

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

Maestría en Gestión del Talento Humano

**Diseño del plan para el fortalecimiento del liderazgo en el área de  
talento humano de la empresa pública FUENTE**

Carolina Anabel Espín Morales

Tutor: Juan Pablo Donoso Sánchez

Quito, 2024

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional

	<b>Reconocimiento de créditos de la obra</b> No comercial Sin obras derivadas	
---	---	---

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia



## **Cláusula de cesión de derechos de publicación**

Yo, Carolina Anabel Espín Morales, autora del trabajo intitulado “Diseño del plan para el fortalecimiento del liderazgo en el área de talento humano de la empresa pública FUENTE”, 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 Gestión de 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 los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación 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.

19 de agosto de 2024

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



## Resumen

El propósito de la presente investigación es el diseño de un plan para el fortalecimiento del liderazgo en el área de talento humano de la empresa pública FUENTE, institución pública dedicada a la venta de productos y servicios tecnológicos a escala nacional. Allí, el área de talento humano tiene cinco servidores públicos incluido el director; sin embargo, actualmente el desempeño del jefe de talento humano carece de liderazgo, que afecta el adecuado funcionamiento de su área. Además, repercute en la consecución de los objetivos organizacionales. Este plan tiene el objetivo principal de desarrollar y fortalecer el liderazgo del responsable en el área de Talento Humano de la empresa pública FUENTE, con el fin de mejorar las habilidades en ese campo para optimizar el rendimiento y el bienestar del equipo de talento humano en la institución. Como conclusión más importante se señala el apoyo de la dirección ejecutiva al responsable de talento humano para fortalecer sus conocimientos y competencias que garantice el desarrollo del área y contribuir al crecimiento de la institución. La metodología desarrollada es mediante el análisis de discurso y teórico de la Administración de Talento Humano de la empresa pública FUENTE. Además, es esencial que la institución promueva una cultura organizacional que valore el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional, donde se aliente al responsable de talento humano a mejorar constantemente en sus aptitudes y destrezas, a fin de obtener una gestión exitosa en las actividades y procesos asignados. Finalmente, se recomienda implementar el plan de mejora para el fortalecimiento del responsable en el Área de Talento Humano de la Empresa Pública FUENTE.

Palabras clave: fortalecimiento, talento humano, liderazgo, institución, habilidades



## **Agradecimientos**

A Dios, por haberme dado la oportunidad de estudiar la maestría.

A la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, por su aprendizaje.

A mi tutor, magíster Juan P. Donoso, por sus conocimientos compartidos.

A mis familiares, por su paciencia, ánimo y apoyo.



## Tabla de contenidos

Introducción .....	11
Capítulo primero Consideraciones teóricas sobre las empresas públicas en Ecuador	15
1. Evolución de la actividad empresarial pública en Ecuador .....	16
2. Leyes y normas .....	18
3. Sectores en los que se encuentran las empresas públicas: ¿Cómo funcionan? ...	24
4. Teoría del liderazgo en las empresas públicas.....	25
5. Estructura del liderazgo en el sector público.....	32
6. Gestión de talento humano en entidad pública.....	34
7. Impacto de un mal liderazgo .....	39
8. Liderazgo positivo .....	41
9. Metodología y recomendaciones .....	42
Capítulo segundo Caracterización del liderazgo .....	47
1. Análisis situación actual de liderazgo en el Área de Talento Humano de la Empresa Pública FUENTE .....	47
2. Diagnóstico de problemas en el Área de Talento Humano .....	48
3. Resultados principales .....	50
4. Análisis de liderazgo y poder .....	51
5. Interpretación de las respuestas negativas .....	54
6. Análisis de evidencias .....	57
Capítulo tercero Propuesta.....	61
1. Propuesta de Plan de Mejora para el Fortalecimiento del responsable en el Área de Talento Humano de la Empresa Pública FUENTE .....	61
Conclusiones y recomendaciones .....	71
Lista de referencias .....	75
Anexos .....	80



## Introducción

El desafío del liderazgo es ser fuerte, pero no grosero; ser amable, pero no débil, ser valiente, pero no intimidar; ser reflexivo, pero no perezosos; ser humilde, pero no tímido, sentirse orgulloso, pero no arrogante; tener humor, pero sin locura.

(Jim Rohn, empresario estadounidense, autor y orador motivacional)

Actualmente, la Administración de Talento Humano se encuentra en un entorno empresarial y organizacional en constante evolución. La gestión efectiva del talento humano es crucial para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. La dinámica laboral contemporánea demanda no solo profesionales altamente capacitados, sino también profesionales con capacidades y competencias blandas que den soporte en la conducción de las personas hacia la consecución de objetivos organizacionales. El talento perderá el halo de mágico o divino para transformarse en algo que es medido. “Las destrezas o habilidades son en general fácilmente evaluables y no tan fácilmente desarrollables” (Alles 2006, 27); es decir, es un factor de competitividad y diferenciación difícil de ser replicado por la competencia.

El siglo XXI ha traído consigo desafíos significativos y oportunidades sin precedentes en el ámbito de los recursos humanos. La globalización, la tecnología en constante avance, entre otros, han provocado que la diversificación de la fuerza laboral se transforme y se enfoque en la manera en cómo las organizaciones gestionan y tratan a su personal. Según Mintzberg (2000), es posible definir la estrategia como un plan de alta administración para llegar a resultados consistentes en relación con la misión y los objetivos de la organización.

En este contexto, la administración de talento humano emerge como un componente estratégico, desarrollando técnicas y modelos, que permitan atraer, desarrollar y retener a individuos altamente calificados. Una de los componentes más estudiados y destacados para la consecución de estrategias es el liderazgo. El liderazgo se ha tornado en una suerte de característica fundamental y efectiva posicionándose, en la contemporaneidad de la administración del talento, como el motor que impulsa la realización del potencial de los individuos y equipos, direccionando la obtención de las metas organizacionales.

Uno de los fundamentos que hace que el liderazgo sea tan relevante en las características de los individuos que manejan personas son el foco en compartir intereses y la ética, en un círculo de beneficios mutuos. Robert N. Lussier y Christopher F. Achua (2011, 7) manifiestan que los “líderes efectivos influyen en los seguidores para pensar no solo en sus propios intereses sino también en los de la organización, por medio de una visión compartida. El liderazgo se presenta cuando los seguidores son influidos para hacer lo que es ético y benéfico para la organización y para ellos mismos”.

La empresa FUENTE es una institución pública del Ecuador, ubicada en la ciudad de Quito, en la provincia de Pichincha, calle Piedras Negras y José Nogales, vende productos y servicios tecnológicos. Su finalidad es brindar la más alta calidad de servicios y productos a los clientes en el sector público y privado, cuenta con un total de 120 trabajadores. Actualmente, cuenta con cinco personas en el área de talento humano incluido el director. La gestión del talento humano en la institución es de vital importancia porque permite atraer a los mejores profesionales del mercado y retener a los empleados más talentosos dentro de la institución (Dessler 2016, 130).

Las fallas del liderazgo en el área de talento humano pueden tener diversas consecuencias negativas tanto para los empleados como para la organización en su conjunto. La falta de reconocimiento, retroalimentación y oportunidades de crecimiento puede minar la moral del equipo y afectar negativamente su compromiso y productividad (Bohlander 2015, 195). Por lo tanto, este estudio se enfoca en la aplicación práctica de la administración de talento humano en el sector público con un énfasis especial en el liderazgo, que intenta reconocer la interconexión esencial entre estos aspectos para presentar un plan que considere la posibilidad de mejorar la administración del talento humano y su camino hacia un desarrollo sostenible dentro de la institución.

La presente investigación se titula “Diseño del plan para el fortalecimiento del área de talento humano de la empresa FUENTE”.<sup>1</sup> Este producto es relevante tanto a nivel profesional como científico. Desde el punto de vista profesional, el fortalecimiento del liderazgo en el responsable del área de talento humano contribuirá al desarrollo y crecimiento de la empresa, mejorando la atracción y retención de talento, así como el desarrollo de competencias clave en el personal.

Desde el punto de vista científico, este producto aporta al conocimiento y la práctica de la gestión del talento humano en el liderazgo, proporcionando un modelo de

---

<sup>1</sup> FUENTE es un nombre ficticio de una empresa pública ubicada en Quito.

mejora basado en investigaciones y mejores prácticas. Daft (2006) afirma que el concepto de liderazgo es dinámico y que este evoluciona en la medida en que se involucren nuevos elementos en su definición, Sin embargo, también destaca que sin importar cuáles o cuántos elementos intervengan, siempre se podrá destacar la relación de influencia que existe entre el líder y sus seguidores al involucrar procesos con los que se pretende llegar a los resultados que se comparten.

Eslava (2004) confirma que gestionar el talento humano, consiste en asumir un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro. Mintzberg (2010) adiciona que los líderes no suelen quedarse en la micro administración, ellos miran y saben pararse, observan e identifican lo que podrían realizar. Bill (2007), pero si estamos en épocas de crisis los líderes tienen que salir al escenario y desplegar sus conocimientos, su experiencia, tomar decisiones y asumir riesgos, y si se equivocan, volver a replantear, y hacer que la gente de la organización apoye con sus aportes buenos o malo. Según Lussier y Achua (2006), las organizaciones reclutan candidatos con potencial y habilidades de liderazgo para todo tipo de profesiones.

La información obtenida en esta investigación se ha dividido en dos capítulos. En el primero se especifica la problemática en la que se inscribe el producto, mediante la revisión de la literatura relevante para el desarrollo de la investigación; en el segundo capítulo se realiza el plan y, finalmente, se presentan los resultados de esta investigación reflejan que se ha cumplido el objetivo principal, demostrando la efectividad de las estrategias de retención implementadas. Reportando una mayor satisfacción laboral y compromiso organizacional, queda claro que estas iniciativas han tenido un impacto positivo significativo.

Además, la identificación de una necesidad crítica de capacitación en competencias técnicas, resaltada por un 60 % en la encuesta, subraya la importancia de continuar invirtiendo en el desarrollo profesional del personal. La implementación de este plan no solo ha mejorado el clima laboral y reducido la rotación de personal, sino que también ha preparado a la organización para enfrentar los desafíos futuros con una fuerza laboral más capacitada y motivada.



## Capítulo primero

### Consideraciones teóricas sobre las empresas públicas en Ecuador

Se trata del estudio en un ambiente en el sector público del Ecuador. FUENTE es una empresa que se compromete a brindar una amplia gama de productos tecnológicos, que incluyen dispositivos electrónicos, *software*, equipos informáticos, dispositivos de comunicación y soluciones de automatización. Trabajan con proveedores internacionales reconocidos por su calidad y vanguardia tecnológica, lo que les permite ofrecer productos de alto rendimiento y confiabilidad. Además de la importación, también brindan servicios de asesoría tecnológica y soporte técnico a los clientes para garantizar al máximo las soluciones tecnológicas que adquieren, el objetivo principal de la empresa es ser el aliado estratégico de las empresas y organizaciones del sector público en su camino hacia la transformación digital y la optimización de sus procesos.

En el área de Talento Humano de la empresa FUENTE se define la problemática en el liderazgo. La importancia de tener líderes capacitados y comprometidos en este ámbito es un parámetro importante para la gestión de calidad en los procesos. El área tiene tres subalternos y el jefe. “El impacto del liderazgo se evidencia en la garantía del crecimiento, supervivencia y rentabilidad de la institución, a través de la transformación de los productos, servicios, procesos y cultura en medios para logro de los objetivos que genera el líder” (Universidad Técnica de Ambato 2029, párr. 1). Por lo descrito, el líder comprende un aspecto relevante para el desarrollo de la empresa.

“Los líderes poseen un sin número de habilidades y destrezas, aspectos que les da la posibilidad de gestionar de forma eficientemente las empresas, instituciones, o sociedades” (Aguirre et al. 2017, 187-95). Al analizar el liderazgo como un procedimiento, es evidente su interconexión con una variedad de procesos, como el comunicativo, donde la intervención del liderazgo juega un papel crucial en la facilitación y desarrollo de las diversas actividades comunicativas que surgen en el seno de las organizaciones a la ausencia de afecta negativamente el desempeño de los empleados y la eficiencia de los procesos. Consecuentemente, los empleados se sienten desmotivados y con falta de dirección acerca de su desarrollo profesional y el reconocimiento de su trabajo, generando una disminución en la satisfacción laboral y retención del talento en la empresa.

Un liderazgo deficiente resulta en una comunicación poco clara que genera malentendidos, confusiones y una falta de claridad en los roles en cuanto a expectativas y responsabilidades. Además, la empresa puede perder oportunidades valiosas de crecimiento, mejora del rendimiento y productividad. Para desarrollar el plan de fortalecimiento del área de talento humano es importante establecer y conocer el principio de funcionamiento de la actividad empresarial pública en Ecuador que ha experimentado diversas etapas a lo largo del tiempo, reflejando cambios en la estructura económica y en la política gubernamental.

