuente: Distributivo de personal Mintel (2019)

Elaboración propia

#### 3.4.1. Análisis, tabulación, interpretación y gráficas de datos de la encuesta

La encuesta realizada a los servidores del MINTEL estaba conformada por 5 preguntas de información general y 25 relacionadas con el tema de estudio. Su elaboración fue mediante la herramienta Google Drive, obteniendo los siguientes resultados:

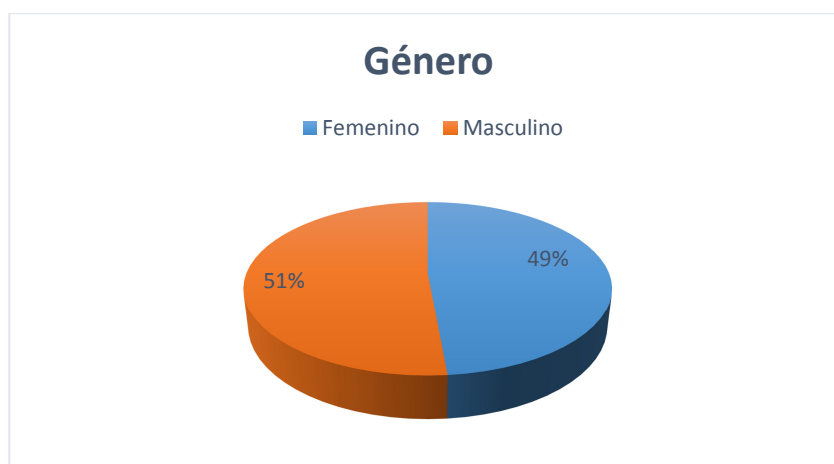


Figura 11. Género  
Elaboración propia, encuesta MINTEL 2019

Del total de la muestra de estudio, existe un 51% de servidores de género masculino y 49% femenino. Determinando que la mitad de la población es masculina en la institución.



Figura 12. Procesos institucionales  
Elaboración propia, encuesta MINTEL 2019

De los procesos macro de la organización, existe un 42% de servidores que laboran en las unidades administrativas, talento humano, financiera y gestión tecnológica; 41% pertenecen a las unidades agregadoras de valor, áreas técnicas; 13% pertenecen a las unidades jurídicas, comunicación social y planificación; 4% a la unidad

gobernante despacho de ministro y viceministro. Siendo el área de apoyo la que cuenta con mayor número de servidores.

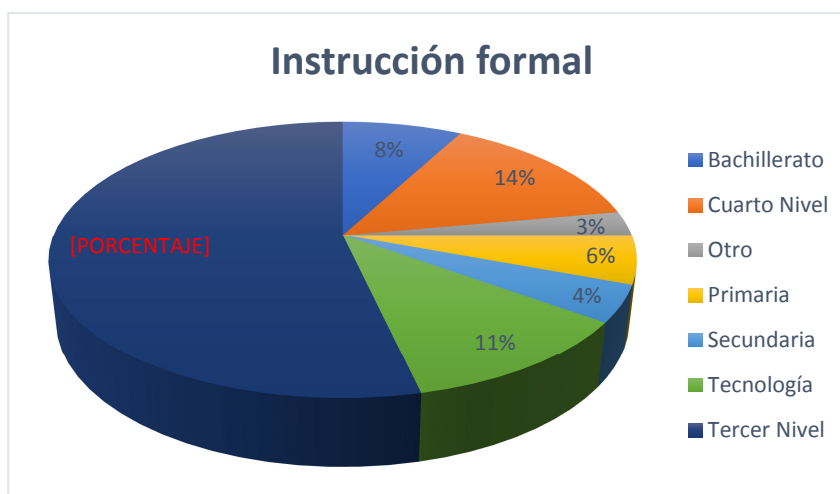


Figura 13. Instrucción formal  
Elaboración propia, encuesta MINTEL 2019

La instrucción formal de los servidores que laboral en la institución es de 54% tercer nivel; 14% cuarto nivel; 11% tecnología; 8% bachillerato; 6% primaria, 4% secundaria; 3% otros. Más de la mitad de los servidores poseen título profesional.

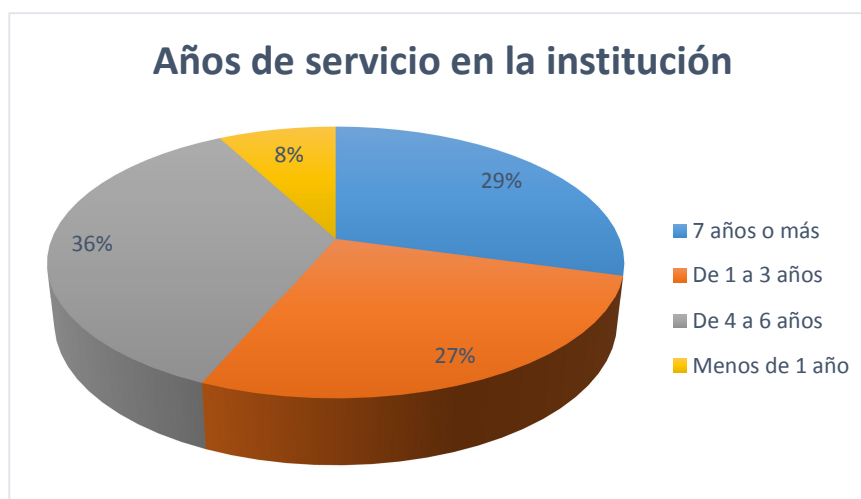


Figura 14. Años de servicio en la institución  
Elaboración propia, encuesta MINTEL 2019

La antigüedad en la institución de los servidores del MINTEL es de 36% de 4 a 6 años; 29% de 7 años a más; 27% de 1 a 3 años y 8% menos de un año.

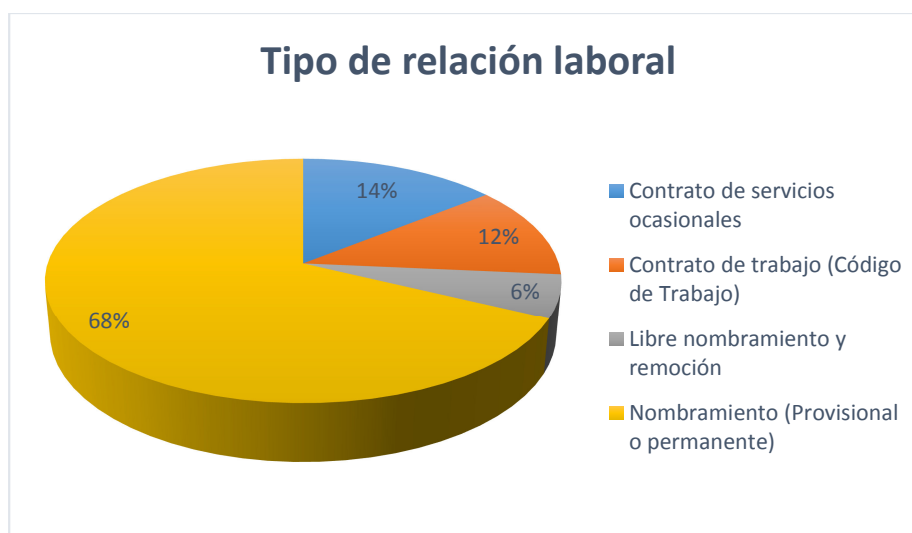


Figura 15. Años de servicio en la institución  
Elaboración propia, encuesta MINTEL 2019

De los tipos de relación laboral que existen el 68% es personal de nombramiento; 14% contratos de servicios ocasionales; 12% contrato de trabajo y 6% libre nombramiento y remoción. Existe más de la mitad de personal con nombramiento definitivo o provisional en la institución.

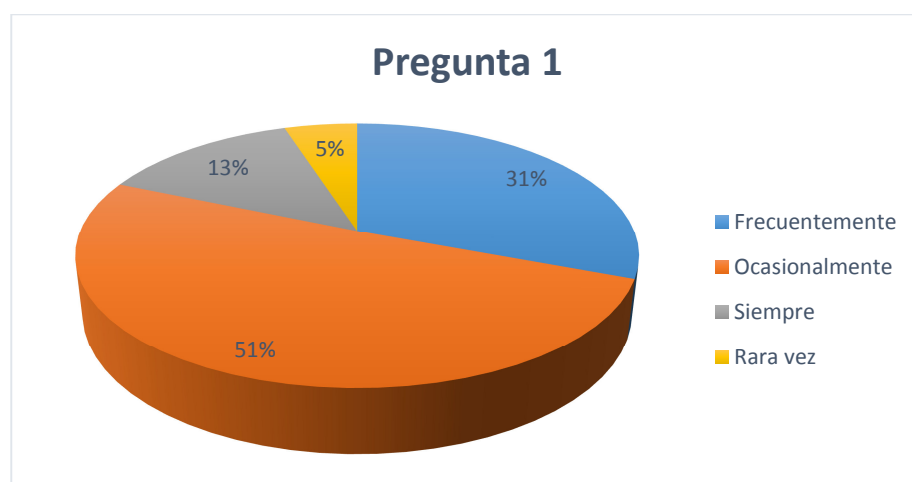


Figura 16. ¿Considera que las decisiones importantes que su jefe toma, se basan en el análisis, utilizando los recursos disponibles y priorizando el tiempo?  
Elaboración propia, encuesta MINTEL 2019

De la práctica personal de liderazgo – reflexión, los servidores apreciaron que los directivos lo realizan en un 51% ocasionalmente; 31% frecuentemente; 13% siempre y 5% rara vez. Un porcentaje medio de los jefes efectúan de forma ocasional, un análisis de las decisiones que toma, con los recursos y tiempo disponibles.

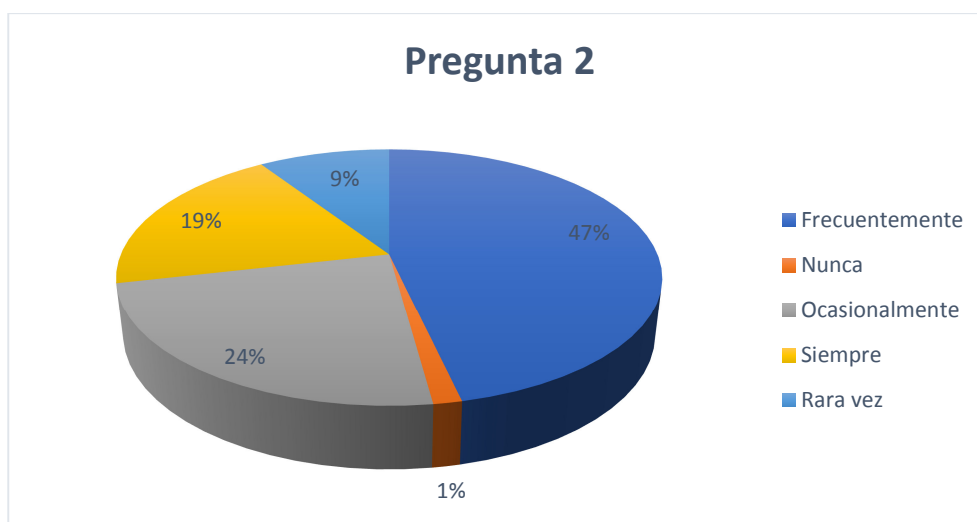


Figura 17. ¿Al realizar gestiones internas dentro de su unidad, su jefe comparte la responsabilidad con usted?  
Elaboración propia, encuesta MINTEL 2019

De la práctica personal – responsabilidad plena, los servidores apreciaron que los directivos lo realizan en un 47% frecuentemente; 24% ocasionalmente; 19% siempre; 9% rara vez; 1% nunca. Menos de la mitad de servidores aprecian de forma frecuente que los jefes asumen los riesgos y los comparten con los miembros del equipo, es importante que un directivo se involucre tanto en los aciertos como en los errores, para fortalecer el vínculo laboral con los empleados.

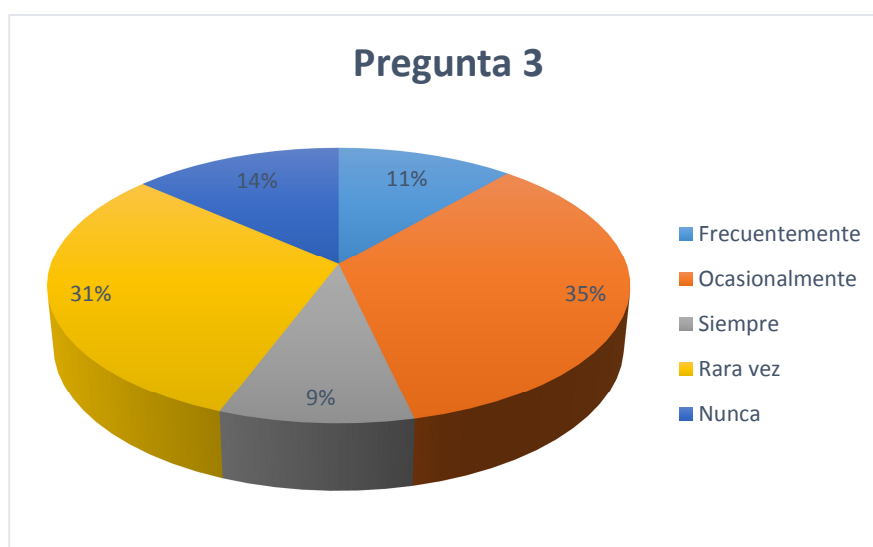


Figura 18. ¿A su criterio, su jefe establece objetivos de forma clara e informa a los miembros de la unidad?  
Elaboración propia, encuesta MINTEL 2019

De la práctica de gestión – definición de objetivos, los servidores apreciaron que los directivos lo realizan en un 35% ocasionalmente; 31% rara vez; 14% nunca; 11%

frecuentemente; 9% siempre. En nivel medio bajo y ocasional los servidores estiman que los jefes definen los objetivos con los que se va a trabajar dentro de las unidades.

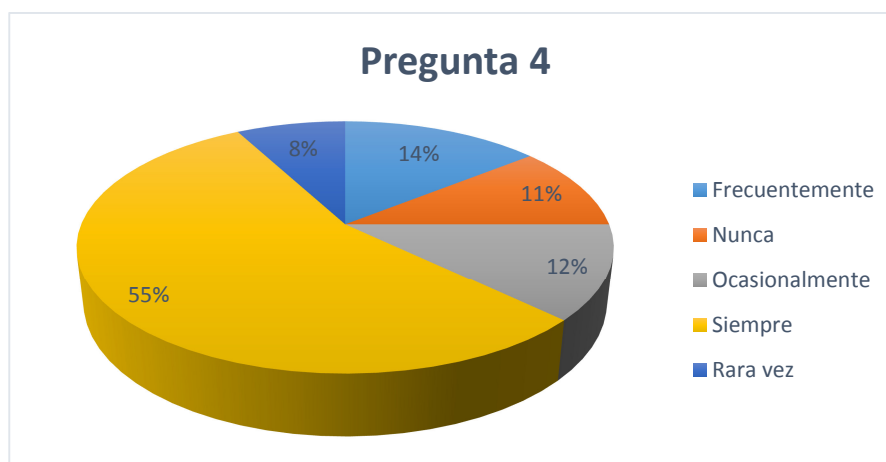


Figura 19. ¿Cree que su jefe actúa sin pensar que es superior a otros?  
Elaboración propia, encuesta MINTEL 2019

De la práctica personal – autodesarrollo, los servidores apreciaron que los directivos lo realizan en un 55% siempre; 14% frecuentemente; 12% ocasionalmente; 11% nunca y 8% rara vez. En nivel medio y siempre los servidores observan que siempre los jefes, buscan el autodesarrollo personal, para fortalecer las competencias que poseen.

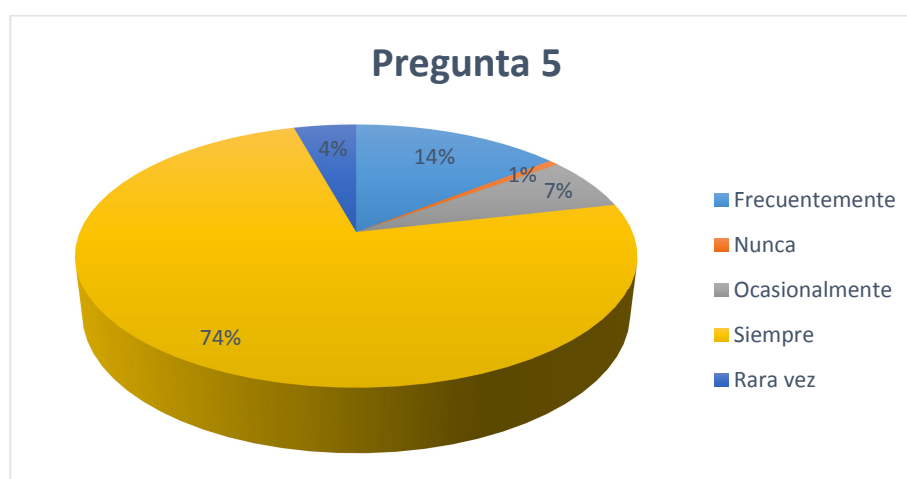


Figura 20. ¿Considera que su jefe actúa de forma íntegra en los diferentes aspectos de su gestión?  
Elaboración propia, encuesta MINTEL 2019

De la práctica personal – integridad, los servidores apreciaron que los directivos lo realizan en un 74% siempre; 14% frecuentemente; 7% ocasionalmente;

4% rara vez y 1% nunca. En un nivel alto y siempre los servidores perciben que los jefes de las unidades, actúan con ética y valores al ejecutar su trabajo.

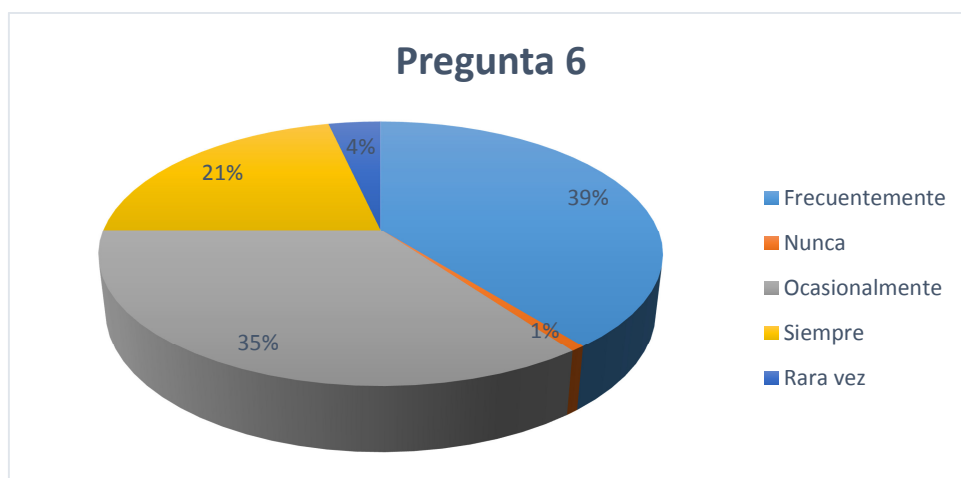


Figura 21. ¿Su jefe permite que los miembros de la unidad emitan su propio criterio para resolver problemas?  
Elaboración propia, encuesta MINTEL 2019

De la práctica de gestión – *empowerment*, los servidores apreciaron que los directivos lo realizan en un 39% frecuentemente; 35% ocasionalmente; 21% siempre; 4% rara vez y 1% nunca. De forma frecuente en un nivel medio bajo los servidores consideran que, el jefe les permite dar opiniones y buscar alternativas propias para la solución de problemas.

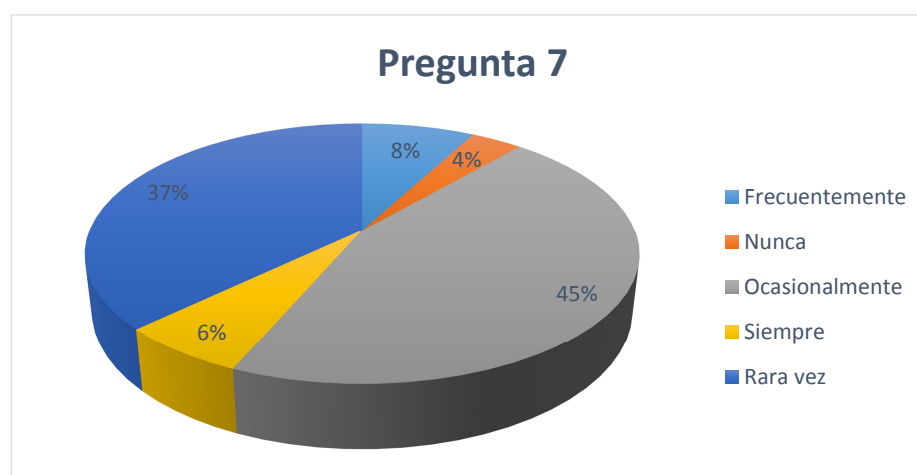


Figura 22. ¿Su jefe busca innovar en métodos y formas de trabajo, para aportar a la gestión del equipo?  
Elaboración propia, encuesta MINTEL 2019

De la práctica de gestión – innovación, los servidores apreciaron que los directivos lo realizan en un 45% ocasionalmente; 37% rara vez; 8% frecuentemente; 6%

siempre y 4% nunca. En un nivel medio y de forma ocasional los servidores consideran que, los jefes incorporan nuevos métodos de trabajo que les permiten ser más eficientes en el trabajo.

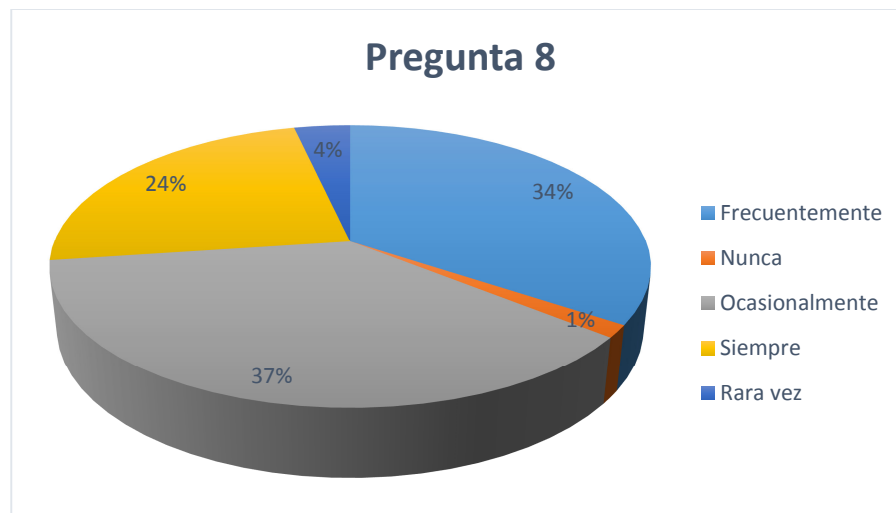


Figura 23. ¿Su jefe utiliza recursos tecnológicos como apoyo en los procesos internos de la unidad?

Elaboración propia, encuesta MINTEL 2019

De la práctica de gestión – tecnología, los servidores apreciaron que los directivos lo realizan en un 37% ocasionalmente; 34% frecuentemente; 24% siempre; 4% rara vez y 1% nunca. En un nivel medio bajo y de forma ocasional los jefes incluyen aspectos tecnológicos en las actividades para que sean ejecutadas de forma ágil y dinámica.

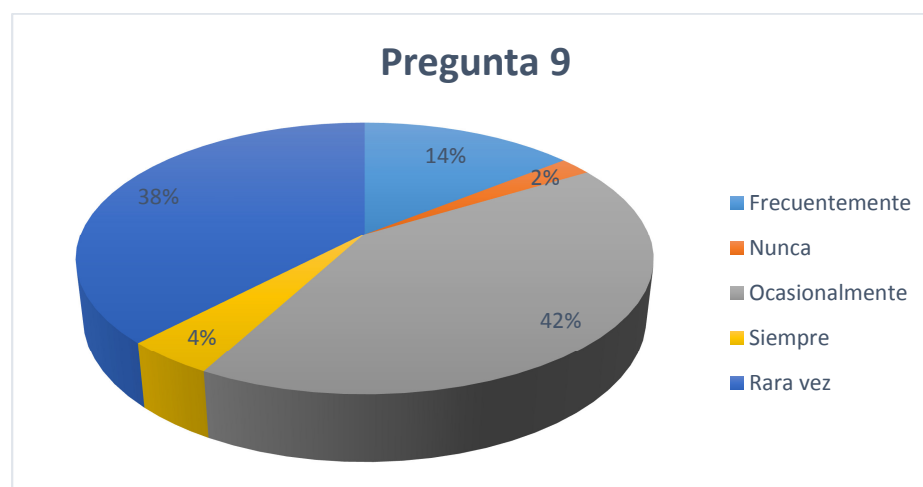


Figura 24. ¿Su jefe elabora una planificación en la que designe: responsables, productos y tiempos de respuesta?

Elaboración propia, encuesta MINTEL 2019

De la práctica de gestión – planificación, los servidores apreciaron que los directivos lo realizan en un 42% ocasionalmente; 38% rara vez; 14% frecuentemente; 4% siempre y 2% nunca. Los jefes en un nivel medio y de forma ocasional, establecen guías de planificación para que los servidores puedan gestionar el trabajo, siendo fundamental en el manejo de varias actividades que existen en las unidades.

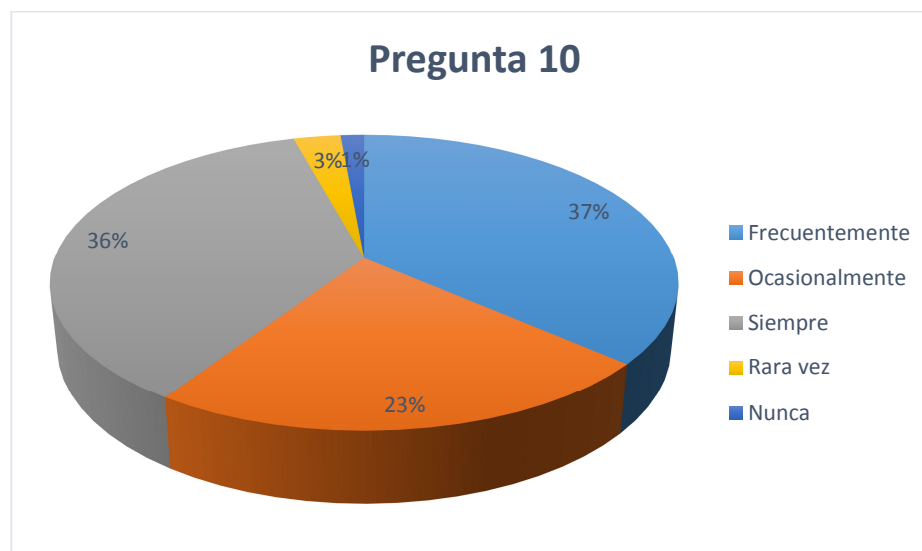


Figura 25. ¿A su criterio, su jefe prioriza los temas más relevantes para ser atendidos?

Elaboración propia, encuesta MINTEL 2019

De la práctica de gestión – manejo adecuado del tiempo, los servidores apreciaron que los directivos lo realizan en un 37% frecuentemente; 36% siempre; 23% ocasionalmente; 3% rara vez y 1% nunca. En nivel medio bajo y de forma frecuente los servidores consideran que el jefe brinda prioridad a los temas esenciales.

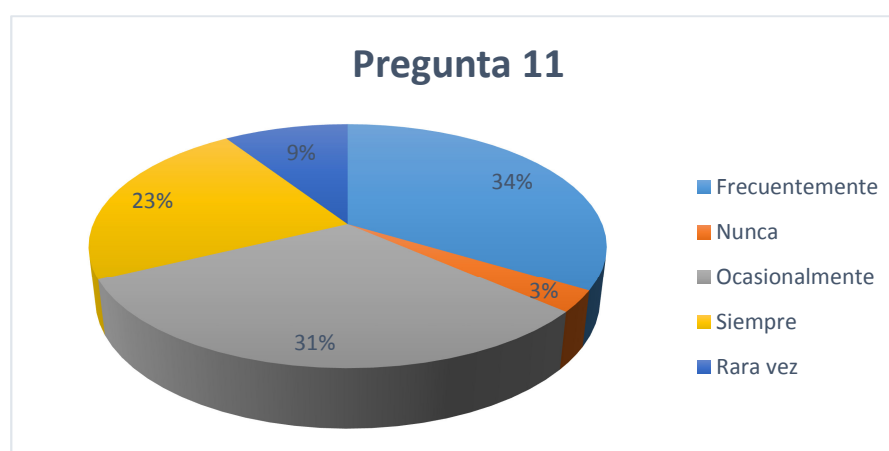


Figura 26. ¿Su jefe inmediato, delega funciones y responsabilidades de forma adecuada en su área de trabajo?

Elaboración propia, encuesta MINTEL 2019

De la práctica de gestión – delegación, los servidores apreciaron que los directivos lo realizan en un 34% frecuentemente; 31% ocasionalmente; 23% siempre; 9% rara vez y 3% nunca. En un nivel medio bajo y frecuente los jefes delegan funciones de forma adecuada a los equipos de trabajo.