## **1. Evolución de la actividad empresarial pública en Ecuador**

En las instituciones del Estado ecuatoriano históricamente no ha existido una perspectiva clara que evidencie la aplicación de conceptos de gestión pública; en los primeros años de la República (1830-1860) el interés del estado estaba orientado al cobro de impuestos y al control del Gobierno por parte de los diferentes sectores de poder, lo que permitía una gestión de tipo feudal, a partir de 1860 el gobierno de García Moreno inicia un proceso de integración del estado a través de la creación de varias instituciones que dan la base para un programa de modernización, que atraviesa varias interrupciones por la permanente inestabilidad política del país ocasionados por los intereses de los grupos de poder (Naranjo Efraín 2010, 21-2).

Según Baquero (2015, 131-47), a “[p]rincipios del siglo XX la Industrialización y ferrocarriles [...], el Estado ecuatoriano comenzó a participar más activamente en la economía”. Se establecieron empresas estatales para impulsar la industrialización y la infraestructura, destacando la creación de la Empresa de Ferrocarriles del Estado (EFE) en 1908, que desempeñó un papel crucial en la conectividad del país. La Reforma Agraria y nacionalización de industrias en las décadas de 1960-1970, durante el gobierno de José María Velasco Ibarra, se implementaron reformas que incluyeron la nacionalización de algunas industrias estratégicas, como el petróleo.

La creación de la Empresa Estatal de Petróleos EP Petroamazonas en 1972 marcó un hito en la gestión estatal de recursos naturales. En la década de 1990, Ecuador adoptó políticas de apertura económica y privatización de empresas estatales. Esto incluyó la venta de activos en sectores como la energía, las telecomunicaciones y la banca; sin embargo, estas medidas fueron objeto de controversia y críticas.

En el siglo XXI, los nuevos desafíos y reevaluación del rol estatal en las primeras décadas, en Ecuador hubo intentos de fortalecer la presencia estatal en sectores

estratégicos, especialmente en la industria petrolera (Pérez y Mendoza 2016, 88-105). Para dicho autor, la gestión de empresas públicas como Petroamazonas y Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) continuó siendo un tema relevante en la agenda nacional.

Actualmente, la actividad empresarial pública en Ecuador ha sido moldeada por factores como la fluctuación de los precios del petróleo, la deuda externa y las políticas gubernamentales. La gestión de empresas estatales sigue siendo un tema importante en el debate público, con la necesidad de equilibrar la eficiencia económica y la equidad social. “La historia de la actividad empresarial pública en Ecuador refleja una constante búsqueda de equilibrio entre el papel del Estado como actor económico y las dinámicas del mercado” (Baquero 2015, 131-47). La evolución de este panorama sigue siendo un aspecto crucial en la definición del modelo económico y político del país.

Además, según los datos investigados con base en la Constitución de 1929 y la Constitución de 1945, en Ecuador se marcaron períodos significativos en la historia del país. Ambas normativas tuvieron impactos en el reconocimiento y la gestión de las empresas públicas. “El rehabilitar el rol de la empresa pública como instrumento de desarrollo” (Acosta et al. 2016, 218). A continuación, se describen brevemente las características relevantes de cada una en relación con las empresas públicas.

La Constitución de 1929 fue promulgada durante el gobierno de Isidro Ayora, un periodo que abarcó los años de 1926 a 1931. Sentó las bases para una mayor participación del Estado en la economía; estableció el principio de intervención estatal en la economía para promover el bienestar social y el desarrollo económico (Naranjo Efraín 2010, 21). En esa época se implementaron reformas económicas que incluyeron la creación de instituciones y empresas estatales para gestionar ciertos servicios públicos y recursos estratégicos.

La Constitución de 1945 en el contexto histórico fue promulgada durante la presidencia de José Luis Tamayo, también conocido como “Luchito” (González y Torres 2017, 45-62). Esta Constitución estuvo vigente hasta 1967. Sufrió algunas modificaciones en el camino: introdujo un énfasis particular en la justicia social y en la participación del Estado en la economía para garantizar el bienestar de la sociedad.

Durante el período de la nacionalización de recursos estratégicos se llevaron a cabo medidas que incluyeron la industria petrolera: “la creación de la Empresa Estatal de Petróleos -ENEP en 1950 marcó un paso importante en la gestión estatal de los recursos naturales” (Naranjo Efraín 2010, 21).

La actividad empresarial pública en Ecuador entre los años 1945 y 2009 abarca varios períodos con cambios significativos en la gestión estatal de empresas y recursos estratégicos. En el período 1945-1970 la nacionalización del petróleo, durante la década de 1950, se llevaron a cabo acciones significativas en el ámbito petrolero. En 1950, se creó la Empresa Estatal de Petróleos (ENEP) como parte de la política de nacionalización de recursos estratégicos. En 1953, se fundó la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ETAPA), consolidando la participación estatal en el sector de las telecomunicaciones.

Durante el auge petrolero de la década de 1970, se creó la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana (CEPE), precursora de Petroamazonas. Este período marcó una mayor presencia del Estado en la gestión de los recursos petroleros según (Guillaume 2006, 10-8). Las décadas de 1980-1990 son conocidas por la apertura económica y privatizaciones. En la década de 1990, Ecuador adoptó políticas de apertura económica y privatización; se vendieron activos estatales en sectores como telecomunicaciones, electricidad y banca, reduciendo temporalmente la presencia del Estado en la gestión directa de las empresas.

## **2. Leyes y normas**

La década de 2000 fue testigo de un proceso constituyente en Ecuador que condujo a la redacción de la Constitución de 2008. Fue promulgada en 2008; estableció “Los principios como la plurinacionalidad, derechos de la naturaleza y la importancia del buen vivir” (EC 2008, 24). Respecto a la actividad empresarial pública, la Constitución consolidó el papel del Estado en la gestión de recursos estratégicos y servicios públicos.

La Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), promulgada en 2009, determinó el marco legal para la creación, organización y funcionamiento de las empresas públicas en Ecuador. Definió principios de transparencia, eficiencia, sostenibilidad y responsabilidad en la gestión de estas entidades. La LOEP contribuyó a fortalecer la gestión de empresas públicas en sectores clave como el petrolero, eléctrico y de telecomunicaciones, reafirmando el papel del Estado en la economía. La ley destacó la importancia de la sostenibilidad ambiental y social en la gestión de empresas públicas, reflejando los principios de la Constitución de 2008.

La Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) estaba en vigencia desde su promulgación en 2009. Este tipo de leyes suele establecer el marco legal para la creación, organización y funcionamiento de las empresas públicas en un país específico.

La LOEP está específicamente diseñada para regular la creación, organización y funcionamiento de las empresas públicas en Ecuador, la cual considera importante los principales aspectos: transparencia y rendición de cuentas. La LOEP pone un énfasis particular en la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión de las empresas públicas, buscando asegurar un uso eficiente de los recursos y la responsabilidad ante la sociedad y las autoridades. La participación ciudadana puede incluir disposiciones para fomentar a la toma de decisiones relacionadas con las empresas públicas, promoviendo una mayor inclusión y representatividad.

La regulación financiera establece normas financieras específicas para la gestión de recursos, presupuestos y auditorías internas y externas en el contexto de las empresas públicas. Estos son los objetivos principales de la LOEP:

- a) *Regulación de empresas públicas*: La LOEP tiene como objetivo principal establecer las normas y principios que regulan la creación, organización y funcionamiento de las empresas públicas en Ecuador.
- b) *Transparencia y rendición de cuentas*: Busca promover la transparencia en la gestión de las empresas públicas y establecer mecanismos de rendición de cuentas para garantizar un uso eficiente y responsable de los recursos públicos.
- c) *Eficiencia y sostenibilidad*: La ley busca impulsar la eficiencia operativa y financiera de las empresas públicas, al mismo tiempo que promueve prácticas sostenibles y socialmente responsables.

Estos son los principales aspectos de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP):

- 1) *Creación y extinción de empresas públicas*: Define los procedimientos para la creación y extinción de empresas públicas, estableciendo los requisitos y trámites necesarios.
- 2) *Estructura organizativa*: Establece la estructura organizativa de las empresas públicas, incluyendo la designación de directivos y la distribución de responsabilidades.
- 3) *Principios de transparencia y rendición de cuentas*: Incorpora principios que buscan garantizar la transparencia en la gestión y establece mecanismos para la rendición de cuentas ante la sociedad y las autoridades correspondientes.

- 4) *Participación ciudadana*: Puede incluir disposiciones para fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones relacionadas con las empresas públicas, promoviendo así una mayor inclusión y representatividad.
- 5) *Regulación financiera*: Establece normas financieras para la gestión de recursos, presupuestos y auditorías internas y externas.
- 6) *Responsabilidad social y ambiental*: Puede incorporar disposiciones que requieran que las empresas públicas actúen de manera social y ambientalmente responsable.
- 7) *Relaciones laborales*: Regula las relaciones laborales en el ámbito de las empresas públicas, estableciendo derechos y responsabilidades de los trabajadores.
- 8) *Supervisión y control*: Puede incluir disposiciones relacionadas con la supervisión y control de las actividades de las empresas públicas, a cargo de entidades específicas, como la Contraloría General del Estado.

Los retos y desafíos de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP):

- Garantizar la efectividad de los mecanismos de control: asegurar que los mecanismos de supervisión y control establecidos por la ley sean efectivos para prevenir la corrupción y el mal uso de recursos.
- Adaptación a cambios políticos: la LOEP podría enfrentar desafíos para mantener su estabilidad y efectividad frente a cambios políticos y administrativos.
- Equilibrio entre eficiencia y responsabilidad social: lograr un equilibrio adecuado entre la eficiencia operativa y la responsabilidad social y ambiental, considerando la naturaleza de las empresas públicas.
- Actualización y reformas: la ley puede necesitar actualizaciones periódicas para adaptarse a cambios en la economía, la tecnología y la política.

Por su parte, la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) tiene un enfoque más amplio y abarca aspectos generales del servicio público, incluyendo la función pública en su conjunto (ver Figura 2).

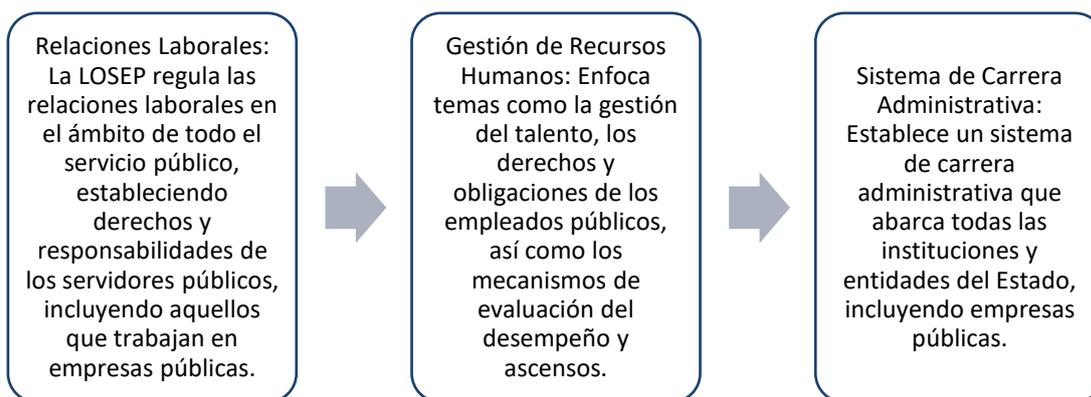


Figura 2. Aspectos generales del servicio público

Fuente: Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP 2016. Elaboración propia

La Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) establece “principios y disposiciones sobre la evaluación y desarrollo del talento humano en las instituciones del sector público ecuatoriano”. De manera específica en el literal d) sostiene: “Perspectiva del talento humano: Incluirá en la evaluación del desempeño de la o el servidor la calificación de la calidad y resultados del liderazgo de los procesos internos, el uso eficaz del tiempo y la colaboración del trabajo en equipo de las y los servidores”.

Según Northouse (2019, 23-45), algunos puntos clave relacionados con el liderazgo podrían incluir los principios y valores del liderazgo:

- 1) *Ética y transparencia:* Los líderes deben actuar de manera ética y transparente en el ejercicio de sus funciones, promoviendo la integridad y el buen gobierno.
- 2) *Respeto a los derechos humanos:* El liderazgo debe respetar los derechos humanos, asegurando un trato justo y equitativo para todos los miembros del servicio público.
- 3) *Promoción del desarrollo profesional:* Se podría establecer la necesidad de que los líderes fomenten el desarrollo profesional y personal de los empleados bajo su supervisión.

La Norma Técnica de Calificación de Servicios y Evaluación de Desempeño, en el artículo 14 expresa: “Definición de indicadores e instrumentos de evaluación del desempeño. Los jefes inmediatos, con el apoyo de las UAHRS y la Unidad de Planificación de ser el caso, definirán la metodología para identificar los indicadores de

desempeño de puestos (actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas, proyectos, cuadro de mando integral, etc.)”.

En el instrumento SENRES-EVAL-01 se sostiene: “El liderazgo es la actitud, aptitud, potencial, habilidad comunicacional, capacidad organizativa, eficiencia administrativa y responsabilidad que tiene un servidor. El propósito del líder es desarrollar los talentos y motivar a su equipo de trabajo para generar comunicación, confianza y compromiso a través del ejemplo y servicio para el logro de objetivos comunes” (EC 2008, Norma Técnica, art. 14).

Respecto a la relación entre la evaluación del desempeño y liderazgo, y los criterios de evaluación: los líderes pueden ser evaluados en función de su capacidad para liderar, motivar y gestionar eficazmente a sus equipos. En el desarrollo de competencias puede haber disposiciones que fomenten el desarrollo de competencias específicas relacionadas con el liderazgo.

De acuerdo con la Norma Técnica para Medición de Clima Laboral del Servicio Público del año 2018:

Art. 11.- De los Componentes del Modelo de Medición de Clima Laboral- La medición de clima laboral estará conformado por tres componentes principales: [ver anexo 1]

1. Liderazgo
2. Compromiso
3. Entorno de Trabajo.

Art. 12.- Del Liderazgo. - “Este componente busca medir la percepción sobre el nivel de liderazgo que las Autoridades del Nivel Jerárquico Superior tienen en las Instituciones, en factores como: la influencia, interacción, orientación a resultados, responsabilidad y estándares asignados por los directivos a sus equipos de trabajo y, la manera cómo los apoyan y alinean con los objetivos institucionales.”

Art. 13.- De los Factores y Subfactores del Liderazgo. “El liderazgo estará compuesto por los siguientes factores y subfactores.

a) Factores:

- a.1) Influencia: Mide la percepción de la manera cómo las aptitudes técnicas y los estilos personales de los jefes afectan el comportamiento de sus colaboradores.
- a.2) Interacción: Mide la percepción sobre la apertura de los directivos hacia los colaboradores y la fluidez de la comunicación entre superiores y subordinados en el ámbito del trabajo.
- a.3) Orientación a resultados: Mide la percepción de la manera en la que los jefes administran sus equipos de trabajo para conducirlos hacia las metas establecidas por la institución.

b) Subfactores:

- b.1) Credibilidad: Mide la percepción de la confianza de los colaboradores en las aptitudes y la integridad de sus directivos.
- b.2) Motivación: Mide la percepción de la capacidad de la dirección para influir positivamente en los colaboradores a lograr las metas trazadas.
- b.3) Comunicación: Mide la percepción de los canales de comunicación existentes entre la dirección y los subordinados.

- b.4) Participación: Mide la percepción sobre las facilidades con las que cuentan los colaboradores para intercambiar opiniones, ideas y propuestas con la dirección.
- b.5) Evaluación: Mide la percepción de la manera en que los jefes evalúan el rendimiento de sus colaboradores en relación a los resultados esperados en el trabajo.
- b.6) Organización: Mide la percepción sobre la habilidad del líder para gestionar personas y recursos de forma efectiva y planificar las acciones del equipo de trabajo.
- b.7) Cumplimiento: Mide la percepción sobre la capacidad de los colaboradores de ejecutar las tareas impuestas, por iniciativa propia cumpliendo plazos determinados.
- b.8) Independencia: Mide la percepción sobre el grado de autonomía dado al colaborador para utilizar tiempo y recursos en la ejecución de sus tareas [...]

La Norma Técnica, cuando se enfoca en el liderazgo, se convierte en una herramienta fundamental para evaluar la calidad del ambiente de trabajo desde la perspectiva de cómo se ejerce y percibe el liderazgo dentro de la organización pública. Este enfoque permite analizar cómo los líderes influyen en la motivación, el compromiso y la satisfacción de los empleados, así como en el clima emocional y el nivel de confianza en la institución.

Además, facilita la identificación de áreas de mejora en las habilidades de liderazgo y en las prácticas de gestión de los líderes, lo que contribuye a fortalecer la efectividad del liderazgo en la administración pública y, en última instancia, a mejorar el desempeño organizacional y el servicio público ofrecido a la ciudadanía. La norma es un conjunto de directrices y procedimientos diseñados para evaluar y analizar el ambiente de trabajo dentro de una organización del sector público.

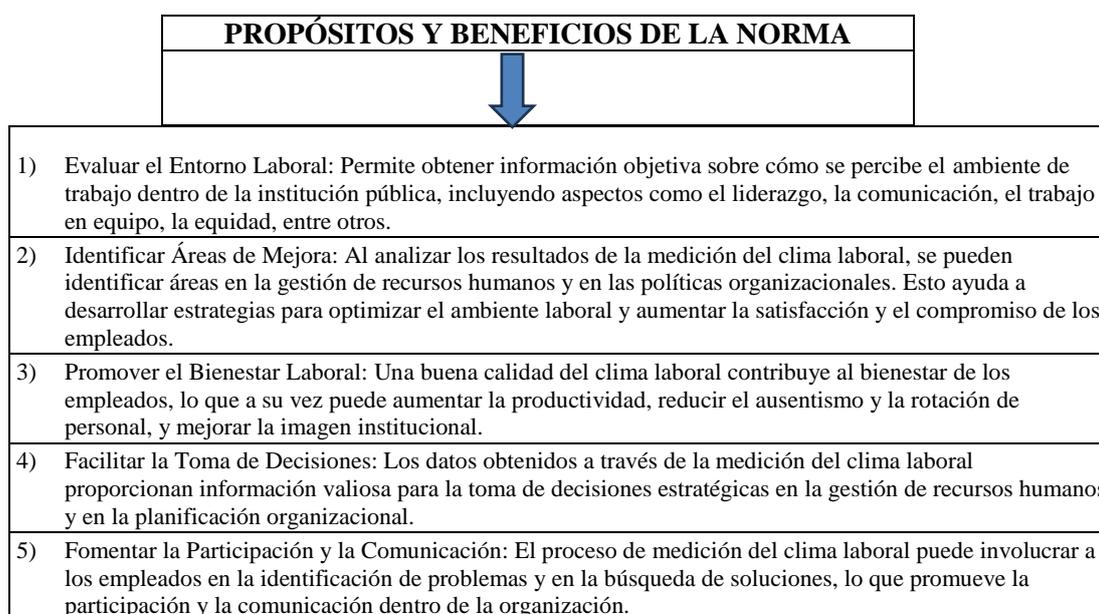


Figura 3. Propósitos y beneficios de la Norma Técnica

Fuente: Norma Técnica Para Medición de Clima Laboral del Servicio Público 2018 Elaboración propia

Según, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, LOEP “Art. 18.- Naturaleza Jurídica de la Relación con el Talento Humano 2009.- Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro de las empresas públicas”.

En el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público (2016) se establece: “Art. 219.- De los resultados esperados.- Los resultados esperados se evaluarán a través del conjunto de las siguientes perspectivas o variables de medición, en forma integral y complementaria: d) Perspectiva del talento humano: Incluirá en la evaluación del desempeño de la o el servidor la calificación de la calidad y resultados del liderazgo de los procesos internos, el uso eficaz del tiempo y la colaboración del trabajo en equipo de las y los servidores”.

### **3. Sectores en los que se encuentran las empresas públicas: ¿Cómo funcionan?**

Las empresas públicas pueden pertenecer a diversos sectores de la economía, y su funcionamiento puede variar según su naturaleza y propósito. “Sectores donde comúnmente se encuentran empresas públicas en el Ecuador y tenemos los siguientes; en el sector energético, las empresas públicas en este sector suelen gestionar la producción y distribución de electricidad” (González y Torres 2017, 45-62) y, en algunos casos, la exploración y explotación de recursos energéticos como el petróleo y el gas.

En el sector de telecomunicaciones “las empresas estatales pueden operar en el ámbito de las telecomunicaciones, ofreciendo servicios de telefonía fija, móvil, internet, y otros” (Grijalva 2019, 32-47). Por su parte, en el sector de transporte las empresas públicas pueden administrar servicios de transporte, como ferrocarriles, aerolíneas, y puertos, con el objetivo de garantizar la conectividad y movilidad. Además, en el ámbito de agua y saneamiento algunos países tienen empresas públicas dedicadas a la gestión de servicios de agua potable y saneamiento.

Debido a que, en el sector de bancos y finanzas, en algunos casos, el Estado puede tener participación en el sector financiero por intermedio de bancos estatales u otras instituciones financieras. El funcionamiento de “las empresas públicas como propósito social, suelen tener un mandato social además de su objetivo económico, buscando satisfacer necesidades públicas” (Pérez y Mendoza 2016, 88-105). El principal objetivo nace en garantizar el acceso a servicios esenciales y contribuir al desarrollo del país.

El financiamiento puede financiarse mediante presupuestos estatales, ingresos generados por la venta de bienes y servicios, préstamos, o una combinación de estas

fuentes, la regulación y su funcionamiento puede estar sujeto a regulaciones específicas, y su gestión a menudo está supervisada por entidades gubernamentales. Las falencias comunes en la gestión de empresas públicas e ineficiencia de algunas empresas públicas han enfrentado críticas por “la falta de eficiencia en comparación con sus contrapartes del sector privado, debido a burocracia, falta de incentivos o gestión ineficiente, la inestabilidad política” (Pérez y Mendoza 2016, 88-105).

Las empresas públicas a veces se ven afectadas por cambios en la administración y políticas gubernamentales, lo que puede generar falta de continuidad en sus estrategias y gestión”. En algunos casos, se ha señalado una falta de transparencia en la gestión de empresas públicas, lo que puede dar lugar a prácticas corruptas o ineficiencias operativas” (Instituto de Investigaciones Socio-Económicas 2018, 75-92). “Los problemas financieros a dependencia del presupuesto estatal pueden hacer que algunas empresas públicas enfrenten problemas, especialmente si no cuentan con una gestión económica sólida” (Grijalva y Burbano 2019, 32-47).

#### **4. Teoría del liderazgo en las empresas públicas**

La teoría del liderazgo relacionada con la administración pública se enfoca en comprender cómo los líderes influyen en las organizaciones gubernamentales, cómo toman decisiones y cómo afectan el desempeño y la eficacia de las instituciones públicas. En adelante, se exploran algunas teorías del liderazgo relevantes en el contexto de la administración pública.

La teoría del liderazgo transformacional pone énfasis en la inspiración y motivación de los seguidores (Lussier y Achua 2006, 70-152); busca transformar y elevar la moral y la motivación de los empleados para alcanzar objetivos comunes. Los líderes transformacionales en la administración pública buscan cambiar la cultura organizativa y mejorar el desempeño mediante la inspiración y la visión compartida.

De su lado, la teoría del liderazgo transaccional se basa en la relación de intercambio entre líder y seguidores. Los líderes transaccionales utilizan recompensas y castigos para motivar y dirigir a los empleados. Se centra en el cumplimiento de roles y responsabilidades específicos mediante recompensas y sanciones.

Por su parte, la teoría del liderazgo situacional sugiere que el estilo de liderazgo efectivo depende del contexto y las circunstancias. Los líderes deben adaptar su enfoque según la situación y las necesidades de los seguidores. Los líderes situacionales en la

administración pública ajustan su estilo de liderazgo según los desafíos específicos que enfrenta la organización.

En cambio, el liderazgo ético se centra en la importancia de la ética y los valores en el liderazgo (Lussier y Achua 2006); los líderes éticos actúan de manera justa, transparente y consideran el bienestar de la sociedad. En la administración pública, los líderes éticos son esenciales para garantizar la integridad y la confianza en las instituciones gubernamentales.

Mientras tanto, la teoría del liderazgo servidor se basa en la premisa de que los líderes más efectivos son aquellos que sirven a los demás. Los líderes sirven a la comunidad y a los empleados para lograr el bienestar colectivo. Los líderes servidores en la administración pública están comprometidos con el servicio público y la mejora de la calidad de vida de la sociedad también lo expresa (Goleman et al. 2013, 88-93).

El liderazgo colaborativo hace hincapié en la colaboración y la participación de múltiples partes interesadas. Los líderes colaborativos trabajan con diversos grupos para abordar problemas complejos. En la administración pública, el liderazgo colaborativo es clave para abordar desafíos interdisciplinarios y promover la participación ciudadana.

La teoría del liderazgo carismático destaca la influencia personal y el carisma del líder. Los líderes carismáticos inspiran seguidores a través de su visión y carácter magnético. Los líderes carismáticos en la administración pública pueden movilizar a las personas hacia objetivos comunes mediante su inspiración y carisma.

En resumen, las teorías del liderazgo en la administración pública son fundamentales para construir transparencia y confianza en las instituciones gubernamentales. Un liderazgo efectivo contribuye a la eficiencia y efectividad en la implementación de políticas y la prestación de servicios públicos (Ramírez 2019, 100-15); facilita la participación ciudadana y el compromiso en la toma de decisiones gubernamentales. Contribuye a la promoción de la ética y la responsabilidad en la gestión pública. El liderazgo puede estar influenciado o regulado por disposiciones constitucionales.