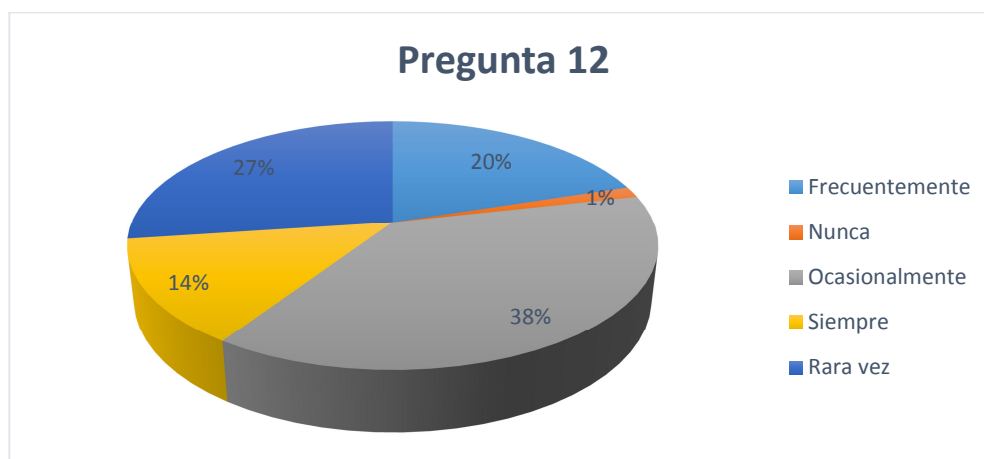


Figura 27. ¿Su jefe posee la habilidad de escuchar lo que usted expresa, incluyendo sus pensamientos e ideas?

Elaboración propia, encuesta MINTEL 2019

De la práctica de relación – escucha activa, los servidores apreciaron que los directivos lo realizan en un 38% ocasionalmente; 27% rara vez; 20 frecuentemente; 14% siempre y 1% nunca. En nivel medio bajo y de forma ocasional los jefes emplean la práctica de escucha activa con los servidores, esto puede generar que las actividades no se ejecuten conforme las directrices establecidas.

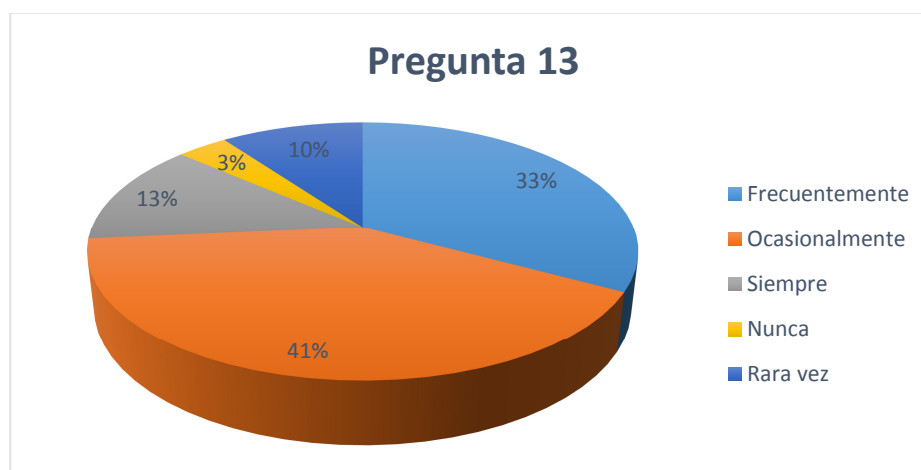


Figura 28. ¿Su jefe expresa de forma clara y directa los lineamientos para la ejecución del trabajo?

Elaboración propia, encuesta MINTEL 2019

De la práctica de relación – comunicación, los servidores apreciaron que los directivos lo realizan en un 41% ocasionalmente, 33% frecuentemente; 13% siempre; 10% rara vez y 3% nunca. En nivel medio y de forma ocasional los jefes se comunican de forma efectiva con los servidores, generando que los mensajes no sean comprendidos.

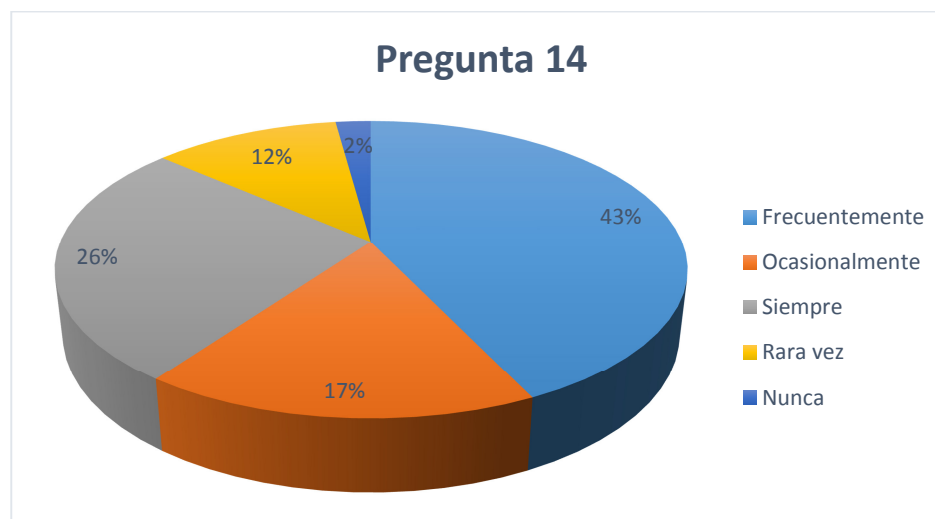


Figura 29. ¿Su jefe lleva un orden de las actividades referentes a su propia gestión?  
Elaboración propia, encuesta MINTEL 2019

De la práctica de gestión – organización, los servidores apreciaron que los directivos lo realizan en un 43% frecuentemente; 26% siempre; 17% ocasionalmente; 12% rara vez y 2% nunca. En nivel medio y de forma frecuente los servidores observan que los jefes, manejan un orden respecto a los temas que están directamente a su cargo.

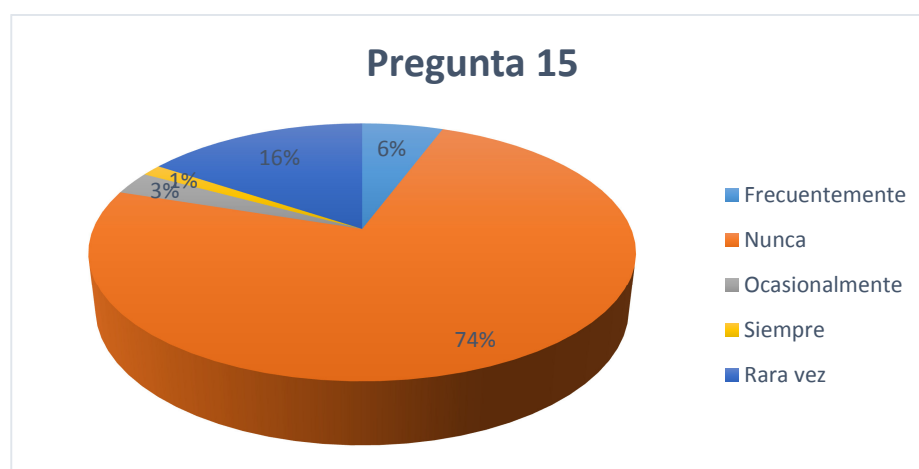


Figura 30. ¿Existe favoritismo por parte de su jefe hacia alguno(s) de sus compañero(s)?  
Elaboración propia, encuesta MINTEL 2019

De la práctica de relación – imparcialidad, los servidores apreciaron que los directivos lo realizan en un 74% nunca; 16% rara vez; 6% frecuentemente; 3% ocasionalmente y 1% siempre. En un nivel alto la mayoría de servidores consideraron que no existe favoritismo por parte de los jefes, esta práctica es correcta por que el ambiente laboral es favorable.

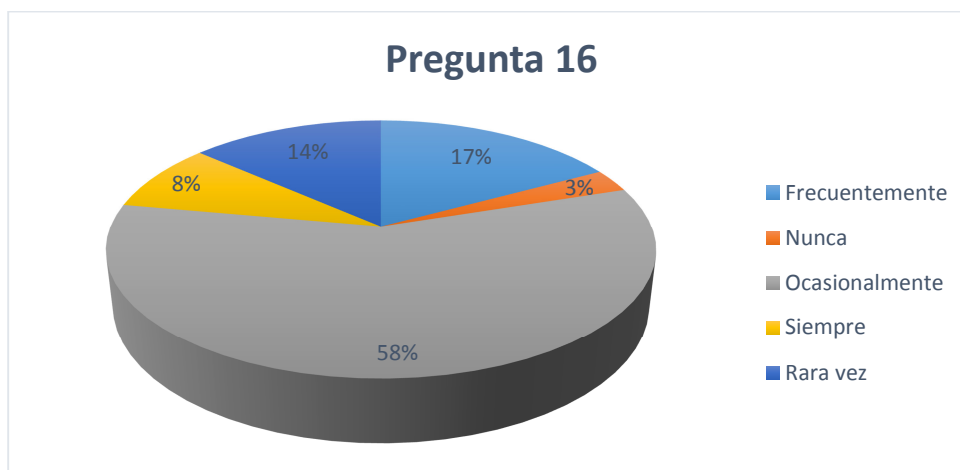


Figura 31. ¿Su jefe está dispuesto hacer cambios para tener mejores resultados?  
Elaboración propia, encuesta MINTEL 2019

De la práctica de gestión – implementación del cambio, los servidores apreciaron que los directivos lo realizan en un 58% ocasionalmente; 17% frecuentemente; 14% rara vez; 8% siempre y 3% nunca. En nivel medio y de forma ocasional los jefes implementan y manejan en cambio dentro de las unidades de trabajo.

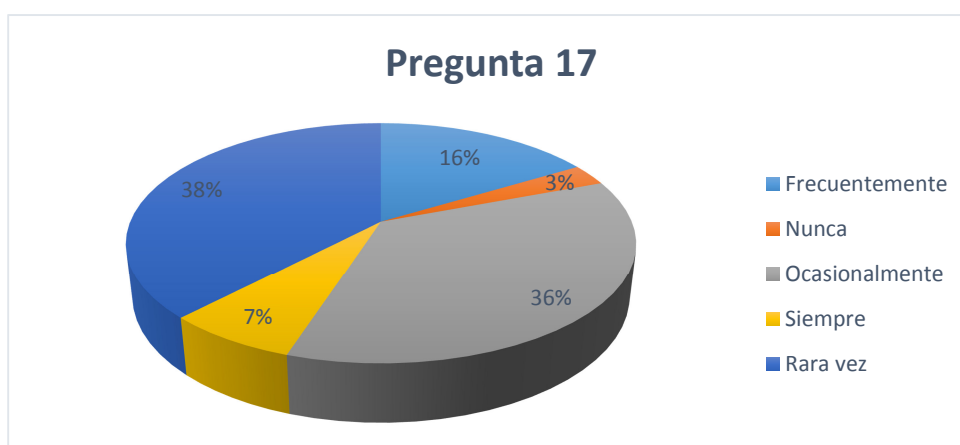


Figura 32. ¿Su jefe determina un objetivo en común para todos los que forman parte de la unidad?  
Elaboración propia, encuesta MINTEL 2019

De la práctica de gestión – visión, los servidores apreciaron que los directivos lo realizan en un 38% rara vez; 36% ocasionalmente; 16% frecuentemente; 7% siempre y 3% nunca. En nivel medio bajo y rara vez los servidores consideran que su jefe posee visión de futuro para adelantarse a los sucesos que pueden ocurrir.

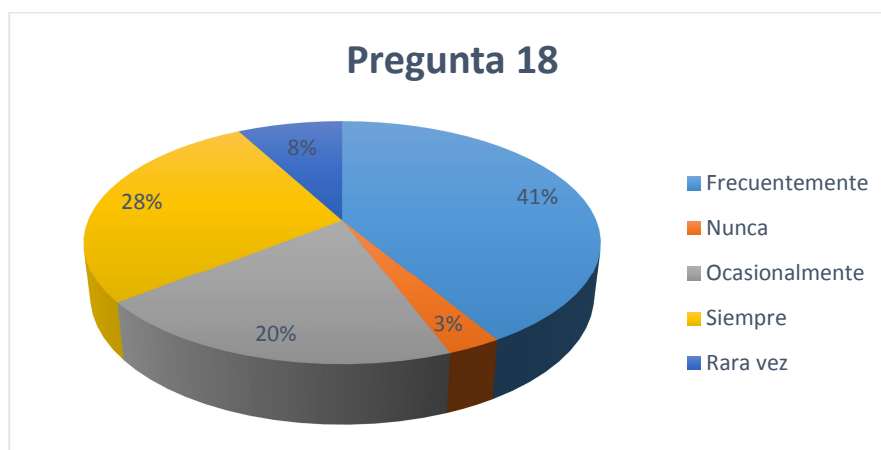


Figura 33. ¿Considera que su jefe comparte sus conocimientos en el ámbito laboral con los miembros de la unidad?  
Elaboración propia, encuesta MINTEL 2019

De la práctica de gestión – desarrollo de personas, los servidores apreciaron que los directivos lo realizan en un 41% frecuentemente; 28% siempre; 20% ocasionalmente; 8% rara vez y 3% nunca. En un nivel medio y de manera frecuente los jefes buscan alternativas para desarrollar las competencias en los servidores.

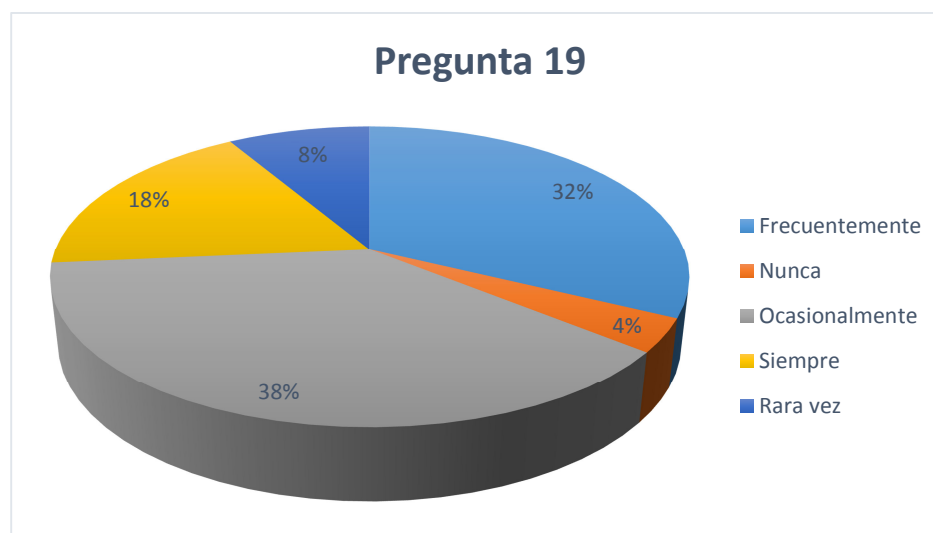


Figura 34. ¿Su jefe fomenta el compañerismo, trabajo en equipo con los miembros de la unidad?  
Elaboración propia, encuesta MINTEL 2019

De la práctica de relación – proximidad, los servidores apreciaron que los directivos lo realizan en un 38% ocasionalmente; 32% frecuentemente; 18% siempre; 8% rara vez y 4% nunca. En un nivel medio bajo y de forma ocasional lo servidores observan que los jefes proponen o establecen mecanismos para que exista mayor grado de compañerismo y trabajo en equipo.