Los resultados y discusión de promoción del liderazgo consisten en evaluar si los discursos y contenidos analizados promueven o no el liderazgo en la administración pública, cuyo enfoque se basa en analizar la perspectiva específica en relación con el liderazgo (Avolio y Gardner 2005, 315-38). Con base en las fuentes revisadas, el paso siguiente en este estudio es la realización de una propuesta de plan de liderazgo. La

revisión establece que se debe identificar las consecuencias prácticas de la relación entre liderazgo, administración pública y la constitución.

Además, se insta a desarrollar una propuesta de plan que destaque las características específicas que el liderazgo debe tener según la revisión de literatura. El análisis de herramientas blandas estableció evaluar si lo propuesto por el liderazgo se alinea con enfoques considerados “blandos” y cómo esto puede impactar en la administración pública, limitaciones y futuras investigaciones.

Tomando como base la empresa FUENTE referente al manejo del liderazgo en el área de talento humano, y con el objetivo de inspirar futuras investigaciones relacionadas con liderazgo, administración pública y constitución, se proponen los siguientes temas y direcciones de investigación:

- 1) *El impacto del liderazgo en la implementación de políticas públicas:* investigar cómo el estilo de liderazgo en el área de talento humano en la administración pública influye en la efectividad de la implementación de políticas públicas. Se pueden examinar casos específicos y evaluar la relación entre el liderazgo y los resultados de las políticas (Kouzes 2017, 76-99).
- 2) *La gestión del cambio en entornos gubernamentales:* explorar cómo el liderazgo en el área de talento humano puede facilitar la gestión del cambio en organizaciones gubernamentales. Examinar estrategias de liderazgo para abordar la resistencia al cambio y promover una cultura de adaptabilidad en el servicio público.
- 3) *La ética y responsabilidad en el liderazgo gubernamental:* investigar cómo los líderes en el área de talento humano en la administración pública abordan cuestiones éticas y responsabilidades en el contexto de las demandas constitucionales. Analizar los casos específicos para entender cómo se toman decisiones éticas en la gestión de recursos humanos del Gobierno.
- 4) *El liderazgo digital en la administración pública:* explorar cómo las tecnologías digitales están impactando el liderazgo en el área de talento humano en el sector público (Mondy et al. 2016, 90-110). Investigar la adaptación de líderes a entornos digitales, la implementación de nuevas herramientas y la gestión del talento en la era de la transformación digital.
- 5) *La innovación y mejora continua en la gestión de recursos humanos:* investigar cómo el liderazgo en el área de talento humano fomenta la innovación (Alarcón et al. 2016, 701-2) y la mejora continua en la

administración pública. Analizar casos exitosos de implementación de prácticas innovadoras en la gestión de recursos humanos en entornos gubernamentales.

- 6) *La efectividad del desarrollo de líderes internos en el sector público:* examinar la efectividad de los programas de desarrollo de liderazgo interno en la administración pública. Evaluar cómo estas iniciativas contribuyen a la promoción de líderes internos y la sucesión de roles de liderazgo.
- 7) *La diversidad e inclusión en el liderazgo del sector público:* investigar cómo se abordan la diversidad y la inclusión en el liderazgo del área de talento humano en la administración pública. Analizar las estrategias para promover una representación más equitativa en roles de liderazgo y su impacto en la toma de decisiones (Northouse 2018, 220-5).
- 8) *La comparación internacional de prácticas de liderazgo en la administración pública:* realizar un estudio comparativo de prácticas de liderazgo en el área de talento humano en la administración pública en diferentes países (Coraggio 2018, 75-92). Evaluar las diferencias, similitudes y lecciones aprendidas que puedan aplicarse globalmente.
- 9) *La sostenibilidad en el liderazgo gubernamental:* explorar cómo el liderazgo en el área de talento humano puede contribuir a la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones gubernamentales. Analizar prácticas sostenibles y su alineación con los objetivos constitucionales.
- 10) *La participación ciudadana en la toma de decisiones de recursos humanos:* investigar cómo se incorpora la participación ciudadana en las decisiones relacionadas con el liderazgo y la gestión de talento humano en la administración pública. Explorar los modelos participativos y su impacto en la legitimidad y transparencia de las prácticas de recursos humanos (Dessler 2016, 120-50).

El liderazgo en las empresas públicas se manifiesta de manera similar a como lo hace en las empresas privadas, aunque con algunas particularidades debido al contexto gubernamental y a los objetivos específicos de estas entidades. Se presentan algunas formas en que el liderazgo se manifiesta en empresas públicas. El enfoque a la visión y dirección los líderes en empresas públicas deben establecer y comunicar una visión clara y metas estratégicas que estén alineadas con los intereses y necesidades de la sociedad.

Los líderes deben tomar decisiones considerando el impacto en la sociedad, ya que las empresas públicas a menudo tienen un mandato social y deben cumplir con responsabilidades hacia los ciudadanos (Bass y Riggio 2006, 67-89). Enfoque de gestión de recursos: eficiencia y transparencia de los líderes que deben gestionar los recursos de manera eficiente y transparente, asegurando que los fondos públicos se utilicen de manera responsable y en beneficio de la comunidad.

El enfoque en las relaciones gubernamentales la colaboración con entidades gubernamentales los líderes en empresas públicas deben trabajar en estrecha colaboración con entidades gubernamentales para alinear estrategias y asegurar el cumplimiento de políticas y regulaciones. El enfoque en la ética y responsabilidad social conducta ética, los líderes deben establecer y promover altos estándares éticos, ya que las empresas públicas son responsables ante la sociedad y deben actuar con integridad.

En el enfoque en la participación ciudadana inclusión y transparencia para fomentar la participación ciudadana y ser transparente en la toma de decisiones son aspectos clave del liderazgo en empresas públicas, ya que buscan representar los intereses de la sociedad. El enfoque en la innovación y eficiencia mejora continua para liderar la búsqueda de innovación y eficiencia en la prestación de servicios públicos es esencial para cumplir con los objetivos de las empresas públicas y satisfacer las necesidades de la población.

En el enfoque en la adaptabilidad a cambios políticos, la resiliencia institucional dada con la posible variabilidad en las políticas gubernamentales, los líderes en empresas públicas deben ser capaces de adaptarse a cambios en la dirección política manteniendo la estabilidad institucional. En el enfoque en la comunicación efectiva comunicación clara y abierta un liderazgo eficaz implica una comunicación clara y abierta tanto con los empleados como con la sociedad, explicando las decisiones y políticas de la empresa pública.

Finalmente, en el enfoque del desarrollo del talento de crecimiento profesional los líderes en empresas públicas deben fomentar el desarrollo del talento, asegurando que los empleados cuenten con las habilidades necesarias para cumplir con la misión y objetivos de la entidad. El contexto de las empresas públicas se enmarca en la esfera gubernamental y está influido por la dinámica política, social y económica de un país, (Pérez y Mendoza 2016).

Se describe un contexto general de las empresas públicas propiedad y control estatal se refiere a la pertenencia al estado donde las empresas públicas son propiedad del

Gobierno y, por lo general, están bajo su control directo o indirecto. Este control puede manifestarse por medio de la designación de líderes y la definición de políticas.

La misión del servicio público es que las empresas públicas sirvan al interés público. Su misión a menudo implica la prestación de servicios esenciales, como energía, agua, transporte o comunicaciones, con un enfoque en el bienestar de la sociedad. El marco legal y regulatorio de sujeción a las normativas de las empresas públicas operan dentro de un cuadro legal y regulatorio específico que define su estructura, objetivos y límites; este puede variar según el país y el sector al que pertenezca la empresa.

Para (Naranjo Efraín 2010, 20), el financiamiento público depende de fondos estatales; a menudo las empresas públicas dependen de fondos estatales para financiar sus operaciones y proyectos. El presupuesto puede provenir directamente del Gobierno central o de ingresos generados por la empresa. En el mandato social con responsabilidad hacia la comunidad, las empresas públicas tienen una responsabilidad social significativa. Deben satisfacer las necesidades de la comunidad y contribuir al desarrollo sostenible, equitativo y eficiente del país.

En la influencia política de sensibilidad a cambios gubernamentales —dado su vínculo con el gobierno— las empresas públicas pueden ser sensibles a cambios en la administración política. Las decisiones sobre liderazgo y políticas pueden cambiar con los ciclos electorales.

Acerca de la participación ciudadana de inclusión de intereses, especialmente en la toma de decisiones que afecten a la sociedad, algunas empresas públicas fomentan la inclusión de la ciudadanía en sus procesos de planificación y toma de decisiones. Por su parte, la presión por eficiencia de equilibrio entre eficiencia y objetivos sociales a pesar de buscar eficiencia, las empresas públicas deben equilibrar sus objetivos sociales con las demandas de eficiencia económica y financiera, asegurando la sostenibilidad a largo plazo.

La transparencia y rendición de cuentas es una exigencia de transparencia dada su naturaleza pública. Aquí se espera que las empresas públicas sean transparentes en su gestión y estén sujetas a mecanismos de rendición de cuentas para garantizar el uso adecuado de los recursos públicos. La estabilidad institucional es crucial para el funcionamiento efectivo de las empresas públicas; por tanto, los cambios frecuentes en la administración pueden afectar la continuidad y la efectividad de las políticas.

La estructura pública con énfasis en el liderazgo, diseñar e implementar una estructura pública eficaz con un enfoque implica considerar diversos elementos y

factores. A continuación, se presenta una metodología que destaca puntos clave y factores relevantes para la estructura pública con énfasis en el liderazgo:

1. Análisis del contexto, entender el entorno: evaluar el contexto político, social y económico para comprender las necesidades y expectativas de la sociedad.
2. Identificación de objetivos, definir objetivos estratégicos, establecer metas claras y alineadas con el bienestar público, definiendo cómo el liderazgo contribuirá a su logro.
3. Diseño de la estructura organizativa jerarquía y distribución de responsabilidades para que facilite la toma de decisiones, definiendo roles y responsabilidades de manera clara. La inclusión de órganos de control y fiscalización, incorporar mecanismos independientes de supervisión y control para asegurar transparencia y rendición de cuentas.
4. Desarrollo de líderes, programas de desarrollo de liderazgo, implementar programas de habilidades de liderazgo entre los funcionarios públicos, incluyendo formación continua y mentorías, promoción interna, establecer prácticas que fomenten la promoción interna basada en méritos y logros, asegurando la continuidad y la experiencia en el liderazgo.
5. Participación ciudadana, mecanismos de participación que establezcan canales para la toma de decisiones, fomentando la inclusión y la representación, comunicación transparente, implementar prácticas de comunicación transparente para informar a la sociedad sobre las políticas gubernamentales y acciones del liderazgo.
6. Cultura organizacional para promover valores éticos, fomentar una sabiduría organizacional basada en valores éticos, integridad y responsabilidad social, inclusión y diversidad, garantizar la inclusión y diversidad en la estructura organizativa, promoviendo la representación equitativa.
7. Evaluación y mejora continua, indicadores de desempeño, establecer indicadores, para evaluar la efectividad de la estructura y el liderazgo, la retroalimentación y aprendizaje, implementar sistemas de retroalimentación y aprendizaje continuo para corregir deficiencias y mejorar la eficacia.
8. Adaptabilidad a cambios, flexibilidad estructural, diseñar una estructura organizativa que pueda adaptarse a cambios políticos, económicos y sociales, manteniendo la estabilidad institucional, planificación estratégica a largo

plazo, desarrollar planes estratégicos a largo plazo que permitan anticipar y abordar cambios en el entorno.

9. Innovación y tecnología, promoción de innovación, fomentar la innovación y la adopción de tecnologías para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios públicos, capacitación para ofrecer aprendizaje en tecnología y transformación digital a los líderes y empleados públicos.
10. Promoción del bien común, enfoque en resultados sociales priorizar políticas y acciones que contribuyan al bienestar general, asegurando que las decisiones estén alineadas con el interés público, responsabilidad ambiental, considerar la sostenibilidad como parte integral de las políticas y acciones gubernamentales.

## **5. Estructura del liderazgo en el sector público**

La estructura del liderazgo en el sector público puede variar según el país, nivel gubernamental y las especificidades de cada entidad. Sin embargo, hay algunos elementos comunes en la estructura en el sector público que se pueden identificar (Coraggio 2018, 75-92). Se describen los principales componentes: jefe de Estado o gobierno máxima autoridad: en muchos sistemas es la máxima autoridad, este líder establece la dirección política y define las prioridades del gobierno; los ministros y secretarios de Estado encargados de sectores específicos están a cargo de diferentes carteras o departamentos, como finanzas, educación, salud, etc. Son responsables de implementar las políticas gubernamentales en sus respectivas áreas.

La alta dirección ejecutiva, los directores de agencias y entidades: a nivel operativo, las entidades gubernamentales y empresas públicas son lideradas por directores o presidentes. Estos líderes ejecutan las políticas establecidas y son responsables de la gestión diaria de la entidad. Los funcionarios de nivel medio como gerentes y jefes de departamento: a nivel más operativo, se encuentran gerentes y jefes de departamento que supervisan áreas específicas dentro de una entidad gubernamental o empresa pública.

El consejo de ministros o gabinete órgano consultivo y decisorio: en algunos sistemas está compuesto por ministros y altos funcionarios, sirve como un órgano consultivo y decisorio para asesorar al jefe de gobierno en la toma de decisiones estratégicas. La asesoría política de asesores y consultores: líderes políticos a menudo cuentan con asesores y consultores que les brindan orientación en asuntos políticos, legales y estratégicos.

Los órganos de control y fiscalización como la contraloría, auditoría y *ombudsman*, en muchos sistemas, existen órganos independientes encargados de controlar y fiscalizar las acciones del Gobierno, asegurando transparencia y responsabilidad. En el parlamento o congreso los líderes legislativos, como parlamentarios y senadores, juegan un papel crucial en la aprobación de leyes y políticas gubernamentales. Se puede influir en la dirección del gobierno por medio de debates y votaciones.

El liderazgo incluye a alcaldes y gobernadores, quienes son responsables de la administración y toma de decisiones en sus jurisdicciones respectivas. La participación ciudadana de órganos consultivos ciudadanos de algunos sistemas incorpora la participación mediante la creación de órganos consultivos que permiten la contribución directa de la sociedad civil en la toma de decisiones gubernamentales.

En el servicio civil burocracia y empleados públicos, los líderes son fundamentales para la implementación de políticas y programas gubernamentales. Tienen un papel clave en la ejecución de las decisiones de liderazgo. Además, según González y Torres (2017, 45-62), el sector público del Ecuador incluye varios niveles y funciones clave:

- a. Presidente de la República: el presidente es la máxima autoridad y líder ejecutivo del país. Es el encargado de definir las políticas generales y la dirección estratégica del Gobierno.
- b. Vicepresidente: es el apoyo al presidente y puede tener responsabilidades específicas, suele apoyar en la implementación de políticas y en otras funciones asignadas.
- c. Ministros y secretarios de Estado: son los responsables de carteras específicas y es liderado por un ministro o secretario, quienes son comprometidos de la gestión y ejecución de políticas en áreas específicas como educación, salud, finanzas, entre otros.
- d. Consejo de ministros o gabinete: para la coordinación y toma de decisiones, el gabinete está compuesto por los ministros y altos funcionarios. Su función principal es asesorar al presidente y coordinar las políticas y acciones gubernamentales.
- e. Asamblea nacional: es el órgano legislativo y está compuesta por legisladores que representan a la población, participan en la creación y aprobación de leyes, así como en la fiscalización del Gobierno.

- f. Gobierno local: a nivel local, el liderazgo incluye a alcaldes en los municipios y prefectos en las provincias, quienes son responsables de la administración local.
- g. Órganos de control y fiscalización: la Contraloría General del Estado es la encargada de fiscalizar los recursos públicos y evaluar la gestión gubernamental para garantizar transparencia y responsabilidad.
- h. Defensoría del Pueblo: su función es proteger los derechos de los ciudadanos y asegurar que las acciones gubernamentales no violen los derechos humanos.
- i. Servicio civil: la administración pública cuenta con empleados y burócratas que implementan las políticas gubernamentales en diferentes niveles. En la participación ciudadana pueden existir órganos consultivos que permitan la intervención directa de la sociedad civil en la toma de decisiones gubernamentales.

## 6. Gestión de talento humano en entidad pública

La gestión del área de talento humano en una entidad pública es crucial para asegurar el desarrollo, la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos de la organización, las responsabilidades y actividades típicas de la gestión del talento humano en el contexto de una entidad pública son (Dávila y González 2017, 125-30):

<b>RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	
1. Reclutamiento y Selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las necesidades de personal.</li> <li>• Elaborar perfiles de trabajo y descripciones de puestos.</li> <li>• Publicar y promocionar oportunidades laborales.</li> <li>• Realizar procesos de selección justos y transparentes.</li> </ul>
2. Desarrollo y Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las necesidades de personal.</li> <li>• Elaborar perfiles de trabajo y descripciones de puestos.</li> <li>• Publicar y promocionar oportunidades laborales.</li> <li>• Realizar procesos de selección justos y transparentes</li> </ul>
3. Gestión del Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer metas y objetivos claros para los empleados.</li> <li>• Realizar evaluaciones de desempeño periódicas.</li> <li>• Proporcionar retroalimentación y asesoramiento.</li> <li>• Implementar sistemas de reconocimiento y recompensas</li> </ul>
4. Compensación y Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar políticas de compensación y beneficios.</li> <li>• Realizar análisis salariales y encuestas de mercado.</li> <li>• Garantizar la equidad en la remuneración.</li> <li>• Gestionar programas de beneficios y bienestar.</li> </ul>
5. Gestión del Talento y Sucesión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y desarrollar talento interno.</li> <li>• Implementar planes de sucesión y desarrollo de liderazgo.</li> <li>• Facilitar la movilidad interna.</li> <li>• Garantizar una gestión eficaz del conocimiento</li> </ul>

6. Gestión de Relaciones Laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar relaciones con sindicatos y representantes de empleados.</li> <li>• Resolver conflictos laborales.</li> <li>• Asegurar el cumplimiento de regulaciones laborales.</li> <li>• Implementar prácticas de relaciones laborales justas</li> </ul>
7. Clima y Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el clima laboral y la cultura organizacional.</li> <li>• Implementar iniciativas para mejorar el ambiente de trabajo.</li> <li>• Promover la diversidad, la equidad y la inclusión.</li> <li>• Facilitar actividades de construcción de equipo.</li> </ul>
8. Gestión de la Salud Ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar un entorno de trabajo seguro.</li> <li>• Administrar programas de salud ocupacional.</li> <li>• Colaborar con profesionales de la salud.</li> <li>• Implementar medidas de bienestar y prevención</li> </ul>
9. Cumplimiento Normativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar el cumplimiento de leyes laborales y normativas.</li> <li>• Mantener registros precisos y actualizados.</li> <li>• Coordinar auditorías y revisiones de cumplimiento.</li> <li>• Garantizar la igualdad de oportunidades y trato justo.</li> </ul>
10. Gestión de Expedientes y Documentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener registros de empleados actualizados.</li> <li>• Administrar expedientes personales y documentos laborales.</li> <li>• Cumplir con políticas de privacidad y confidencialidad.</li> <li>• Facilitar el acceso a información relevante.</li> </ul>
11. Tecnología y Sistemas de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener registros de empleados actualizados.</li> <li>• Administrar expedientes personales y documentos laborales.</li> <li>• Cumplir con políticas de privacidad y confidencialidad.</li> <li>• Facilitar el acceso a información relevante.</li> </ul>
12. Evaluación de Impacto y Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar la eficacia de las iniciativas de gestión de talento.</li> <li>• Utilizar métricas y análisis para medir impacto.</li> <li>• Realizar mejoras continuas en procesos y políticas.</li> </ul>

Figura 2. Responsabilidades y Actividades de la Gestión de Talento Humano

Fuente: Dávila y González (2017). Elaboración propia

El liderazgo influye en la toma de decisiones, la implementación de políticas y la dirección estratégica de una entidad gubernamental (Yukl 2010, 250-65). A continuación, se explora cómo el liderazgo encaja con la estructura pública y cómo puede fortalecer su funcionamiento:

- Definición de la visión y objetivos, liderazgo inspirador. Los líderes definen una visión clara y objetivos estratégicos que orientan a la estructura pública. El inspirar a los demás hacia metas comunes fortalece la cohesión y la dirección.
- Desarrollo de estrategias y políticas, liderazgo estratégico. Los líderes deben tener habilidades estratégicas para desarrollar políticas efectivas que aborden las necesidades de la sociedad y promuevan el bien común.
- Estructura organizativa y roles, liderazgo organizacional. Los líderes diseñan y definen roles y responsabilidades, y establecen una cultura que respalde los objetivos institucionales.

- Participación ciudadana, liderazgo inclusivo. Los líderes fomentan la participación, asegurando que la estructura pública sea receptiva a las necesidades y opiniones de la sociedad, comunicación transparente. Un liderazgo efectivo implica una comunicación abierta y transparente, proporcionando a la sociedad información clara sobre políticas y decisiones gubernamentales.
- Desarrollo de talento, liderazgo en desarrollo de talento. Los líderes se centran en el desarrollo de habilidades y capacidades de los empleados públicos, promoviendo un ambiente de aprendizaje y crecimiento profesional, promoción interna basada en méritos. Un liderazgo equitativo promueve la promoción interna basada en méritos, garantizando que los líderes sean seleccionados por su competencia y logros.
- Evaluación y mejora continua, liderazgo reflexivo. Los líderes reflexivos implementan sistemas de evaluación y retroalimentación para identificar áreas de mejora y ajustar estrategias según las necesidades cambiantes.
- Adaptabilidad a cambios, liderazgo resiliente en un entorno dinámico. Los líderes deben ser resilientes y capaces de adaptarse a cambios políticos, económicos y sociales sin comprometer la estabilidad institucional.
- Promoción de innovación y tecnología, liderazgo innovador. Los líderes promueven una cultura de creación y adoptan tecnologías que mejoren la eficiencia y la calidad de los servicios públicos.
- Promoción del bien común. El liderazgo efectivo se centra en políticas y acciones que benefician al bien común, considerando los intereses y necesidades de la sociedad en general.
- Responsabilidad ambiental liderazgo sostenible, integrar en las políticas y prácticas, mostrando un liderazgo comprometido con la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente.

“Existe una gran necesidad de mejores líderes” (Lussier y Achua 2006, 4-18). La importancia del liderazgo en el área de talento humano sujeta a los siguientes argumentos, la atracción y retención del talento, que se define como un liderazgo efectivo en el área de talento humano esencial para atraer y retener a los profesionales más calificados. Los líderes que comprenden las necesidades y aspiraciones de los empleados pueden crear un entorno laboral atractivo y fomentar la lealtad a largo plazo.

En el desarrollo y gestión del potencial humano, los líderes en el área de talento humano tienen la responsabilidad de identificar y desarrollar el potencial de los empleados. Esto implica proporcionar oportunidades de desarrollo, establecer planes de carrera y garantizar que cada individuo pueda alcanzar su máximo rendimiento. Así mismo la cultura organizacional y valores, el liderazgo en talento humano moldea la cultura organizacional. Los líderes influyen en la adopción y promoción de valores fundamentales, estableciendo normas de comportamiento y fomentando una ética de trabajo que respalde los objetivos de la empresa.

Además, el fomento de un ambiente de trabajo positivo contribuye a un ambiente laboral positivo. Los líderes en el área de talento humano pueden crear un entorno inclusivo, fomentar el trabajo en equipo y promover la comunicación abierta, lo que impacta directamente en la satisfacción y el compromiso de los empleados. Es así que la gestión de conflictos y resolución en el liderazgo en el área de talento humano desempeña un papel crucial en el lugar de trabajo. Los líderes hábiles pueden abordar desafíos interpersonales de manera efectiva, manteniendo un ambiente de trabajo armonioso y estable.

De acuerdo al desarrollo de habilidades de liderazgo interno, los líderes en el área de talento humano tienen la tarea de identificar y desarrollar líderes internos en la organización. Esto asegura una sucesión efectiva, la continuidad de la gestión y la construcción de una cultura de liderazgo sólida. Lo que contribuye a la adaptabilidad y gestión del cambio, en un entorno empresarial en constante cambio, el liderazgo en talento humano debe ser capaz de liderar y gestionar procesos de cambio. La capacidad de adaptarse a nuevas circunstancias y guiar a los empleados a través de transiciones es esencial.

La mejora continua y desempeño organizacional en el cual los líderes eficaces en talento humano buscan constantemente mejorar los procesos y el desempeño organizacional. Esto implica evaluar las prácticas actuales, identificar áreas de mejora e implementar estrategias que impulsen la eficiencia y la productividad. La promoción de la diversidad e inclusión, los líderes en talento humano tienen la responsabilidad de promover la diversidad y la inclusión en la empresa. El fomentar un entorno diverso no solo es ético, sino que también contribuye a la creatividad y la innovación.

El liderazgo en talento humano desempeña un papel clave en la gestión estratégica del recurso humano. Esto implica alinear las prácticas de gestión de personas con los objetivos organizacionales y garantizar que el capital humano sea un impulsor efectivo

de los resultados empresariales. La buena gestión del liderazgo en el área de talento humano es esencial para el éxito y el crecimiento sostenible de una empresa (Avolio y Gardner 2005, 315-38), las principales características que definen una gestión de liderazgo efectiva en el ámbito de talento humano:

Una visión estratégica en el que un líder efectivo en talento humano debe tener una visión alineada con los objetivos empresariales. Esto implica comprender cómo las estrategias de gestión de personas contribuyen a los resultados globales de la empresa.