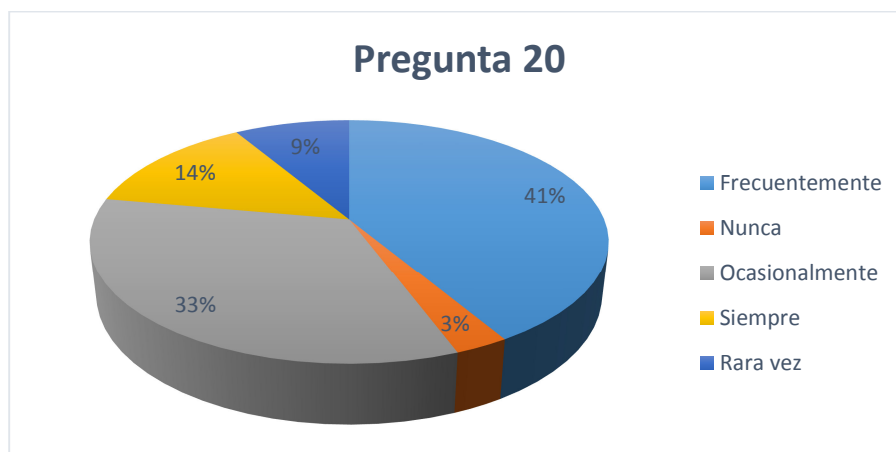


Figura 35. ¿Existe apoyo por parte de su jefe para que exista iniciativa en el grupo de trabajo?

Elaboración propia, encuesta MINTEL 2019

De la práctica de relación – iniciativa, los servidores apreciaron que los directivos lo realizan en un 41% frecuentemente; 33% ocasionalmente; 14% siempre; 9% rara vez y 3% nunca. En un nivel medio y de forma frecuente los servidores observan que, los jefes propicien la iniciativa en los miembros del grupo para la ejecución de las actividades.

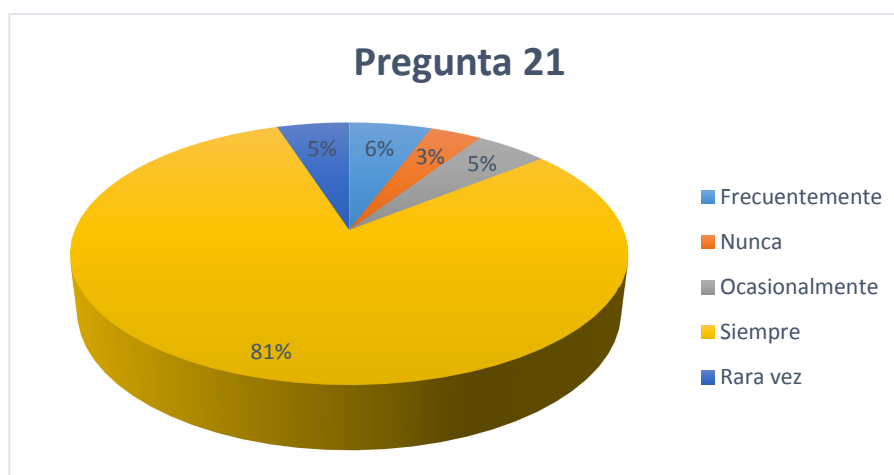


Figura 36. ¿Su jefe se opone a que existan prejuicios y discriminación con los miembros de la unidad?

Elaboración propia, encuesta MINTEL 2019

De la práctica de relación – afectividad, los servidores apreciaron que los directivos lo realizan en un 81% siempre; 6% frecuentemente; 5% ocasionalmente; 5% rara vez y 3% nunca. En nivel alto y siempre los servidores, consideran que los jefes actúan sin prejuicios y discriminación frente a los miembros del grupo.

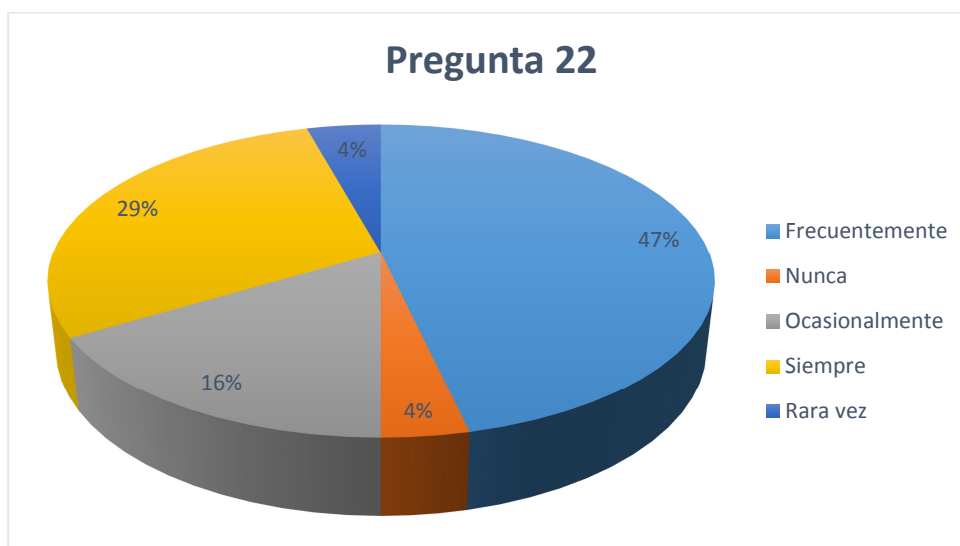


Figura 37. ¿Siente que su jefe defiende a sus colaboradores en las gestiones que realizan ante otras unidades o directivos?  
Elaboración propia, encuesta MINTEL 2019

De la práctica de relación – seguridad, los servidores apreciaron que los directivos lo realizan en un 47% frecuentemente; 29% siempre; 16% ocasionalmente; 4% rara vez y 4% nunca. En un nivel medio y de manera frecuente los jefes apoyan y defienden la gestión que realizan los colaboradores de la unidad a la pertenecen.

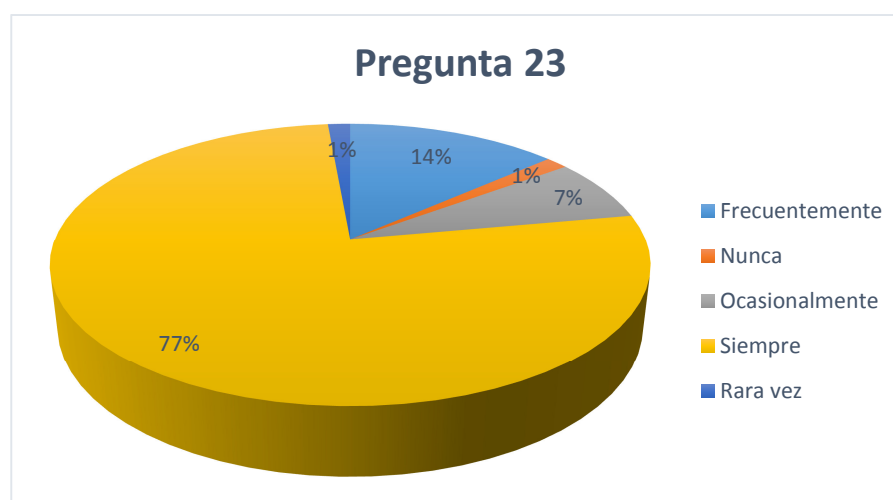


Figura 38. ¿Su jefe respeta los pensamientos y creencias de los miembros del equipo?  
Elaboración propia, encuesta MINTEL 2019

De la práctica de relación – respeto, los servidores apreciaron que los directivos lo realizan en un 77% siempre; 14% frecuentemente; 7% ocasionalmente; 1% nunca y 1% rara vez. En un nivel alto y siempre los servidores observan que, los jefes respetan los pensamientos y creencias de los colaboradores.

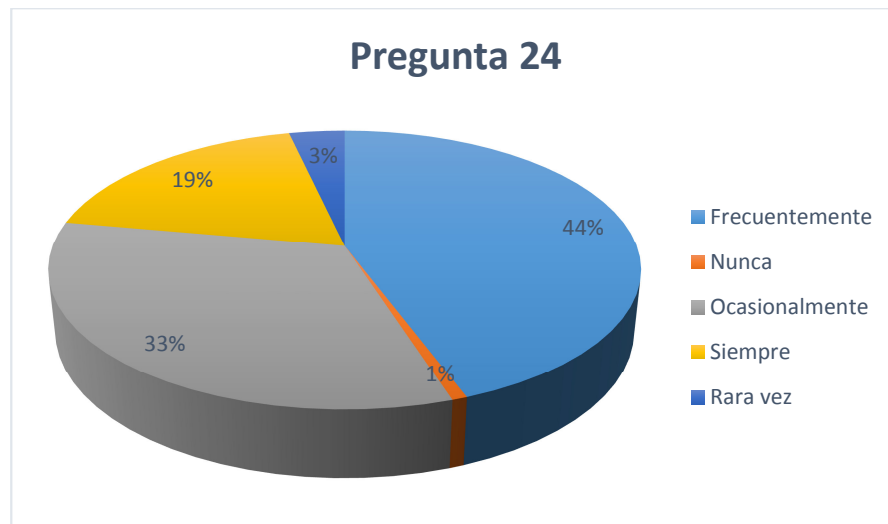


Figura 39. ¿Considera que su jefe valora su trabajo?  
Elaboración propia, encuesta MINTEL 2019

De la práctica de relación – motivación, los servidores apreciaron que los directivos lo realizan en un 44% frecuentemente; 33% ocasionalmente; 19% siempre; 3% rara vez y 1% nunca. En un nivel medio, los servidores observan que su jefe valora el trabajo realizado.

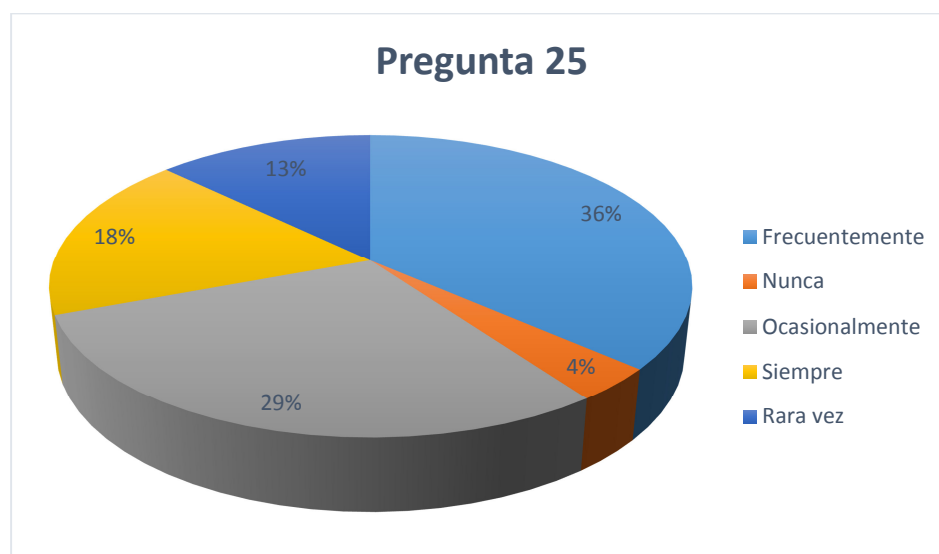


Figura 40. ¿Su jefe comprende y entiende sus problemas y emociones?  
Elaboración propia, encuesta MINTEL 2019

De la práctica de relación – empatía, los servidores apreciaron que los directivos lo realizan en un 36% frecuentemente; 29% ocasionalmente; 18% siempre; 13% rara vez y 4% nunca. En un nivel medio bajo y de manera frecuente los servidores consideran que, los jefes tienen empatía con los miembros del grupo, comprendiendo los problemas y emociones.

### 3.4.2. Comparativo de las prácticas de liderazgo por componente, personal, de gestión y relación

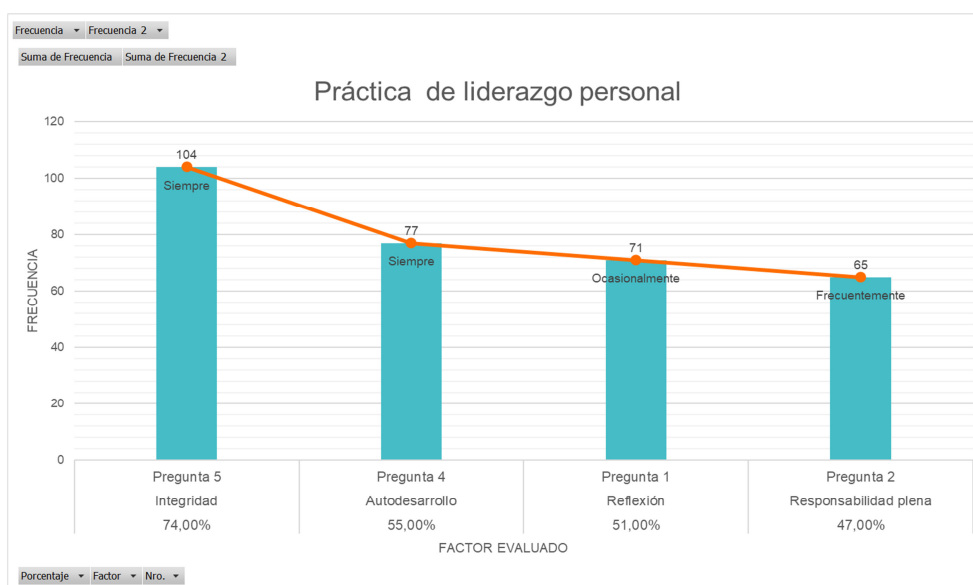


Figura 41. Análisis de las prácticas de liderazgo personales que son apreciadas por los servidores

Elaboración propia, encuesta MINTEL 2019

Analizando los factores de forma individual respecto a la práctica de liderazgo personal que ejercen los directivos, el subcomponente integridad alcanzó un puntaje alto de 74%. El autodesarrollo 55% y la responsabilidad plena 47% se observó en la escala -frecuente y siempre-. El subcomponente reflexión alcanzó un 51%, fue percibido de forma ocasional por los servidores.

Observando las prácticas de liderazgo personal se demostró que, el subcomponente integridad obtuvo el mayor porcentaje de calificación; los empleados opinan que un directivo que posee ética y valores, puede ejercer un liderazgo efectivo, considerando que el grupo apoyará las decisiones que tome, basado en lo correcto.

El Autodesarrollo, la reflexión y la responsabilidad plena, tienen porcentajes medios, si bien son apreciados por los servidores, es necesario considerarlos en el plan de acción, para procurar su desarrollo.

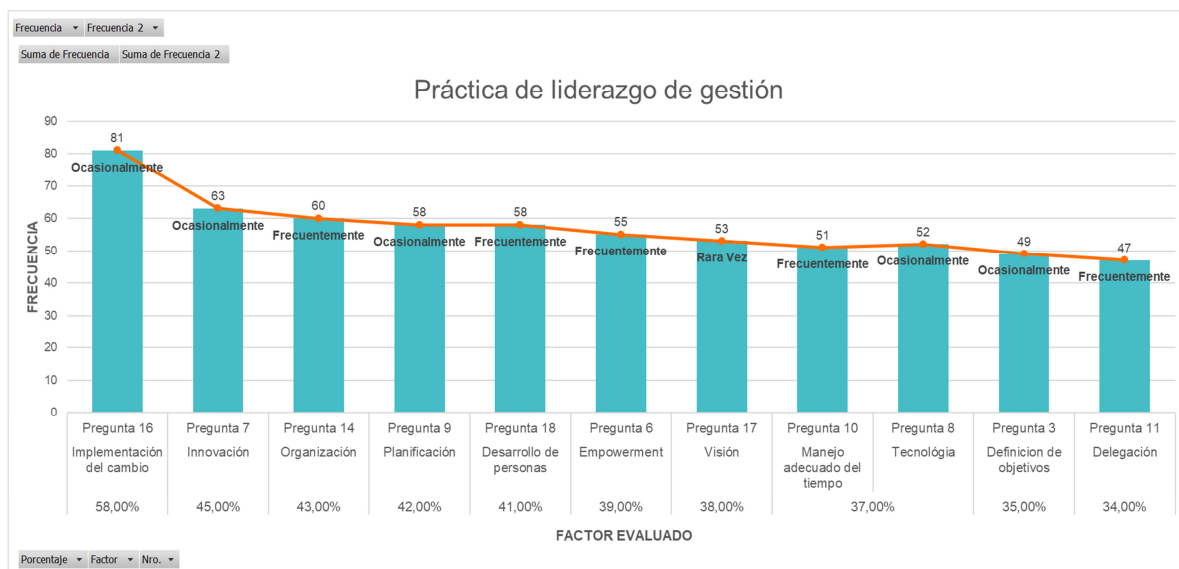


Figura 42. Análisis de las prácticas de liderazgo de gestión que son apreciadas por los servidores  
Elaboración propia, encuesta MINTEL 2019

Con respecto a las prácticas de gestión el subcomponente implementación del cambio 58%, fue observado por los servidores de forma -ocasional-, demostrando que existe indecisión si la práctica se evidencia. Al referir los subcomponentes innovación 45%, planificación 42%, tecnología 37%, son observados en escala -ocasional-, existiendo inseguridad en la apreciación.

Los subcomponentes organización 43%, desarrollo de personas 41%, *empowerment* 39%, manejo adecuado del tiempo 37% y delegación 34%, se evidenciaron de manera -frecuente-, observando estas prácticas en los directivos, desde el punto de vista de los servidores. Los porcentajes no son tan altos siendo necesario intervenir para obtener mejores resultados.

El subcomponente visión obtuvo un porcentaje de 38% y definición de objetivos 31% apreciados -rara vez-, siendo necesario adoptar medidas para fortalecerlos.

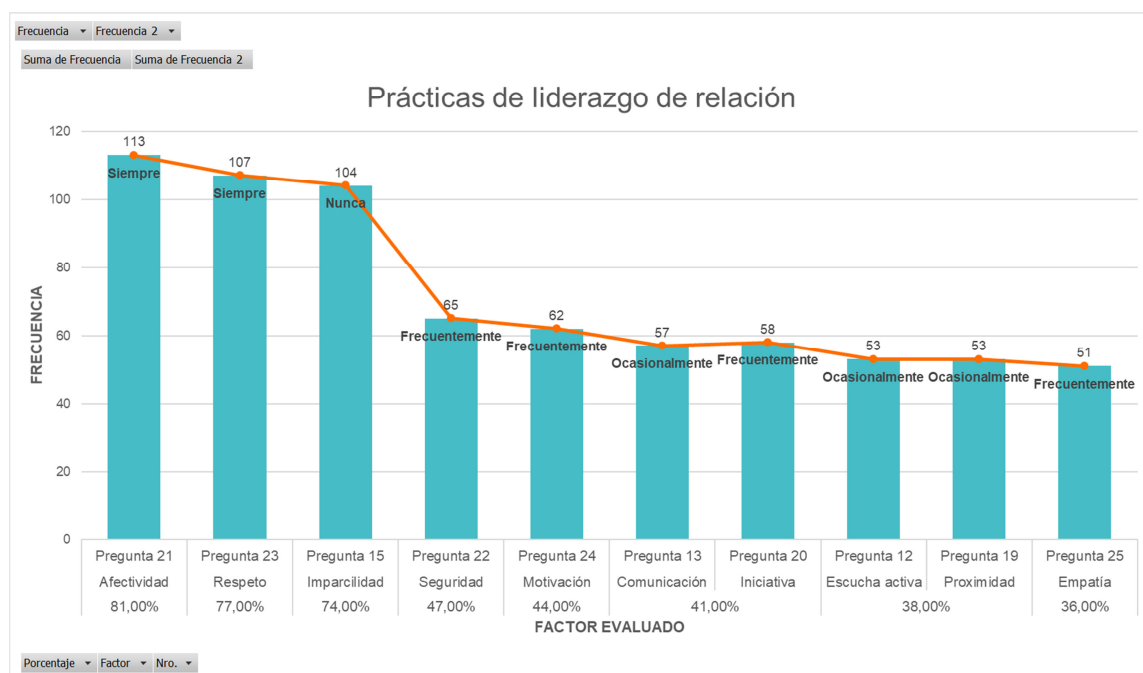


Figura 43. Análisis de las prácticas de liderazgo de relación que son apreciadas por los servidores  
Elaboración propia, encuesta MINTEL 2019

Los subcomponentes afectividad 81%, respeto 77% e imparcialidad 74%, alcanzaron puntajes altos en la práctica de liderazgo de relación, demostrando que los directivos que se orientan a las personas, cuentan con empleados comprometido para la ejecución de tareas.

La seguridad 47%, motivación 44%, iniciativa 41%, empatía 36%, se evidencian en escala –frecuente-; por lo que la apreciación de los servidores es positiva respecto a los directivos que la fomentan, pero requieren atención para evitar su disminución.

Los subcomponentes comunicación 41%, proximidad 38% y escucha activa 38%, se observan en escala -ocasional-, siendo percibidos con indecisión por los encuestados.

Para determinar los planes de acción que la institución debe implementar para mejorar el clima laboral, se consideró los porcentajes en nivel medio y bajo; así como los subcomponentes que tengan frecuencia –ocasional-, denotando la inseguridad de los encuestados respecto a las preguntas.

### **3.4.3. Interpretación de los datos de los grupos focales**

Los grupos focales fueron conformados por servidores de diferentes unidades administrativas de la institución que pertenecen a los procesos agregadores de valor, asesoría y apoyo, cada grupo contaba con varias características, agrupándolos en base a los siguientes parámetros:

- Tiempo de servicio en la institución de 0 meses en adelante.
- Tipo de régimen, LOSEP o Código de Trabajo
- Grupo ocupacional desde servidores de apoyo hasta servidores públicos 7, máxima escala y nivel jerárquico superior.
- Tipo de contratación de forma independiente

El objetivo fue obtener respuestas desde varios puntos de vista acerca de las variables de estudio. Se les presentó los resultados obtenidos de la encuesta para conocer otras alternativas en base a las experiencias. Los 25 participantes de los grupos focales concluyeron en un 100% que, al ejercer buenas prácticas de liderazgo, el clima laboral mejora.

Se solicitó a los participantes que brinden aportes de forma abierta, para conocer como los directivos pueden mejorar la gestión con los equipos de trabajo, receptando las siguientes recomendaciones de acuerdo con los componentes relacionados a las mejores prácticas de liderazgo:

Tabla 11  
**Mejores prácticas para que los directivos mejoren su gestión**

No.	Aporte de los servidores	Componente
1	Conocimiento e involucramiento con la misión, visión y objetivos institucionales y de la unidad	Práctica de liderazgo de gestión
2	Delegación de funciones	Práctica de liderazgo de gestión
3	Respeto hacia los subalternos	Práctica de liderazgo de relación
4	Fomento del compañerismo	Práctica de liderazgo de relación
5	Comunicación en doble vía	Práctica de liderazgo de relación
6	Potenciar las habilidades de los subalternos	Práctica de liderazgo de gestión
7	Motivar al personal	Práctica de liderazgo de relación
8	Preocupación por aspectos personales de los subalternos	Práctica de liderazgo de relación
9	Empoderar a los subalternos en las funciones	Práctica de liderazgo de gestión
10	Disminuir la rotación a nivel directivo	Práctica de liderazgo de gestión
11	Implementar metodologías para retroalimentar positivamente a los servidores y jefes	Práctica de liderazgo de gestión
12	Implementar desayunos de trabajo	Práctica de liderazgo de relación
13	Apoyo de los jefes inmediatos para gestionar los trámites	Práctica de liderazgo de relación
14	Flexibilidad en los horarios / cambio de horario	Práctica de liderazgo de gestión
15	Capacitar a los directivos	Práctica de liderazgo de gestión
16	Implementar un manual de inducción para directivos	Práctica de liderazgo de gestión
17	Los directivos deben cumplir con las normas establecidas	Práctica de liderazgo personal
18	Capacidad para resolver problemas	Práctica de liderazgo de gestión
19	Tener empatía	Práctica de liderazgo de relación
20	Manejar situaciones de presión	Práctica de liderazgo personal
21	Retroalimentación	Práctica de liderazgo de relación
22	Definir indicadores de gestión por empleado	Práctica de liderazgo de gestión
23	Orientarse a las personas	Práctica de liderazgo personal
24	Planificar el trabajo	Práctica de liderazgo de gestión
25	Establecer talleres vivenciales	Práctica de liderazgo de gestión
26	Establecer metas y objetivos	Práctica de liderazgo de gestión
27	Realizar cambio de roles entre directivos	Práctica de liderazgo de gestión
28	Brindar espacios para dar aportes y cuestionamientos espacios desde los líderes	Práctica de liderazgo de gestión
29	Establecer metodologías ágiles de trabajo	Práctica de liderazgo de gestión
30	Desarrollo de equipos	Práctica de liderazgo de gestión

Fuente y elaboración propia: grupos focales MINTEL (2019)

De las preguntas abiertas realizadas en la encuesta de clima y cultura organizacional por parte del Ministerio del Trabajo en el año 2018, se observó que varios comentarios, tiene relación con la información entregada en por los grupos focales, información anexa a la presente investigación.



## Capítulo tercero

### Propuesta de plan de acción

#### 1. Diseño de un plan de acción para el Mintel

Con la identificación de las prácticas de liderazgo que los servidores no aprecian en los directivos, se definieron acciones que permiten brindar soporte a los jefes de área y a la gestión de la Dirección de Talento Humano, identificando actividades que incrementen el liderazgo en el ámbito personal, de gestión y relación, en el equipo de trabajo del nivel jerárquico superior.

Incorporando mejoras en las personas y procesos, la percepción del clima laboral puede ser positivo, considerando que, si la organización implementa mecanismos para que los servidores observen cambios en el desarrollo de sus actividades, las relaciones jefe – subalterno y el desarrollo personal, estas influirán en la satisfacción laboral de los empleados, considerando a la institución como un buen lugar para trabajar.

##### 1.1. Práctica de liderazgo personal

Tabla 12  
**Plan de acción: programas de *coaching/ mentoring***

<b>Subcomponentes a los que apalanca:</b>	Autodesarrollo 55%, reflexión 51% y responsabilidad plena 47%
<b>Actividad:</b>	Diseño de programas de <i>coaching y/o mentoring</i>
<b>Objetivo:</b>	Incrementar las competencias y habilidades del nivel directivo
<b>Descripción:</b>	Implementar programas de <i>coaching o mentoring</i> en las personas que están en cargos directivos, mejorando las habilidades para ser guías de los miembros de los equipos de trabajo. Motivar el autodesarrollo, reflexión y responsabilidad que tienen al liderar personal. Se definirá el número de participantes, áreas, contenidos y horarios en los que participarán los directivos, la empresa que brinde el servicio debe cumplir con los requisitos para la contratación, al finalizar los procesos se debe entregar las certificaciones a los participantes con el objetivo de contar con formador internos que repliquen lo aprendido.
<b>Responsable:</b>	Dirección de Talento Humano/ directivos seleccionados para participar.
<b>Recursos necesarios:</b>	El costo de los programas suele ser elevado, pero se podría realizar un proceso de pago 50/50, sea asumido por la institución y la persona que participa. Se firmarán convenios de devengación para respaldar la inversión realizada.
<b>Fecha tentativa:</b>	Los cronogramas se definen con los participantes y la empresa que brinda en servicio, sin interferir en los horarios laborales, en un tiempo aproximado de un año.

Fuente y elaboración propia

## 1.2. Prácticas de liderazgo de gestión

Tabla 13

### Plan de acción: planificación estratégica de la unidad

<b>Subcomponente al que apalanca:</b>	Planificación 42%
<b>Actividad:</b>	Experiencias de trabajo a través de la planificación
<b>Objetivo:</b>	Definir y conocer los lineamientos estratégicos de la institución y la unidad.
<b>Descripción:</b>	<p>Las instituciones cada inicio de año, tienen lineamientos establecidos por los entes de control pertenecientes a la función ejecutiva; así mismo cada autoridad institucional define la planificación operativa anual con la cual se establecen los objetivos anuales.</p> <p>El director de cada unidad es el encargado(a) de realizar una reunión dirigida al equipo de trabajo para definir las estrategias con las que se trabajará cada año, esto permitirá tener una visión compartida con el grupo.</p> <p>Los temas para tratar son: visión, objetivos institucionales, planificación operativa anual, definición de estrategias, presupuesto, proyectos emblemáticos, presentación de planes, programas y proyectos de las unidades técnicas, estableciendo un espacio para preguntas.</p> <p>Las reuniones estratégicas sirven como una herramienta efectiva para brindar lineamientos, comunicar las decisiones, informar sobre experiencias anteriores.</p>
<b>Responsable:</b>	Director de área / Dirección de Talento Humano
<b>Recursos necesarios:</b>	Disponibilidad de espacio físico y logística para realizar la reunión con el apoyo de la Dirección de Talento Humano.
<b>Fecha tentativa:</b>	La actividad se realiza en el mes de diciembre para considerar las directrices de cierre e inicio de año, que emite el Ministerio de Finanzas, con un mínimo de 8 horas.

Fuente y elaboración propia

Tabla 14  
**Plan de acción: capacitación a nivel gerencial**

<b>Subcomponentes a los que apalanca:</b>	Implementación del cambio 58%, organización 43%, manejo adecuado del tiempo 37% y visión 36%
<b>Actividad:</b>	Capacitación en el desarrollo de habilidades gerenciales
<b>Objetivo:</b>	Mejorar las habilidades y destrezas del nivel gerencial
<b>Descripción:</b>	<p>La Dirección de Talento Humano, una vez levantadas las necesidades de capacitación programa, ejecuta, evalúa y realiza seguimiento del programa de capacitación que contenga los siguientes temas:</p> <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo e implementación del cambio</li> <li>• Delegación de funciones</li> <li>• Administración del tiempo</li> <li>• Equilibrio trabajo – familia</li> <li>• Técnicas de planificación</li> <li>• Relaciones humanas</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Visión</li> <li>• <i>Team building</i></li> </ul> <p>Este evento debe tener una duración media, estableciendo módulos, con modalidad semi - presencial con el objetivo de ir desarrollando los contenidos de forma vivencial.</p>
<b>Responsable:</b>	Dirección de Talento Humano
<b>Recursos necesarios:</b>	<p>El costo aproximado por participante es de \$250, el mismo que debe ser gestionado en la cuenta de capacitación o autogestión de la Dirección de Talento Humano.</p> <p>Identificar posibles servidores al interno para poder gestionar</p>
<b>Fecha tentativa:</b>	El evento se puede ejecutar desde el segundo semestre del año, con una duración de 48 horas por evento.