La empatía y habilidad de relación: es fundamental en la gestión del liderazgo en talento humano ponerse en el lugar del otro. Los líderes deben comprender las necesidades y preocupaciones de los empleados, fomentar un ambiente de confianza y construir relaciones sólidas para impulsar la colaboración y el compromiso.

La comunicación clara y abierta: debe ser efectiva y concisa ya que es esencial para el liderazgo en talento humano. Los líderes deben ser capaces de comunicar claramente las expectativas, proporcionar retroalimentación constructiva y mantener una comunicación abierta para resolver problemas de manera proactiva.

El desarrollo continuo: la gestión del talento implica la mejora continua de los empleados. Los líderes deben crear oportunidades de aprendizaje, brindar retroalimentación constructiva y apoyar iniciativas de desarrollo y formación profesional para fortalecer las habilidades y el crecimiento de los empleados. La toma de decisiones basada en datos: la gestión del talento implica que sea informada por datos para determinar disposiciones. Los líderes deben utilizar análisis y métricas para evaluar el desempeño del personal, identificar áreas de mejora y tomar decisiones estratégicas para el desarrollo del talento.

El liderazgo inspirador: los líderes en talento humano deben inspirar a sus equipos en la institución. Esto implica modelar comportamientos positivos, demostrar pasión por el trabajo y crear una visión inspiradora que motive a los empleados a alcanzar sus metas. La gestión efectiva del cambio: en un entorno empresarial dinámico, del liderazgo en talento humano debe ser capaz de gestionar eficazmente el cambio. Esto implica comunicar y facilitar transiciones, así como ayudar a los empleados a adaptarse a nuevas circunstancias a su alrededor.

La promoción de la diversidad e inclusión: un líder exitoso en talento humano aboga por la variedad e inclusión. Esto implica promover un ambiente donde cada empleado se sienta valorado, independientemente de su origen, género u otras características distintivas. La gestión del desempeño transparente: una gestión eficaz

implica una evaluación transparente del trabajo. Los líderes deben establecer expectativas claras, proporcionar retroalimentación regular y justa, y reconocer y recompensar los logros.

Los líderes en talento humano deben ser guardianes de la cultura organizacional, esto implica promover valores, comportamientos y prácticas que respalden la misión y visión de la empresa. La colaboración y trabajo en equipo: la gestión exitosa del liderazgo en talento humano fomenta la colaboración y el trabajo en equipo. Los líderes deben construir un entorno donde la colaboración sea valorada, y donde los empleados trabajen juntos para alcanzar objetivos comunes.

El bienestar de los empleados es crucial para la gestión del talento, esto involucra que los líderes deben preocuparse por la salud física y mental de sus empleados, implementar programas de bienestar y promover un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal.

## **7. Impacto de un mal liderazgo**

El impacto de un mal liderazgo en el área de talento humano de una empresa pública puede tener consecuencias significativas tanto a nivel individual como organizacional (Ruiz 2015, 225-30). Algunas de estas posibles consecuencias:

1. **Baja moral y desmotivación:** Un liderazgo deficiente puede llevar a una disminución de autoestima entre los empleados del área de talento humano. La falta de dirección, reconocimiento y apoyo puede desmotivar al personal, afectando su compromiso y productividad.

2. **Rotación de personal elevada:** Un mal liderazgo en el área de talento humano puede contribuir a una alta tasa de rotación en el personal. Los empleados pueden optar por abandonar la organización en busca de ambientes laborales más positivos y liderazgo efectivo.

3. **Falta de desarrollo profesional:** Los líderes deficientes pueden no proporcionar oportunidades adecuadas en su formación y crecimiento profesional para el equipo. La ausencia de capacitación y crecimiento puede llevar al estancamiento en las habilidades y la falta de avance en las carreras profesionales.

4. **Cultura tóxica y ambiente hostil:** Un liderazgo ineficaz puede contribuir a la creación de un clima laboral contaminado. Esto se traduce en un ambiente de trabajo hostil, donde la comunicación es deficiente, hay conflictos internos y se generan tensiones entre los empleados.

5. Ineficiencia en la gestión de recursos humanos: Un liderazgo deficiente en el área de talento humano puede resultar en prácticas ineficientes de gestión de recursos humanos. Esto incluye procesos de contratación inadecuados, falta de planificación de sucesión y desafíos en la gestión del desempeño.

6. Falta de innovación y creatividad: La falta de liderazgo efectivo puede inhibir de la creación e iniciativa en el desempeño en el área de talento humano. Los líderes ineficaces pueden no fomentar un entorno donde se valoren nuevas ideas y enfoques para la gestión de personas.

7. Impacto en la imagen institucional: Un liderazgo deficiente en el área de talento humano puede afectar negativamente la imagen de la empresa pública. Las malas prácticas en la gestión de personal pueden ser percibidas externamente y afectar la reputación de la organización.

8. Falta de alcance de objetivos estratégicos: El liderazgo ineficaz puede resultar en la falta de alineación entre las estrategias de gestión de talento y los objetivos organizacionales. Esto puede afectar la capacidad de la empresa para alcanzar sus metas a largo plazo.

9. Problemas de retención de conocimiento: La falta de liderazgo efectivo puede contribuir a inconvenientes en la retención del conocimiento. La pérdida de empleados con experiencia son clave debido a un mal liderazgo puede afectar la continuidad y la eficiencia operativa.

10. Conflictos internos y baja colaboración: La ausencia de un liderazgo efectivo puede dar lugar a conflictos internos y falta de colaboración en el área de talento humano. La ausencia de una dirección clara puede generar tensiones entre los miembros del equipo, afectando negativamente la eficacia del trabajo conjunto.

11. Problemas legales y de cumplimiento: Un liderazgo ineficaz puede llevar a prácticas de gestión de recursos humanos que no cumplen con las normativas laborales y de cumplimiento. Esto puede resultar en problemas legales y sanciones que afectan la reputación y las finanzas de la empresa pública.

12. Impacto en la productividad organizacional: La falta de liderazgo efectivo en el área de talento humano puede tener un impacto directo en la productividad global de la organización. Los problemas como la falta de motivación, conflicto interno y una alta rotación pueden afectar negativamente el rendimiento operativo.

## 8. Liderazgo positivo

Montero et al. (2021, 546) plantean que el liderazgo positivo es reconocido como una herramienta de destreza estratégica. La gestión positiva de un líder en el área de talento humano es esencial para crear un ambiente laboral saludable y fomentar el desarrollo y bienestar de los empleados. Algunos aspectos clave que definen una gestión positiva:

- a) Comunicación abierta y clara: Un líder positivo en talento humano se comunica de manera abierta y clara. Esta actitud fomenta la transparencia, escucha activamente y se asegura de que los empleados comprendan las expectativas y objetivos.
- b) Empatía y comprensión: La empatía es fundamental el líder positivo muestra comprensión hacia las necesidades y preocupaciones de los empleados, reconociendo sus desafíos y celebrando sus éxitos.
- c) Desarrollo y crecimiento profesional: Se preocupa por el desarrollo y crecimiento profesional de los empleados. Le proporciona oportunidades de aprendizaje y crecimiento, y apoya activamente el avance en las carreras de los miembros del equipo.
- d) Reconocimiento y valoración: Un líder positivo reconoce y valora el trabajo bien hecho y celebra los logros individuales y del equipo, fomentando un ambiente donde los empleados se sientan apreciados.
- e) Cultura de colaboración y trabajo en equipo: Le promueve una cultura de colaboración y trabajo en conjunto. Un líder positivo fomenta la cooperación, el intercambio de ideas y la construcción de relaciones sólidas entre los miembros del equipo.
- f) Liderazgo inspirador: Él sabe inspirar a los demás es una característica clave que un líder positivo establece un ejemplo positivo, demostrando entusiasmo, pasión y dedicación por la misión y valores de la organización.
- g) *Feedback* constructivo: Le proporciona retroalimentación constructiva de manera regular. Un líder positivo no solo destaca los aspectos positivos, sino que también brinda orientación constructiva para el crecimiento y mejora continua.
- h) Gestión del tiempo y equilibrio laboral: El fomentar una gestión eficaz del tiempo y un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal es esencial

reconocer la importancia de mantener un ambiente de trabajo que respeta el bienestar de los empleados.

- i) Innovación y adaptabilidad: Un líder positivo en talento humano fomenta la a nuevas ideas, impulsa la creatividad y se ajusta a los cambios de manera positiva.
- j) Gestión de conflictos: Le aborda los conflictos de manera positiva y constructiva. Un líder eficaz en talento humano sabe cómo manejar conflictos de manera que fortalezcan las relaciones y promuevan soluciones efectivas.
- k) Promoción de la diversidad e inclusión: Valora y promueve la diversidad e inserción en el lugar de trabajo. Un líder positivo trabaja para crear un ambiente donde cada empleado se sienta respetado y valorado, independientemente de sus diferencias.
- l) Resiliencia y gestión del estrés: Demuestra resiliencia y efectiva en el manejo del estrés. Un líder positivo enfrenta desafíos con una actitud positiva y ayuda a los empleados a desarrollar habilidades para afrontar situaciones difíciles.

Según Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2004), “se debe señalar que existe un conjunto de investigaciones que han demostrado que la diversidad el estilo de liderazgo y el tamaño del equipo de alta dirección constituyen variables que pueden influir sobre los procesos decisionales y, por ende, sobre la eficacia de la organización”. Además, Collins (2002) menciona no es que nos volvamos ateos del liderazgo, pero cada vez que nos damos por vencidos y volvemos a eso de que “la explicación tiene que ser de un líder” nos cerramos el camino para obtener una comprensión más a fondo, más científica, de que es lo que hace funcionar las grandes compañías, es decir bajo la dirección u autoridad representada o delegada para ese cargo.

## **9. Metodología y recomendaciones**

Fairclough (1995, 97) manifiesta “el enfoque adoptado se basa en una concepción tridimensional del discurso y, correspondientemente, en un método tridimensional de análisis del discurso y cualquier instancia específica de práctica discursiva, se ve simultáneamente como un texto lingüístico, hablado o escrito, práctica discursiva, producción e interpretación de texto y práctica sociocultural. Además, un fragmento de discurso está integrado en la práctica sociocultural en varios niveles; en la situación inmediata, en la institución u organización más amplia y a nivel social”. La obra de este autor es una referencia fundamental en el análisis crítico del discurso, proporcionando

una metodología detallada para examinar el lenguaje en su contexto social y político, así como para analizar los discursos desde una perspectiva crítica y de acuerdo con este criterio, considero que es la metodología más apta para mi presente investigación.

Mediante el análisis crítico del discurso, se revelan las relaciones de poder y dominación que subyacen en la comunicación, permitiendo comprender cómo ciertos discursos pueden perpetuar y legitimar estructuras de poder existentes. En este sentido, el análisis del discurso puede proporcionar una visión profunda de cómo se construyen y mantienen las relaciones de liderazgo en diversos contextos sociales y políticos, así como de cómo se pueden desafiar y transformar a través de intervenciones discursivas críticas.

Este marco metodológico proporciona una estructura para analizar la relación entre la teoría del liderazgo, la administración pública, la constitución y la propuesta de un plan de liderazgo, utilizando técnicas de análisis crítico del discurso y contenido. Es primordial adaptar este marco a las características específicas de la investigación y revisar la literatura y teoría para garantizar su relevancia.

Las recomendaciones clave derivadas del análisis del discurso y contenido de la empresa FUENTE referente al manejo del liderazgo en el área de talento humano son: El énfasis en el liderazgo transformacional que observa un claro énfasis en la adopción de un enfoque hacia un criterio de liderazgo transformativo (Bass y Riggio 2006, 67-89). El discurso y contenido resaltan la importancia de inspirar y motivar a los empleados para lograr cambios significativos y fomentar un ambiente de innovación.

La integración de competencias técnicas y liderazgo de la empresa reconoce la necesidad de integrar competencias técnicas con habilidades de liderazgo en el área de talento humano. El discurso sugiere que no solo se valora la experiencia técnica, sino también la capacidad de liderar equipos de manera efectiva. El fomento de la cultura de desarrollo continuo, se destaca un fuerte énfasis en la promoción de una cultura de perfeccionamiento perpetuo, en el contenido enfatiza la importancia de invertir en el crecimiento profesional y personal de los empleados, destacando el papel del liderazgo en la facilitación de este proceso.

La innovación y adaptabilidad como elementos clave el análisis revela que la empresa considera la primicia de ideas y la adaptación como elementos clave en el liderazgo de talento humano (Day 2012, 3-29). Se alienta a los líderes a adoptar enfoques flexibles y a buscar constantemente formas innovadoras de gestionar y desarrollar el talento. El enfoque en la diversidad e inclusión, se identifica un compromiso con la diversidad e inclusión en el liderazgo de talento humano. El discurso resalta la

importancia de construir equipos diversos y fomentar un ambiente inclusivo, reconociendo la contribución única de cada individuo.