Fuente y elaboración propia

Tabla 15  
**Plan de acción: mejora continua**

<b>Subcomponentes a los que a los que apalanca:</b>	Desarrollo de personas 41%, <i>empowerment</i> 39% y delegación 34%
<b>Actividad:</b>	Desarrollar las capacidades de los miembros del grupo
<b>Objetivo:</b>	Incrementar las competencias, habilidades y destrezas del grupo de trabajo
<b>Descripción:</b>	<p>El directivo de la unidad puede implementar las siguientes herramientas al interno para desarrollar al personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrenamiento con superiores</li> <li>• Rotación de trabajos</li> <li>• Aprendiz</li> <li>• Colaboración en proyectos emblemáticos</li> <li>• Grupos de discusión de casos</li> </ul> <p>El jefe con base en la experiencia motiva, empodera, delega actividades nuevas a los colaboradores incrementando el interés, desarrollando competencias y mejorando la relación entre los miembros del equipo.</p>
<b>Responsable:</b>	Director de área / Director de Talento Humano
<b>Recursos necesarios:</b>	Se requiere el apoyo de la Dirección de Talento Humano para la implementación de las herramientas descritas, en relación con el mobiliario, material de apoyo, logística interna, entre otros.
<b>Fecha tentativa:</b>	Se realiza una planificación a final en el mes de diciembre para elaborar las actividades, responsables, recursos, entre otros. El tiempo es de 6 meses como mínimo.

Fuente y elaboración propia

Tabla 16  
**Plan de acción: indicadores de gestión**

<b>Subcomponente al que apalanca:</b>	Definición de objetivos 35%
<b>Actividad:</b>	Indicadores de gestión individuales
<b>Objetivo:</b>	Realizar una medición objetiva del trabajo de los integrantes de la unidad administrativa.
<b>Descripción:</b>	El director de área debe identificar con cada colaborador las actividades a cargo y los productos evidenciables, monitoreando las acciones; en el caso de existir inconveniente en la gestión se brinda el soporte necesario, para ejecutar los correctivos que se requieran.
<b>Responsable:</b>	Director de área
<b>Recursos necesarios:</b>	Elaborar una base de datos para seguimiento o solicitar a la Dirección de Gestión Tecnológica la elaboración de un sistema que permita hacer el seguimiento de las actividades con las respectivas alertas.
<b>Fecha tentativa:</b>	Esta actividad se debe programar al inicio de cada año con los productos que tiene definido cada colaborador de la unidad.

Fuente y elaboración propia

Tabla 17  
**Plan de acción: eficiencia**

<b>Subcomponentes a los que apalanca:</b>	Innovación 45% y tecnología 37%
<b>Actividad:</b>	Implementación de tecnologías
<b>Objetivo:</b>	Definir nuevos métodos de trabajo
<b>Descripción:</b>	Con el soporte del área de tecnologías, cada unidad puede solicitar la creación de sistemas que permitan un mejor manejo de datos, seguimiento de planes, programas y proyectos, identificando métodos innovadores con el uso de la tecnología, para agilizar los tiempos de respuesta en los trámites que genera cada dirección.
<b>Responsable:</b>	Dirección Tecnológica/Dirección Financiera/ directores de área que solicitan.
<b>Recursos necesarios:</b>	Dependiendo del tipo de desarrollo se requiere contar con recursos presupuestarios para la puesta en marcha del proyecto con el personal de la Dirección de Gestión Tecnológica.
<b>Fecha tentativa:</b>	La Dirección de Gestión Tecnológica levanta el cronograma, tiempos, responsables para el desarrollo del sistema a implementar.

Fuente y elaboración propia

### 1.3. Prácticas de liderazgo de relación

Tabla 18  
**Plan de acción: mejora de relaciones**

<b>Subcomponentes a los que apalanca:</b>	Proximidad 38% y empatía 36%
<b>Actividad:</b>	Desayunos de trabajo
<b>Objetivo:</b>	Mejorar las relaciones y la comunicación entre los miembros del equipo de trabajo
<b>Descripción:</b>	Los directores de área deben generar espacios para tratar temas laborales incluyendo otros aspectos que no sean de trabajo en un ambiente informal, de esta forma los jefes pueden estar al tanto de diferentes situaciones que se presenta en la dirección. El jefe debe observar el comportamiento del grupo, las relaciones internas, malestar entre los miembros del grupo para impulsar el trabajo en equipo y otros aspectos que considere relevantes.
<b>Responsable:</b>	Directores de área
<b>Recursos necesarios:</b>	Espacio físico y autogestión del grupo de trabajo o del líder
<b>Fecha tentativa:</b>	Dependiendo de la carga laboral se lo puede realizar los viernes o por lo menos 1 vez al mes, con duración de 1 hora.

Fuente y elaboración propia

Tabla 19  
**Plan de acción: generación de confianza**

<b>Subcomponentes a los que apalanca:</b>	Seguridad 47%
<b>Actividad:</b>	Reuniones de trabajo
<b>Objetivo:</b>	Realizar seguimiento de los temas relevantes y pendientes de cada colaborador
<b>Descripción:</b>	Los miembros del grupo tienen un cargo y rol específico, así como actividades que deben desarrollar por lo que el directivo debe organizar reuniones periódicas para hacer el seguimiento de los trámites asignados y en el caso de existir inconvenientes brindar soluciones.
<b>Responsable:</b>	Director de área
<b>Recursos necesarios:</b>	Apoyo tecnológico a través de <i>infocus</i> , espacio físico.
<b>Fecha tentativa:</b>	Las reuniones pueden realizarse 1 vez por semana para tener continuidad de las actividades del grupo, con 1 hora de duración.

Fuente y elaboración propia

Tabla 20  
**Plan de acción: mejora de la comunicación**

<b>Subcomponentes a los que apalanca:</b>	Comunicación 41%, iniciativa 41% y escucha activa 38%
<b>Actividad:</b>	<i>Feedback</i> personal o grupal
<b>Objetivo:</b>	Identificar problemas o inconvenientes a nivel personal o grupal de los miembros para tomar medidas correctivas
<b>Descripción:</b>	El director de área debe organizar reuniones individuales para tratar temas con una persona en particular con el objetivo de retroalimentar la gestión y conocer si existen problemas que afectan al desempeño, estableciendo medidas correctivas de mejora. Reuniones grupales para tratar temas generales, permite conocer procesos que tiene cuellos de botella y como cada uno pueda aportar para mejorar la gestión interna de la dirección. Es necesario aclarar que este tipo de herramientas no solo se utilizan cuando existen problemas, al contrario se sugiere utilizarla para reflejar logros individuales o de equipo como motivador en los colaboradores.
<b>Responsable:</b>	Director de área
<b>Recursos necesarios:</b>	Apoyo tecnológico a través de <i>infocus</i> , espacio físico.
<b>Fecha tentativa:</b>	La frecuencia puede ser de una vez al mes.

Fuente y elaboración propia

Tabla 21  
**Plan de acción: motivación**

<b>Subcomponentes a los que apalanca:</b>	Motivación 44%
<b>Actividad:</b>	Reconocimiento
<b>Objetivo:</b>	Reconocer y valorar el trabajo de los colaboradores de forma individual o grupal
<b>Descripción:</b>	<p>El factor motivación debe estar considerado en la gestión de un directivo, para promover las buenas prácticas que tienen los colaboradores dentro de la organización y como su aporte permite alcanzar los objetivos, las herramientas más utilizadas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Premiación por logros laborales</li> <li>• Facilitar la promoción de los empleados</li> <li>• Proponer retos</li> <li>• Promover la capacitación entre los colaboradores</li> </ul>
<b>Responsable:</b>	Director de área / Dirección de Talento Humano
<b>Recursos necesarios:</b>	Buscar los mecanismos para motivar el personal, respecto a promociones, capacitaciones que le permitan apreciar que el esfuerzo tiene recompensa, se requiere presupuesto, realizar trámites internos para su factibilidad.
<b>Fecha tentativa:</b>	Se lo planifica en el transcurso del año, de forma trimestral por proyectos grandes que ha cumplido la organización.

Fuente y elaboración propia



## Conclusiones

El Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (Mintel), desde su creación, ha presentado etapas de estabilidad en los niveles directivos; a partir del año 2019, la rotación de personal en los puestos de nivel jerárquico superior fue evidente, afectando de forma directa a la estabilidad de los empleados y creando incertidumbre sobre el futuro de la institución. Los cambios que en la actualidad sufren los organismos del Estado Ecuatoriano, con la implementación de procesos de austeridad, han limitado las tareas de las unidades de talento humano.

La ejecución de planes de acción respecto al clima laboral, se basan en autogestión dificultando de cierta manera la realización de actividades que requieren presupuesto para ser efectuadas. De manera impediendo si se cuenta o no con recursos, la gestión de las direcciones de talento humano, se enfocan en generar cambios sustanciales para no perder a empleados que cuentan con competencias valiosas en los puestos de trabajo.

Para el desarrollo de la investigación, se propuso un primer objetivo, sustentar de manera teórica las variables de estudio liderazgo –mejores prácticas- y clima laboral, mediante la obtención de material bibliográfico: libros, revistas, investigaciones, entre otras; se obtuvo información relevante, desde el inicio del proceso de liderazgo, y cómo las personas que lo ejercen deben contar con habilidades gerenciales, experiencia y educación formal, desde una perspectiva personal, de gestión y de relación, para guiar a los grupos de trabajo. Concluido el estudio se manifiesta que se cumplió con el primer objetivo, al contar con una base teórica, para la realización de la investigación.

El segundo objetivo, consistió en recabar información de la organización, en la que se versa el estudio. Con las autorizaciones correspondientes para efectuar la investigación en la institución, se visualizó la estructura orgánica, el número de servidores por tipo de contratación, el número y denominación de puestos de nivel jerárquico superior.

Revisada y analizada la información institucional, se emplearon 2 técnicas que permitieron conocer la percepción de los servidores respecto a las prácticas de liderazgo que los directivos emplean con los colaboradores; la primera fue una encuesta, estructurada que contaba con 5 preguntas de información general y 25 preguntas

relacionadas a la prácticas de liderazgo de relación, de gestión y personal, obteniendo información relevante.

La segunda técnica se basó en grupos focales, en los que participaron servidores de toda la institución, a quienes se les presentó la información obtenida de las encuestas para recibir retroalimentación con base en su experiencia. Presentando alternativas que se puedan incluir en un plan de acción, para impulsar las prácticas de liderazgo que no son observadas en los directivos. Objetivo que fue cumplido con los datos estadísticos con los que cuenta la investigación.

Del estudio realizado, se observa que las prácticas de liderazgo que obtuvieron los puntajes más altos y que los servidores consideran importantes, tienen relación con el subcomponente personal -integridad- y de relación -respeto, afectividad, e imparcialidad.

Al considerar la integridad con un porcentaje de 74%, identifica que los servidores se sienten más seguros y comprometidos cuando su jefe actúa con valores y ética, permitiendo que el trabajo se ejecute en base a las normas, reglamentos, políticas y demás estamentos que rigen a la organización. Esto crea sentido de confianza entre los miembros del grupo para desempeñar las actividades delegadas por el superior.

El subcomponente respeto obtuvo un porcentaje de 77%, determinando que si existen buenas relaciones interpersonales basadas en la consideración y el trato acorde a los empleados por parte del jefe, el clima interno en una unidad será adecuado.

Con un porcentaje de 74%, en el subcomponente imparcialidad, los servidores consideraban que es una excelente práctica el no tener favoritismo con uno o varios miembros del equipo, esto permite tener más cohesión en el grupo y afrontar las fortalezas y debilidades en conjunto.

El subcomponente afectividad obtuvo un 84%, de aceptación por parte de los servidores, quienes consideran que un directivo no debe actuar con perjuicios o discriminación de cualquier índole con su equipo de trabajo. El líder es la guía de los colaboradores, procurando ser la fuente de inspiración y apoyo para cumplir las metas del grupo.

Los siguientes subcomponentes se ubicaron en porcentaje medio y bajo, pero su tendencia en la escala fue –siempre o frecuentemente-, y son los siguientes: responsabilidad plena, autodesarrollo, *empowerment*, manejo adecuado del tiempo, delegación, organización, desarrollo de personas, iniciativa, seguridad, motivación y empatía, esto demuestra que hubo una *apreciación positiva*, por parte de los servidores

pero fueron factores considerados en el plan de acción para evitar un posible decremento.

Los subcomponentes que se ubicaron en la escala de –ocasional- demostraron que los servidores están indecisos en la percepción de estas prácticas y son: reflexión, innovación, tecnología, planificación, implementación del cambio, escucha activa, comunicación y proximidad, mismas que fueron consideradas en el plan de acción.

Solo dos componentes se ubicaron en la escala -rara vez y nunca- estas son: definición de objetivos y visión, dos prácticas importantes que deben incorporarse en la gestión de los directivos, estas permiten trazar el camino hacia donde llegar y no estancarse en labores del día a día. La visión es fundamental en los directivos, el mirar más allá de las fronteras, permite estar a la vanguardia respecto a la competencia. Estos subcomponentes fueron considerados en el plan de acción.

El tercer objetivo, es la presentación de una propuesta para mejorar las prácticas que no fueron visualizadas y que afectan al interior de las unidades, provocando que el clima laboral tenga decrementos. Con los datos obtenidos se determinó las acciones, responsables, objetivos para la ejecución de actividades que permitan fomentar tanto en los servidores como los directivos, la importancia de implementar herramientas gerenciales, que motiven a los colaboradores a realizar su trabajo, considerándolos como seres humanos que ejecutan una actividad para beneficio personal y profesional, en bien de la institución.

Un hallazgo importante en la investigación, es que un porcentaje reducido pero significativo obtuvo el subcomponente afectividad en escala ocasional 5%, rara vez 5% y 3% nunca, relacionado con la existencia de prejuicios y discriminación, para este caso la Dirección de Talento Humano del Mintel, debe tomar las medidas correctivas, identificando a los servidores que se sienten afectados.

El objetivo general del estudio se cumplió determinando las mejores prácticas de liderazgo que influyen positivamente en el clima laboral de los servidores públicos del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información.



## Recomendaciones

Concluida la presente investigación, es importante que la Dirección de Talento Humano del Mintel, evalúe la factibilidad de la propuesta, generando las acciones prioritarias que permitan elevar el nivel de percepción y satisfacción laboral por parte de los servidores.

Algunas acciones requieren de presupuesto para su ejecución, pero se puede buscar alternativas con otras instituciones del sector público, para su realización o a su vez fomentar iniciativas con empresas del sector privado.

Los planes de acción propuestos, deben tener seguimiento con el objetivo de realizar correctivos que sean necesarios para alcanzar mejores resultados; si bien en la actualidad no se cuenta con presupuesto para algunas de las actividades, el buscar alternativas para su ejecución, será lo que impulse la gestión en mejora del clima laboral institucional.