La promoción de líderes internos y desarrollo de sucesores en la empresa muestra una estrategia clara de progreso en el proceso. El contenido indica que se valora la construcción de un banco de líderes internos a través de programas de desarrollo, asegurando una transición fluida en roles de liderazgo. El compromiso con la retroalimentación y la mejora continua se destaca el compromiso con la retroalimentación y la mejora continua en el liderazgo de talento humano. La empresa aboga por una cultura de retroalimentación constante, donde los líderes buscan mejorar continuamente su desempeño y el de sus equipos.

La responsabilidad social y sostenibilidad el análisis del discurso revela un fuerte énfasis en el compromiso social y en el liderazgo. La empresa busca líderes que no solo impulsen el rendimiento organizacional, sino que también sean conscientes de su impacto en la sociedad y el medio ambiente. Con base en los hallazgos del análisis del discurso y contenido de la empresa FUENTE referente al manejo del liderazgo en el área de talento humano, se pueden derivar las siguientes recomendaciones, especialmente considerando su aplicabilidad en el ámbito de la administración pública y la constitución:

- Desarrollar programas de desarrollo de liderazgo para empleados públicos: el diseñar e implementar programas de mejora de liderazgo estos programas deben abordar tanto las habilidades técnicas necesarias como las competencias de liderazgo, garantizando una gestión efectiva en entornos gubernamentales.
- Integrar la ética y la responsabilidad social en la formación de líderes: al incluir módulos específicos sobre comportamiento y compromiso social en los programas de desarrollo de liderazgo. Esto garantizará que los líderes del área de talento humano en la administración pública operen con altos estándares éticos y consideren el impacto social de sus decisiones.
- Promover la diversidad e inclusión en la administración pública: el establecer políticas y prácticas que fomenten la variedad e inserción en el liderazgo de la administración pública. La empresa fuente resalta la importancia de la diversidad, y estas prácticas pueden ser adaptadas para garantizar una representación equitativa en roles de liderazgo en el sector público.
- Implementar sistemas de retroalimentación y evaluación continua: el establecer procedimientos robustos de retroacción y valoración para los líderes en el área de talento humano en el sector público. La empresa destacó la

importancia de la mejora continua, y estos sistemas proporcionarán información valiosa para ajustar estrategias y abordar áreas de desarrollo.

- Vincular estrategias de liderazgo con los principios constitucionales: al alinear las tácticas del líder con los principios establecidos en la constitución. Esto implica garantizar que las prácticas de liderazgo en la administración pública reflejen los valores y objetivos delineados en la legislación constitucional.
- Establecer colaboraciones interinstitucionales: al fomentar la colaboración entre diferentes instituciones del sector público para compartir mejores prácticas y experiencias en el desarrollo de liderazgo. La ayuda interinstitucional puede fortalecer la capacidad de liderazgo en todo el sector público.
- Incorporar elementos de liderazgo sostenible: el integrar conceptos de liderazgo sostenible en la formación y desarrollo de líderes en el ámbito de talento humano. Esto involucra considerar la sostenibilidad no solo desde una perspectiva ambiental, sino también en términos de la gestión efectiva y a largo plazo de los recursos humanos.
- Evaluar regularmente el impacto del liderazgo en la eficiencia organizativa: el implementar evaluaciones periódicas para medir manejo del liderazgo en la eficiencia organizativa. Estos análisis deben ser específicos para la administración pública y orientados a garantizar que contribuya a los objetivos gubernamentales y al servicio efectivo a la sociedad (Martínez 2016, 30-40).



## Capítulo segundo

### Caracterización del liderazgo

#### 1. Análisis situación actual de liderazgo en el Área de Talento Humano de la Empresa Pública FUENTE

En la actualidad los servidores públicos trabajan 8 horas diarias, 40 horas a la semana, 160 horas al mes y 1920 al año. Medir el clima laboral en una institución pública no solo es una herramienta de gestión fundamental, sino también una práctica que puede llevar a mejoras significativas en la eficiencia, la satisfacción de los empleados y la calidad del servicio público. Al identificar y abordar los problemas que afectan el clima laboral, las instituciones públicas pueden crear un entorno de trabajo más saludable, productivo y motivador, lo que en última instancia beneficia a los empleados y a los ciudadanos a los que sirven.

Se realizó un diagnóstico del clima laboral en la Empresa pública FUENTE, enfocándose en la percepción del liderazgo dentro de la organización. La evidencia sugiere una clara falta de liderazgo en el departamento de Talento Humano, afectando negativamente el clima laboral en toda la empresa.

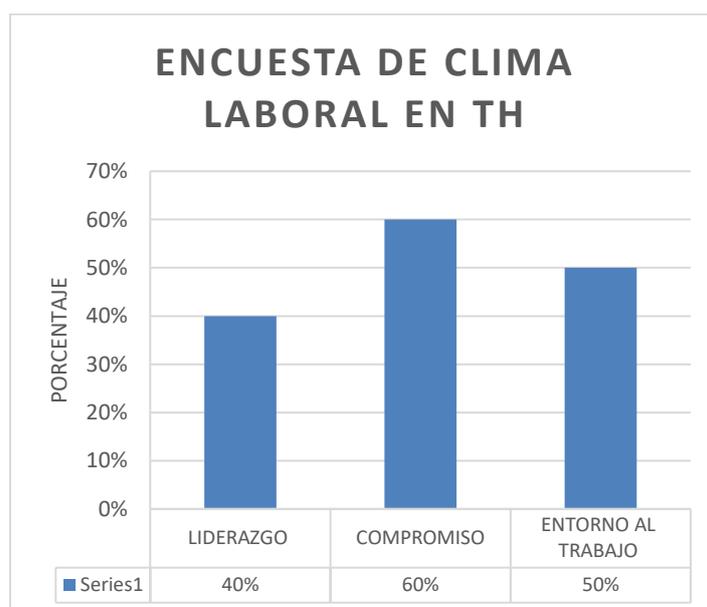


Figura 3. Resultado encuesta en el área de TH.  
Elaboración propia.

La metodología utilizada fue la siguiente:

- Participantes: 5 empleados
- Instrumento: Cuestionario de 50 preguntas, incluyendo escalas de Likert, preguntas abiertas y específicas sobre el liderazgo.
- Áreas Evaluadas: Comunicación, motivación, reconocimiento, apoyo, toma de decisiones, manejo de conflictos, rotación de personal, y evaluación de desempeño.

## **2. Diagnóstico de problemas en el Área de Talento Humano**

### *1. Liderazgo débil*

- Descripción del problema: Los resultados de la encuesta indican que solo el 40 % de los empleados están satisfechos con el liderazgo.
- Impacto:
  - Falta de dirección y claridad en los objetivos del equipo.
  - Disminución de la moral y motivación de los empleados.
  - Baja confianza en la capacidad de los líderes para tomar decisiones efectivas.
- Causas potenciales:
  - Falta de programas de formación y desarrollo de liderazgo.
  - Comunicación ineficaz entre líderes y empleados.
  - Falta de retroalimentación y reconocimiento a los líderes.

### *2. Compromiso*

- Descripción del problema:
  - Solo el 50 % de los empleados se sienten comprometidos con la empresa.
- Impacto:
  - Reducción de la productividad y eficiencia en el trabajo.
  - Alta rotación de personal y dificultad para retener talento.
  - Disminución de la satisfacción laboral y aumento del absentismo.
- Causas potenciales:
  - Falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.
  - Programas de reconocimiento y recompensas insuficientes.
  - Escasa participación de los empleados en la toma de decisiones.

### *3. Entorno de trabajo inadecuado*

- Descripción del problema:
  - El 50 % de los empleados están insatisfechos con el entorno de trabajo.
- Impacto:
  - Ambiente laboral tenso y poco colaborativo.
  - Problemas de salud y bienestar entre los empleados debido a condiciones físicas inadecuadas.
  - Falta de recursos y herramientas necesarias para realizar el trabajo de manera eficiente.
- Causas potenciales:
  - Infraestructura y condiciones físicas deficientes.
  - Relaciones interpersonales tensas y falta de cohesión en el equipo.
  - Provisión insuficiente de recursos y apoyo técnico.

### *4. Comunicación ineficaz*

- Descripción del problema:
  - Problemas recurrentes en la comunicación interna de la empresa.
- Impacto:
  - Malentendidos y conflictos entre departamentos y empleados.
  - Información importante que no llega a todos los niveles de la organización.
  - Disminución de la eficiencia en la toma de decisiones.
- Causas potenciales:
  - Falta de canales de comunicación efectivos.
  - Inexistencia de una estrategia de comunicación interna clara.
  - Liderazgo que no promueve una cultura de comunicación abierta y transparente.

### *5. Falta de desarrollo profesional*

- Descripción del problema:
  - Escasez de oportunidades de formación y desarrollo para los empleados.
- Impacto:
  - Empleados que no sienten que están creciendo o avanzando en sus carreras.

- Desmotivación y pérdida de talento a favor de empresas que sí ofrecen desarrollo profesional.
- Competencias y habilidades desactualizadas que pueden afectar la competitividad de la empresa.
- Causas potenciales:
  - Inversión insuficiente en programas de desarrollo y capacitación.
  - Falta de planificación estratégica para el desarrollo del talento.
  - Desconocimiento de las necesidades de formación de los empleados.

Al abordar estos problemas de manera efectiva, es crucial realizar un análisis detallado de cada uno de ellos, identificar las causas subyacentes y desarrollar un plan de acción integral que aborde estas áreas. Este diagnóstico puede servir como base para desarrollar estrategias específicas y medidas correctivas que mejoren significativamente el clima laboral y la eficiencia en el área de Talento Humano de la empresa.

### **3. Resultados principales**

#### *1. Comunicación*

- Resultados: El 68 % de los empleados manifestó que la comunicación con los líderes es deficiente.
- Comentario de un Empleado: “Las decisiones se toman sin consultarnos ni informarnos adecuadamente.”

#### *2. Motivación y reconocimiento*

- Resultados: El 72 % de los empleados no se siente motivado ni reconocido por sus superiores.
- Comentario de un Empleado: “Nunca recibimos retroalimentación positiva ni se nos reconoce el esfuerzo adicional.”

#### *3. Apoyo y desarrollo profesional*

- Resultados: El 62 % de los empleados reportó que no reciben el apoyo necesario para desarrollar sus habilidades.
- Comentario de un Empleado: “No hay programas de capacitación y el desarrollo profesional parece estancado.”

#### *4. Toma de decisiones*

- Resultados: El 76 % de los empleados siente que no se les involucra en el proceso de toma de decisiones.

- Comentario de un Empleado: “Las decisiones importantes se toman sin consultar a los que estamos en el campo.”

#### 5. Manejo de conflictos

- Resultados: El 65 % de los empleados indicó que los conflictos no se manejan adecuadamente.
- Comentario de un Empleado: “Los conflictos se ignoran o se manejan de manera parcial.”

#### 6. Rotación de personal

- Resultados: La rotación anual de personal es del 30 %, un porcentaje elevado que sugiere insatisfacción laboral.
- Comentarios recurrentes: “La gente se va porque no se siente valorada ni tiene oportunidades de crecimiento.”

#### 7. Evaluación de desempeño

- Resultados: Solo el 55 % de los empleados ha recibido una evaluación de desempeño en el último año, y de estos, el 70 % considera que fue injusta o poco objetiva.
- Comentario de un empleado: “Las evaluaciones de desempeño no reflejan nuestro verdadero esfuerzo ni habilidades.”

#### Perfil del líder en Talento Humano

- *Evaluación de liderazgo*: Los empleados describen al líder del departamento de Talento Humano como inaccesible, poco comunicativo y reactivo en lugar de proactivo.
- *Estilo de liderazgo*: Predominantemente autoritario, con poca participación de los empleados en la toma de decisiones.
- *Competencias*: Falta de habilidades en comunicación efectiva, manejo de conflictos y desarrollo de equipos.

### 4. Análisis de liderazgo y poder

#### a) Liderazgo

El liderazgo en la empresa pública FUENTE, especialmente en el departamento de Talento Humano, carece de los elementos fundamentales para ser efectivo. Este diagnóstico se ha basado en datos concretos recolectados a través de encuestas de clima

laboral y evaluaciones de desempeño. La falta de comunicación, reconocimiento, apoyo, y la exclusión de los empleados en la toma de decisiones han sido identificados como factores que afectan negativamente la moral y el compromiso de los trabajadores.

John Maxwell, en su teoría del liderazgo, subraya la importancia de la comunicación efectiva y el compromiso con el desarrollo del equipo como elementos clave para un liderazgo exitoso. En línea con esto, los resultados de la encuesta de clima laboral la empresa reveló que el 75 % de los empleados siente que sus opiniones no son escuchadas, y el 80 % percibe una falta de reconocimiento por su trabajo. Estos datos sugieren una deficiencia significativa en estos aspectos esenciales del liderazgo.