Es prioritario que los directivos que ocupan cargos de nivel jerárquico superior, comprendan la importancia de emplear herramientas y técnicas para desarrollar a su personal, pues una dirección no cumple con los objetivos sin los colaboradores. El buscar e implementar acciones que permitan desarrollar a los empleados, será la mejor carta de presentación de un verdadero líder, quien aun conociendo las debilidades propias como ser humano, busca la excelencia en los que se encuentran detrás de él.

Los seguidores también cumplen un papel prioritario en el proceso de liderazgo, por ello los servidores públicos, considerando sus habilidades y competencias, deben impulsar el trabajo de su líder, si no existe apoyo para los directivos por parte de su equipo, ningún método podrá generar mejoras en las unidades administrativas.

El liderazgo es un proceso que no todas las personas pueden manejar, pero está en las manos de quienes aceptan el reto, hacer cambios internos para contar con personal capacitado, motivado y que busque alcanzar lo que se propone.



## Lista de referencias

- Aélión, y Francois. (2002). *El arte de dirigir*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- EC Asamblea Nacional. 2018. *Ley Orgánica de Servicio Público*. Quito: Asamblea Nacional, Registro Oficial Suplemento No. 294, 06 de octubre de 2010.
- EC Asamblea Nacional. 2018. *Ley Orgánica de Telecomunicaciones*. Quito: Asamblea Nacional, Registro Oficial Suplemento No. 439, 18 de febrero 2015.
- EC Asamblea Nacional. 2008. *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristí: Presidencia de la República del Ecuador. Registro Oficial No. 449. 20 de octubre de 2008, última reforma 13 de julio 2011.
- Bordas, María Jesús. *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia, 2016.
- D Souza, Anthony. (2000). *Descubre tu liderazgo*. Bogotá: Grupo Editorial Latinoamericano.
- Fernández, Juan Antonio. 2008. "Liderazgo empresarial en tiempos de cambio, según Sun Tsu". *Harvard Deusto Business Review*, 2008: 65-71. <https://bit.ly/2m4gDz9>.
- Fundación Telefónica. (2011). *Smart cities: un paso hacia el internet de las cosas*. Madrid: Editorial Ariel S.A.
- Gan, Federico, y Triginé Jaume. (2012). "Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de personas en las organizaciones". *Clima laboral* 275-308. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Hérrnandez Sapieri, Roberto, Carlos Fernández Collado, y María del Pilar Baptista. 2006. *Metodología de la investigación*. Ciudad de México DF: Mc Graw Hill.
- Hughes, Richard, Robert Ginnett, y Gordon Curphy. (2007). *Liderazgo*. Ciudad de México D.F.: McGraw Hill.
- Koontz, Harold, Heinz Weihrich, y Mark Cannice. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Ciudad de México D.F.: Mc Graw Hill.
- Kotter, John P. (1997). *El líder del cambio*. Ciudad de México D.F: Mc Graw Hill.
- López, Julio. 2005. "Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg". *Gestión en el tercer milenio* 8 (15): 25-36. <https://bit.ly/21XNWE7>.

- Lupano Perugini, María Laura, y Alejandro Castro Solano. 2006. "Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación". *Psicodebate* (6): 107-122. <https://bit.ly/2V11g0v>.
- Lussier, Robert, y Christopher Achua. (2016). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Ciudad de México D.F.: Cengage Learning.
- Reddin consultants. 1984. "Robert R. Blake y Jane S. Mouton". *Management Today - Clásicos de la gerencia*: 44-48.
- Maxwell, John. (2000). *Las 21 cualidades indispensables de un líder*. Nashville: Editores Caribe-Betania.
- EC Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. 2016 . *Código de Ética de las y los servidores y las y los obreros que prestan servicios en el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información* . Quito: Presidencia de la República del Ecuador. Registro Oficial No. 714, 31 de mayo de 2012.
- EC Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. 2013. *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del MINTEL*. Quito: Presidencia de la República del Ecuador, 2013. Registro Oficial No. 722, 12 de junio 2012, última reforma 05 de febrero de 2013.
- Ordoñez, Miguel. (1997) *Psicología del trabajo y gestión de recursos humanos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Palma Carrillo, Sonia. 2000. "Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias". *Revista de Investigación en Psicología* 3 (1): 11-21. <https://go.aws/2U9mMJr>
- Rabouin, Roberto, Luis Astarloa, Roberto Bataller, Luis Berdiñas, y Graciela Bocchi. (2008). *Habilidades directivas para un nuevo management*. Buenos Aires: Prentice Hall – Pearson.
- Rivas, José. 2019. "Desarrollo Organizacional". *Pro Quest Ebook Central*. 01 de enero 2009. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uasbsp/detail.action?docID=3182313> . (último acceso: 17 de julio de 2019).
- Soberanes, Lucía, y Abel De la Fuente. 2009. "El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones". *La nueva gestión organizacional* 5 (9): 120-127. <https://bit.ly/2koQhrd>.
- Zenger, John, y Joseph Folkman. (2013). *El líder extraordinario*. Barcelona: Profit Editorial.

Zenteno, Angela, y Cristian Durán.2016. “Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso”. *Innovar journal* 26 (59) , 2016: 119-135. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81843213010.pdf>.



## Anexos

### Anexo 1: Preguntas elaboradas a los servidores del Mintel

Tabla 22

#### Preguntas orientadas a identificar las mejores prácticas de liderazgo

Práctica de liderazgo - componente	Sub componente	Preguntas	Porcentajes altos
Personal	Reflexión	¿Considera que las decisiones importantes que su jefe inmediato toma se basan en el análisis, considerando los recursos disponibles y priorizando el tiempo?	51% ocasionalmente
Personal	Responsabilidad plena	¿Al realizar gestiones internas dentro de su unidad, su jefe comparte la responsabilidad con usted?	47% frecuentemente
Personal	Autodesarrollo	¿Cree que su jefe actúa sin pensar que es superior a otros?	55% siempre
Personal	Integridad	¿Considera que su jefe actúa de forma íntegra en los diferentes aspectos de su gestión?	74% siempre
Gestión	Desarrollo de personas	¿Considera que su jefe comparte sus conocimientos en el ámbito laboral con los miembros de la unidad?	41% frecuentemente
Gestión	Definición de objetivos	¿A su criterio, su jefe establece objetivos de forma clara e informa a los miembros de la unidad?	35% ocasionalmente
Gestión	Empowerment	¿Su jefe permite que los miembros de la unidad emitan su propio criterio para resolver problemas?	39% frecuentemente
Gestión	Innovación	¿Su jefe busca innovar en métodos y formas de trabajo, para aportar a la gestión del equipo?	45% ocasionalmente
Gestión	Tecnología	¿Su jefe utiliza recursos tecnológicos como apoyo en los procesos internos de la unidad?	37% ocasionalmente
Gestión	Planificación	¿Su jefe elabora una planificación en la que designe: responsables, productos y tiempos de respuesta?	42% ocasionalmente
Gestión	Manejo adecuado del tiempo	¿A su criterio, su jefe prioriza los temas más relevantes para ser atendidos?	37% frecuentemente
Gestión	Delegación	¿Su jefe inmediato, delega funciones y responsabilidades de forma adecuada en su área de trabajo?	34% frecuentemente
Gestión	Organización	¿Su jefe lleva un orden de las actividades referentes a su propia gestión?	43% frecuentemente
Gestión	Implementación del cambio	¿Su jefe está dispuesto hacer cambios para tener mejores resultados?	58% ocasionalmente
Gestión	Visión	¿Su jefe determina un objetivo en común para todos los que forman parte de la unidad?	38% rara vez
Relación	Proximidad	¿Su jefe fomenta el compañerismo, trabajo en equipo con los miembros de la unidad?	38% ocasionalmente
Relación	Iniciativa	¿Existe apoyo por parte de su jefe para que exista iniciativa en el grupo de trabajo?	41% frecuentemente
Relación	Afectividad	¿Su jefe se opone a que existan perjuicios y discriminación con los miembros de la unidad?	81% siempre
Relación	Seguridad	¿Siente que su jefe defiende a sus colaboradores en las gestiones que realizan ante otras unidades o directivos?	47% frecuentemente
Relación	Respeto	¿Su jefe respeta los pensamientos y creencias de los miembros del equipo?	77% siempre
Relación	Motivación	¿Considera que su jefe valora su trabajo?	44% frecuentemente
Relación	Empatía	¿Su jefe comprende y entiende sus problemas y emociones?	36% frecuentemente
Relación	Escucha activa	¿Su jefe posee la habilidad de escuchar lo que usted expresa, incluyendo sus pensamientos e ideas?	38% ocasionalmente
Relación	Comunicación	¿Su jefe expresa de forma clara y directa los lineamientos para la ejecución del trabajo?	41% ocasionalmente
Relación	Imparcialidad	¿Existe favoritismo por parte de su jefe hacia alguno(s) de sus compañero(s)?	74% nunca

Fuente y elaboración propia

## Anexo 2: Porcentajes por pregunta

Tabla 23  
**Datos de la encuesta**

<b>Datos de encuesta mejores prácticas de liderazgo en el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información</b>								
<b>Práctica de Liderazgo - componente</b>	<b>Subcomponente</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Siempre</b>	<b>Frecuentemente</b>	<b>Ocasionalmente</b>	<b>Rara vez</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
Personal	Reflexión	Pregunta 1	13%	31%	51%	5%	0%	100%
Personal	Responsabilidad plena	Pregunta 2	19%	47%	24%	9%	1%	100%
Personal	Autodesarrollo	Pregunta 4	55%	14%	12%	8%	11%	100%
Personal	Integridad	Pregunta 5	74%	14%	7%	4%	1%	100%
Gestión	Definición de objetivos	Pregunta 3	9%	11%	35%	31%	14%	100%
Gestión	Empowerment	Pregunta 6	21%	39%	35%	4%	1%	100%
Gestión	Innovación	Pregunta 7	6%	8%	45%	37%	4%	100%
Gestión	Tecnología	Pregunta 8	24%	34%	37%	4%	1%	100%
Gestión	Planificación	Pregunta 9	4%	14%	42%	38%	2%	100%
Gestión	Manejo adecuado del tiempo	Pregunta 10	36%	37%	23%	3%	1%	100%
Gestión	Delegación	Pregunta 11	23%	34%	31%	9%	3%	100%
Gestión	Organización	Pregunta 14	26%	43%	17%	12%	2%	100%
Gestión	Implementación del cambio	Pregunta 16	8%	17%	58%	14%	3%	100%
Gestión	Visión	Pregunta 17	7%	16%	36%	38%	3%	100%
Gestión	Desarrollo de personas	Pregunta 18	28%	41%	20%	8%	3%	100%
Relación	Escucha activa	Pregunta 12	14%	20%	38%	27%	1%	100%
Relación	Comunicación	Pregunta 13	13%	33%	41%	10%	3%	100%
Relación	Imparcialidad	Pregunta 15	1%	6%	3%	16%	74%	100%
Relación	Proximidad	Pregunta 19	18%	32%	38%	8%	4%	100%
Relación	Iniciativa	Pregunta 20	14%	41%	33%	9%	3%	100%
Relación	Afectividad	Pregunta 21	81%	6%	5%	5%	3%	100%
Relación	Seguridad	Pregunta 22	29%	47%	16%	4%	4%	100%
Relación	Respeto	Pregunta 23	77%	14%	7%	1%	1%	100%
Relación	Motivación	Pregunta 24	19%	44%	33%	3%	1%	100%
Relación	Empatía	Pregunta 25	18%	36%	29%	13%	4%	100%

	Apreciación positiva
	Indecisión
	Apreciación negativa

Fuente y elaboración propia

**Anexo 3: Grupos focales**

Figura 44. Grupo Focal Mintel 2019  
Fuente: elaboración propia



Figura 45. Grupo Focal Mintel 2019  
Fuente: elaboración propia



Figura 46. Grupo Focal Mintel 2019  
Fuente: elaboración propia



Figura 47. Grupo Focal Mintel 2019  
Fuente: elaboración propia



Figura 48. Grupo Focal Mintel 2019  
Fuente: elaboración propia

**Anexo 4:** Preguntas abiertas, elaboradas en la encuesta de clima y cultura organizacional del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la información Mintel, 2018

**Anexo 3. REPORTE RESPUESTAS PREGUNTA ABIERTA ENCUESTA**

Nro.	RESPUESTA PREGUNTA ABIERTA
1	mejorar los sueldos
2	'
3	Reclasificación de puestos por experiencia laboral
4	Que las reglas institucionales sean para todos
5	Que se brinde formación en actitudes y adaptación al cambio
6	CAPACITACION AL PERSONAL
7	El área de trabajo es muy pequeña y hace mucho frío, podría implementarse unos calefactores
8	Conocimiento científico
9	Por parte de las autoridades que se dejen de hablar malas palabras y que no se exprese las ideas de forma déspota y con gritos
10	Que se cumplan los programas de capacitación que permitan mejorar el desempeño de las funciones , que la Dirección de Talento Humano realice gestión en este y otros aspectos a los cuales podemos acceder como servidores
11	Generar Salas de Reuniones para la atención a las instituciones con mejores características.
12	Que nos faciliten Transporte Institucional
13	Un sueldo acorde a las actividades que se realizan.
14	QUE LOS CARGOS QUE SE ENCUENTRAN VACANTES TANTO DE NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR COMO DE NOMBRAMIENTOS SEAN LLENADOS, PARA QUE LOS NIVELES DE APROBACIÓN DE PROCESOS SEAN ASUMIDOS DE ACUERDO A LAS ESCALAS REMUNERATIVAS Y A LAS RESPONSABILIDADES
15	Se debería motivar más a todos los funcionarios
16	Incrementar las capacitaciones al personal
17	SE DEBERÍA TOMAR EN CONSIDERACIÓN LA EVALUACIÓN ANUAL PARA AUMENTAR DE CATEGORÍA Y TENER LA POSIBILIDAD DE OBTENER UNA MEJOR REMUNERACIÓN, NO SIRVE DE NADA TENER UN BUEN RESULTADO QUE AL FINAL NO SIRVE PARA NADA YA QUE NO HAY NI CAPACITACIÓN Y EN MI CASO COMO TECNÓLOGA NO PUEDO ASPIRAR A CONCURSAR EN OTRAS POSICIONES PORQUE LOS TECNÓLOGOS NO ESTÁN TOMADOS EN CONSIDERACIÓN EN LOS PERFILES DE PROFESIONALES QUE TIENE LA INSTITUCIÓN
18	Mantener buena comunicación entre todos, mejor colaboración con el personal del despacho y asumir
19	Sería de gran importancia y peso contar con una mejor estabilidad referente a lo laboral, ya que esto generaría un mejor ambiente a nivel general.
20	Que se realicen Capacitaciones que ayude al crecimiento profesional y personal todos ellos con certificados
21	Mejora en los sueldos para el personal de nombramiento.
22	Que se dicten cursos que ayuden al crecimiento profesional y personal
23	Más capacitaciones para el personal con temas técnicos, operativos
24	Encontrar formas prácticas de motivación.
25	Que nos den cursos de capacitación y nos den el certificado para un crecimiento profesional y laboral
26	Mas capacitación tecnica
27	Reuniones periódicas para mejorar los procesos de trabajo y solución de problemas
28	Que los compañeros sean colaboradores, sin egoísmos, ni envidias. Que compartan la información que posean si un compañero la necesita. Que los jefes promuevan la unión y el compañerismo entre todos los funcionarios sin dejar de lado a ninguno. Que los compañeros acepten y toleren a todos por igual y no existan favoritismos ni aislamiento de ningún funcionario. Que existan pausas activas para mejorar el clima laboral y que los funcionarios compartan más actividades extra laborales para fomentar la integración de los mismos.
29	que haya menos burocracia, mejores equipos y capacitación para el personal, médico ocupacional. En lugar de aumentar beneficios nos quitan
30	El cambio de trato hacia los servidores de menor rango por parte del jerárquico superior
31	modificar el horario de entrada y de salida ya que se sale muy tarde a las 17y30 para poder compartir con la familia
32	Talento humano acosa a los empleados públicos, emitiendo sanciones sin cumplir el procedimiento correcto y pruebas suficientes. Se maneja el chisme por lo que se recomienda el cambio total en la dirección de talento
33	Mejorar escalas salariales
34	A nivel institucional, considero que la mejor forma de contar con un buen clima laboral es a través de tareas que involucren el apoyo de todas o la mayoría de áreas

Figura 49. Reporte preguntas abiertas encuesta

Fuente: Estudio de clima y cultura organización Mintel 2018

35	Que el jefe directo y los jefes indirectos, no nos traten de forma grosera, soez y con gritos, al mismo tiempo que se valore y se evalúe nuestro desempeño de manera justa.
36	Solicitar a quien corresponda que se otorguen capacitaciones técnicas de acuerdo a nuestras actividades de trabajo. Las "capacitaciones" de temas humanos no son útiles para las actividades diarias ni para el curri
37	Mayor presupuesto para actividades de motivación al personal.
38	Realizar reuniones de integración pero con todo el personal
39	Que no se trate de una manera grosera, soez y gritos
40	Ninguno, el sitio de trabajo es excelente
41	Capacitar al personal con mas frecuencia
42	NINGUNA
43	ninguna
44	Realizar actividades que permitan conocernos con otras áreas
45	Ser justos y parciales en las decisiones que se toma, y saber escuchar a las partes implicadas
46	1 BAÑO PARA 20 PERSONAS..??
47	Fomentar el teletrabajo, y los incentivos a los colaboradores.
48	N/A
49	Mejora en los procesos con los servidores por parte del área de talento humano
50	LLenar las múltiples vacantes que existen actualmente, ya que afecta el rendimiento de determinadas áreas
51	Ninguna
52	Trabajar en el buen trato entre trabajadores sin importar su cargo. Yo no he recibido malos tratos pero he sido testigo de abuso de autoridad.
53	Mas trabajo menos reuniones que son a veces pérdida de tiempo
54	ser más transparente en las desiciones sobre el personal en la institución
55	CAPACITACIÓN SOBRE RELACIONES HUMANAS
56	Brindar ayuda psicológica a los funcionarios que que generan un ambiente negativo de trabajo ya que afecta gravemente los logros de la organización.
57	Vamos bien, pero se puede seguir mejorando en todos los aspectos
58	MDT, revisar LOSEP, incentivar al funcionario público con asensos (sp1.1, sp1.2) previos a cumplimiento de requisitos e incrementar anualmente el salario como el incremento del salario básico unificado. Aumentar capacitaciones a los funcionarios mediante convenios internacionales y habilitar horas extras (proyectos prioritarios de la institución ) o brindar compensaciones/reconocimientos (días libres) para los funcionarios públicos. Reducir asesores para contratar mas personal operativo, en línea con políticas de austeridad. Estamos conscientes de políticas de austeridad pero se debe analizar y revisar por los expertos las estrategias/negociaciones para motivar/incentivar/beneficiar al servidor público. Muchas gracias
59	Respetar las horas de trabajo.
60	Más gestión de talento humano para beneficio del colaborador no hay gestión en pro
61	Contar con un médico Institucional
62	Una buena inducción al personal nuevo
63	Realizar un plan de capacitaciones acorde a las actividades técnicas a cargo del Ministerio
64	MEJORAR CAPACITACIONES, ASIGNAR TAREAS, CARGA DE TRABAJO BIEN REPARTIDAS
65	NINGUNA
66	1) Mejorar las instalaciones físicas 2) Definir un claro procedimiento sobre los horarios de entrada , permisos y atrasos en la institución
67	Fomentar capacitación técnica de alto nivel para cada servidor, en función de sus actividades laborales.
68	Que hayan salas para que las madres lactantes puedan extraerse la leche con discreción y comodidad y no utilizando los baños como se hace ahora
69	Se debería ofertar capacitaciones para mejorar el nivel de desempeño
70	Talento humano, ser equitativo, equilibrado y conseguir el bien para todos no sólo para su área, necesitan
71	Capacitar a todos los servidores de la institución
72	Enfocarse en capacitación adecuadas en relación a los temas laborales de cada funcionario del MINTEL
73	Realizar capacitaciones acorde al ambito profesional de los técnicos, y del cargo que desempeñamos para mejorar nuestro desempeño laboral
74	Mejorar los procedimientos internos para el mejoramiento de las herramientas de trabajo
75	Las oficinas son muy frias

Figura 49. Reporte preguntas abiertas encuesta

Fuente: Estudio de clima y cultura organización Mintel 2018

76	Tomar en consideración las opiniones de los colaboradores para efectuar las tareas que son asignadas
77	Se considere la forma como trata el Subsecretario de Inclusión Digital a los colaboradores de los proyectos, servidores de servicios ocasionales, debido a que tiene una forma agresiva de comunicar los temas e inclusive amenaza con separar a los colaboradores de la institución.
78	CAMBIAR EL HORARIO DE TRABAJO ingresar y salir mas temprano Que TTHH lea y aplique las sugerencias enviadas por todos para mejorar clima laboral
79	Reconocer el mérito de los servidores con nombramiento permanente, para futuras promociones o ascensos.
80	Que den oportunidad para a la gente que labora en la institución para concursar en otras áreas
81	En ocasiones los procedimientos internos suelen ser muy burocráticos, situación que entorpece las acciones y no fluye la comunicación. Se podría mejorar en este punto.
82	Dar el seguimiento adecuado a los Servidores públicos, en el trato recibido no solo por los jefes directos sino tambien a nivel de Subsecretaria, ya que se ha presentado inconvenientes por el trato irrespetuoso y vulgar (palabras soeces), ocasionando un mal desempeño y un pésimo clima laboral
83	Vigilar la manera como ciertas autoridades tratan a los subalternos, ya que cierta autoridad insulta y agrede verbalmente a los demás con palabras soeces y vulgares, sin importar su condición ni sexo. El ambiente se vuelve tenso y las actividades no se desarrollan como deberían.
84	trabajar en equipo y resolver los problemas que se pueden presentar
85	Talento Humano debería hacer seguimiento a los Funcionarios de alto rango de la institución, ya que ciertas autoridades no mantienen una postura correcta con respecto al trato hacia un servidor público, los insultos, la prepotencia, etc., no permiten un buen clima laboral.
86	Que se motive por parte de la institución a los colaboradores
87	sería importante que se de charlas sobre la normativa de talento humano y que tengan un poco mas apertura ante situaciones que se pueden dar con el ingreso a la institución, también sería un buen aporte que exista un médico en la institución.
88	Realizar actividades de integración y trabajo en equipo a nivel institucional.
89	Mejorar los canales de comunicación entre los funcionarios.
90	De ser factible, gestionara servicio de transporte y médico ocupacional
91	Promover actividades de socialización
92	Se den seminarios de relaciones humanas, calidad y mejoras en atención al cliente interno
93	Mas Comunicación con el personal
94	Mi sugerencia es que Talento Humano vea por su gente, es decir vele por el bien del personal de la institución, no meta trabas, y los cambios administrativos sean apegados al perfil profesional, no ha conveniencia de unos.
95	Mejor distribución de funciones en el puesto de trabajo.
96	se debería capacitar a la compañera de recepción para que tenga un mejor trato con sus demás compañeros y usuarios externos
97	CAPACITACIÓN
98	Que existan más espacios de integración institucional.
99	Lo mas importante es tener una buena comunicación con los Jefes y con los compañeros
100	mejorar las herramientas tecnológicas para agilizar el trabajo de funcionarios
101	DAR OPORTUNIDAD A QUE LAS PERSONAS PARA QUE PUEDAN TENER UN MEJOR PUESTO LABORAL
102	Se recomienda que haya una mejor comunicación entre unidades de apoyo y sustantivas
103	Talleres sobre clima laboral y como mejorar
104	Ninguna
105	- falta mejorar el físicamente las instalaciones del area de trabajo (mucho frio), se debe ayudar al crecimiento mediante capacitaciones al personal coaching, etc, falta actividades de integración para mejorar el clima laboral, se debe)
106	ninguna
107	Revisar el horario de trabajo, se podría establecer el horario de 08:00 a 17:00 lo que implicaría una mejora en el tiempo y calidad para compartir en familia
108	cambio de equipos informaticos (impresoras)
109	Los horarios sean más flexibles
110	Realizar en forma más seguida revisiones de clima laboral así como también la aplicación de correctivos y que se de a conocer los resultados, sin represalias. Sería conveniente que se mejoren los procesos que ejecuta TTHH y financiero a favor de todos los funcionarios de la institución
111	Buscar el bienestar de sus empleados
112	La capacitación sobre temas de interés técnico
113	Disponer de recursos económicos para apoyar la formación de los funcionarios en materias de su competencia
114	QUE SEAN TOMADAS EN CUENTA LAS OPINIONES ENMARCADAS EN NORMATIVA Y MAS NO POR SUPERIORIDAD JERARQUICA
115	Modificar el horario de ingreso (de 8h30 a 8h00) y salida (de 17h30 a 17h00)

Figura 49. Reporte preguntas abiertas encuesta  
Fuente: Estudio de clima y cultura organización Mintel 2018

116	El trato del personal jerárquico hacia sus subordinados, debería ser con mayor respeto
117	Menos burocracia en los procesos internos y mejorar las condiciones físicas del puesto de trabajo
118	DEBERÍAN HACER INTEGRACIONES CON EL PERSONAL
119	mayor apertura de las autoridades, más comunicación, más capacitación, equilibrio con el tiempo personal.
120	Que se debería implementar más dinero para capacitación al personal para que el personal se encuentre motivado
121	La entidad competente debe asignar recursos económicos para la capacitación de los funcionarios
122	REALIZAR ACTIVIDADES DE DEPORTE, PROGRAMAS FESTIVOS, ACTIVIDADES QUE NOS PERMITAN CONOCER NOS MÁS ENTRE COMPAÑEROS DE TODAS LAS ÁREAS
123	Si es posible se modifique el horario de trabajo para salir más temprano
124	Realizar actividades grupales por parte de la institución
125	Capacitaciones
126	capacitaciones
127	Comunicación más fluida entre áreas
128	La alta rotación de personal retrasa el trabajo de todos.
129	Mayor integración interdepartamental
130	DEBE HACERSE PREGUNTAS MAS DESAGREGADAS NO SOLO CON EL JEFE DIRECTO SINO PREGUNTAR POR UN NIVEL MÁS ALTO Y HASTA POR LA MÁXIMA AUTORIDAD. EN MI CASO PARTICULAR EL DIRECTOR NO ES EL MEJOR PERO EL SUBSECRETARIO ES MUY PROFESIONAL, INTEGUENTE Y SOBRETUDO CON UNA CALIDAD HUMANA Y HABILIDADES DIRECTIVAS DIGNAS DE ADMIRAR. CREO DEBEN DEJAR DE EXISTIR TANTOS ASESORES LOS CUALES MAS BIEN INTORPECEN EL HACER POR LA CANTIDAD DE GENTE. ALGO PERSONAL QUE QUIERO COMENTAR ESQUE TRATE DE COMUNICARME CON SU MINISTERIO Y ESCRIBI VARIOS CORREOS A FUNCIONARIOS Y NO ME RESPONDIERON DIBIDO A QUE ME NEGARON UNA COMISIÓN DE STUDIOS POR UN MES DE UNA BECA QUE GANE Y NO DIERON RESPUESTA.
131	Que haya procesos de capacitación aplicables al área en que se trabaja y no únicamente por relleno
132	capacitaciones
133	Por parte de las autoridades atender las inquietudes y recomendaciones de los funcionarios y trabajadores del MINTEL.
134	Realizar convivencias para un mejor compañerismo
135	El primer paso para realizar un panorama del clima organizacional en su empresa es localizar aquellas situaciones adversas que pueden llegar a afectar el entorno y por ende, disminuir la productividad o crear lo que comúnmente se conoce como mal ambiente.
136	Modificar el horario laboral, para poder tener más tiempo con la familia. Al finalizar la jornada en la tarde.
137	Se debería trabajar más a base de objetivos a corto, mediano y largo, plazo y no presionar a los funcionarios por trabajos puntuales de última hora, se debería realizar una reestructuración de las escalas salariales, los salarios no representan el trabajo que se realiza por una gran carga laboral especialmente en los proyectos emblemáticos.
138	hacer más eventos de capacitación
139	felicidades
140	Implementar Teletrabajo.
141	Que estas encuestas sean en realidad usadas y que sirvan para algo, igual el tema de capacitaciones siempre piden y nunca se cumplen
142	ME GUSTARIA QUE DIERN CURSOS PARA CAPACITARSE
143	Implementar el teletrabajo con flexibilización de horario de entrada y salida
144	Realizar actividades de recreación
145	sin comentarios...?
146	sin comentario
147	REALIZAR EVENTOS DE SOCIALIZACION DEL PERSONAL DE LA INSTITUCION PARA QUE EL PERSONAL SE CONOZCA Y SE COMPARTAN IDEAS EN BENEFICIO DE LA INSTITUCION
148	Incentivar temas de capacitación "ÚTILES" para el desarrollo personal que permita incrementar las habilidades y destrezas del equipo de trabajo.
149	Contar con actividades repartidas de forma equitativa, reducir el escuchar chismes laborales que impiden un correcto desempeño
150	¿Qué cambien el horario de trabajo, en nuestra institución el horario es de 08:00 a 17:30 con una hora de almuerzo y por el tráfico que hay a esa hora llego muy tarde a mi casa y casi no puedo compartir tiempo con mis hijos. Si el horario pudiera ser de 08:00 a 17:00 con media hora de almuerzo podríamos llegar más temprano a nuestras respectivas casas.casas
151	Que exista más compañerismo
152	Que se cree un plan de carrera profesional, que permita a los funcionarios crecer profesionalmente. Se requiere capacitación y mejorar la escala de remuneración en relación a las funciones desempeñadas.
153	CAPACITACIÓN, COMUNICACIÓN ACTIVA CON LOS FUNCIONARIOS,
154	reconocer el esfuerzo y crear espacios de socialización
155	sin comentarios

Figura 49. Reporte preguntas abiertas encuesta

Fuente: Estudio de clima y cultura organización Mintel 2018