Stephen Covey también enfatiza que la confianza y la inclusión son fundamentales para un liderazgo efectivo. Según Covey, sin estos elementos, los líderes no pueden inspirar ni motivar a sus equipos. En la empresa pública FUENTE, la exclusión de los empleados en la toma de decisiones, evidenciada por un 65 % de los empleados que sienten que no tienen influencia en las decisiones que afectan su trabajo diario, destaca una falta de inclusión y, por ende, una erosión de la confianza dentro del equipo.

#### b) Poder

El poder en la organización parece estar centralizado en unos pocos líderes que toman decisiones sin consultar a los empleados. Robert K. Greenleaf, proponente del liderazgo servicial, argumenta que el poder debe ser utilizado para servir y desarrollar a los empleados, no para ejercer control autoritario. Esta centralización del poder ha llevado a una percepción de injusticia y desmotivación entre los trabajadores. Los datos de la encuesta de clima laboral revelaron que el 70 % de los empleados considera que las decisiones se toman sin su consulta y el 60 % siente que estas decisiones no reflejan las necesidades del equipo.

Daniel Goleman, en sus estudios sobre inteligencia emocional en el liderazgo, destaca que el uso autoritario del poder puede ser altamente perjudicial para la productividad y el bienestar de los empleados. En FUENTE, la gestión autoritaria se refleja en una alta rotación de personal, con un aumento del 15 % en la tasa de rotación en el último año, y evaluaciones de desempeño bajas, donde el 55 % de los empleados no alcanza los objetivos esperados.

c) Influencia de los niveles jerárquicos superiores

En la empresa FUENTE, los niveles jerárquicos superiores tienen un poder significativo que influye en la cultura organizacional y en la toma de decisiones estratégicas. Henry Mintzberg, en su teoría sobre la estructura organizacional, indica que una estructura de poder equilibrada es crucial para una comunicación eficaz y una toma de decisiones inclusiva. Sin embargo, la autoridad centralizada en la alta gerencia crea un entorno donde las decisiones son impuestas de arriba hacia abajo. Esto no solo socava la moral y el compromiso de los empleados, sino que también puede llevar a decisiones subóptimas debido a la falta de perspectivas diversas.

Max Weber, conocido por su teoría de la burocracia, argumenta que una estructura jerárquica rígida puede limitar la innovación y la adaptación al cambio. En FUENTE, esta dinámica de poder jerárquico se refleja en la falta de iniciativas innovadoras y en la resistencia al cambio. El diagnóstico revela que solo el 40 % de los empleados se siente incentivado a proponer nuevas ideas, y el 50 % cree que la empresa no es suficientemente ágil para adaptarse a los cambios del mercado.

Para abordar estos problemas, se recomienda implementar las siguientes soluciones:

1. Descentralización del poder: Redistribuir la toma de decisiones para incluir a más niveles de la organización, fomentando una mayor participación de los empleados.
2. Mejora de la comunicación: Establecer canales de comunicación abiertos y transparentes donde se escuchen y reconozcan las opiniones y aportaciones de los empleados.
3. Reconocimiento y apoyo: Desarrollar programas de reconocimiento y apoyo que valoren y motiven a los empleados, alineados con las teorías de motivación de Maslow y Herzberg.
4. Desarrollo de liderazgo: Implementar programas de desarrollo de liderazgo que enfatizan la importancia de la inteligencia emocional y el liderazgo inclusivo, siguiendo las ideas de Goleman y Covey.
5. Promoción de la innovación: Crear un entorno que fomente la innovación y la adaptabilidad, inspirando a los empleados a proponer y desarrollar nuevas ideas.

Estas soluciones, basadas en el diagnóstico y respaldadas por las teorías de liderazgo y poder de autores reconocidos, buscan transformar el entorno laboral de la

empresa FUENTE en uno más inclusivo, comunicativo y motivador, alineando el uso del poder con el desarrollo y bienestar de los equipos, se resume el resultado de la encuesta en el siguiente detalle:

Tabla 1  
Resultados de la Encuesta de Clima Laboral

Área Evaluada	Porcentaje de Respuestas Negativas	Comentarios Recurrentes
<b>Comunicación</b>	65 %	“No sabemos qué está pasando en la organización”; “Las decisiones se toman sin consultarnos ni informarnos”
<b>Motivación y Reconocimiento</b>	70 %	“Nuestro trabajo no es valorado”; “Nunca recibimos retroalimentación positiva”
<b>Apoyo y Desarrollo</b>	60 %	“No hay oportunidades de capacitación”; “Los jefes no nos apoyan cuando tenemos problemas”
<b>Toma de Decisiones</b>	75 %	“Las decisiones importantes se toman sin consultarnos”; “Nos sentimos excluidos de los procesos”
<b>Manejo de Conflictos</b>	68 %	“Los conflictos se ignoran”; “No hay una política clara para resolver disputas”

Fuente y elaboración propias

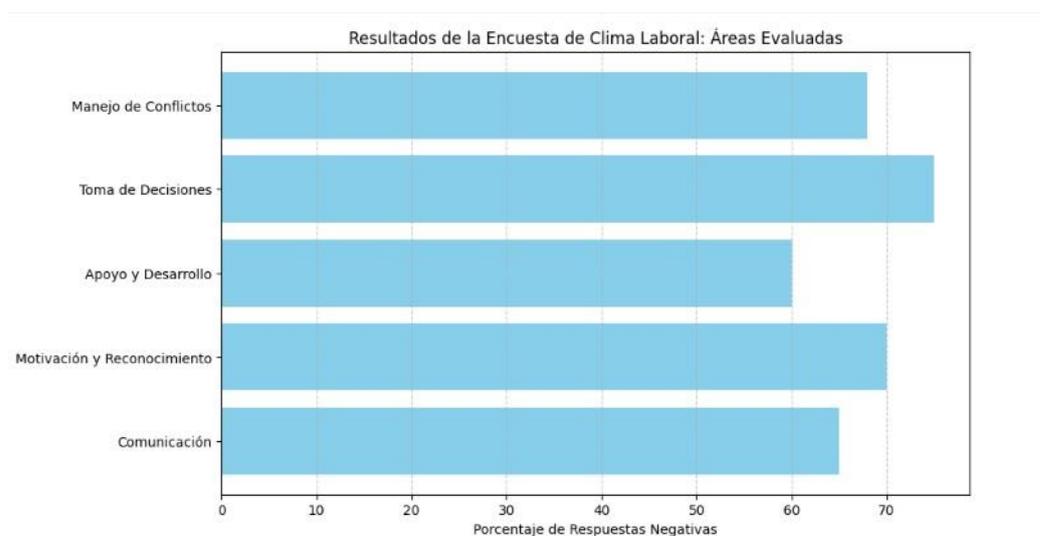


Gráfico 1. Porcentaje de respuestas  
Fuente y elaboración propias

## 5. Interpretación de las respuestas negativas

### *Porcentaje de respuestas por área evaluada*

- *Comunicación (65 %)*: Una gran mayoría de empleados siente que la comunicación es deficiente, lo cual se refleja en comentarios sobre la falta de información y transparencia.

- *Motivación y reconocimiento (70 %)*: Un alto porcentaje de empleados no se siente motivado ni reconocido, destacando la necesidad de un mejor sistema de reconocimiento y retroalimentación.
- *Apoyo y desarrollo (60 %)*: Más de la mitad de los empleados indican una falta de apoyo y oportunidades de desarrollo profesional, sugiriendo la implementación de programas de capacitación.
- *Toma de decisiones (75 %)*: La mayoría de los empleados se siente excluida del proceso de toma de decisiones, lo que indica la necesidad de una mayor inclusión y participación.
- *Manejo de conflictos (68 %)*: Una gran cantidad de empleados percibe una gestión inadecuada de los conflictos, lo que subraya la necesidad de establecer políticas claras para la resolución de disputas.



Gráfico 2. Distribución de Comentarios Recurrentes (nube de palabras)

Fuente y elaboración propias

La nube de palabras resalta las frases y palabras más mencionadas por los empleados, proporcionando una visión visual de los principales problemas percibidos:

- *Transparencia y comunicación*: Palabras como “informarnos”, “organización” y “consultarnos” sugieren que la falta de comunicación transparente es un problema central.
- *Reconocimiento*: Palabras como “valorado” y “retroalimentación” indican que los empleados sienten que sus esfuerzos no son suficientemente reconocidos.
- *Apoyo*: Términos como “apoyo” y “capacitaciones” señalan la necesidad de un mayor apoyo para el desarrollo profesional.

- *Conflictos*: La palabra “conflictos” sugiere que la gestión de conflictos es una preocupación significativa.

### 1. *Comunicación deficiente*

Ejemplo de evidencia:

- *Resultados de la encuesta*: El 65 % de los empleados indicó que la comunicación con los líderes es deficiente.
- *Comentario de un empleado*: “Nos enteramos de cambios importantes en la organización a través de rumores o cuando ya están implementados, lo que genera confusión y desconfianza.”
- *Situación observada*: Durante un cambio reciente en la estructura organizativa, no se proporcionó información clara ni oportuna a los empleados, resultando en malentendidos y rumores.

### 2. *Falta de motivación y reconocimiento*

Ejemplo de evidencia:

- *Resultados de la encuesta*: El 70 % de los empleados no se siente motivado ni reconocido por sus superiores.
- *Comentario de un Empleado*: “Llevo años trabajando duro y nunca he recibido un reconocimiento formal por mi trabajo, ni siquiera un simple 'gracias'.”
- *Situación observada*: En los últimos tres años, no se han implementado programas de reconocimiento ni recompensas, y las evaluaciones de desempeño se realizan de manera irregular y sin seguimiento.

### 3. *Apoyo y desarrollo profesional inadecuado*

Ejemplo de evidencia:

- *Resultados de la encuesta*: El 60 % de los empleados reportó que no reciben el apoyo necesario para desarrollar sus habilidades.
- *Comentario de un empleado*: “No tenemos acceso a cursos de capacitación ni oportunidades para crecer profesionalmente dentro de la institución.”
- *Situación observada*: El presupuesto destinado a la formación y desarrollo profesional ha sido reducido drásticamente, y no se ofrecen programas de mentoría ni capacitación continua.

### 4. *Exclusión en la toma de decisiones*

Ejemplo de evidencia:

- *Resultados de la encuesta:* El 75 % de los empleados siente que no se les involucra en el proceso de toma de decisiones.
- *Comentario de un empleado:* “Las decisiones importantes se toman en niveles superiores sin considerar nuestras opiniones ni el impacto en nuestras tareas diarias.”
- *Situación observada:* En la implementación de un nuevo sistema de gestión, no se consultó a los usuarios finales (empleados) sobre sus necesidades y experiencias previas, lo que resultó en una baja adopción y resistencia al cambio.

#### 5. Manejo inadecuado de conflictos

Ejemplo de evidencia:

- *Resultados de la encuesta:* El 68 % de los empleados indicó que los conflictos no se manejan adecuadamente.
- *Comentario de un empleado:* “Cuando surge un conflicto, los jefes tienden a ignorarlo o tomar partido, lo que solo agrava la situación.”
- *Situación observada:* En varios casos de disputas internas, no se siguieron procedimientos formales de resolución de conflictos, y los problemas se dejaron sin resolver, causando tensión y afectando la moral del equipo.

### 6. Análisis de evidencias

La evidencia recopilada de diferentes fuentes indica claramente que hay problemas significativos relacionados con el liderazgo en el área de Talento Humano de la institución pública FUENTE. La encuesta de clima laboral centrada en el liderazgo en relación a las otras áreas, tiene un resultado total del 40 %. La falta de comunicación efectiva, el reconocimiento insuficiente, la ausencia de apoyo para el desarrollo profesional, la exclusión en la toma de decisiones y el manejo inadecuado de conflictos están contribuyendo a un clima laboral negativo. Estas evidencias subrayan la necesidad de una intervención urgente para mejorar las prácticas de liderazgo y, en consecuencia, el ambiente de trabajo en la institución.

1) *Liderazgo (40 %)* en liderazgo sugiere que los empleados pueden tener percepciones negativas o críticas sobre la capacidad de liderazgo dentro de la organización. Esto podría reflejar problemas en áreas como la comunicación, la toma de decisiones, el apoyo a los empleados y la capacidad para inspirar y motivar al equipo.

2) *Compromiso (50 %)* en compromiso indica una división en la percepción de los empleados sobre su conexión y dedicación a la organización. Podría sugerir que solo la

mitad de los empleados están realmente comprometidos, lo que puede afectar la productividad y la retención de talento.

3) *Entorno del trabajo (50 %)* en entorno del trabajo indica que la mitad de los empleados tiene una percepción positiva del ambiente laboral, mientras que la otra mitad puede estar experimentando problemas. Este aspecto abarca factores como las condiciones físicas de trabajo, las relaciones entre compañeros y la disponibilidad de recursos.

#### *1. Problemas de liderazgo*

a. Falta de capacitación y desarrollo de líderes: Los líderes y gerentes pueden no estar recibiendo la formación adecuada para desarrollar sus habilidades de liderazgo. Ausencia de programas de mentoría y desarrollo profesional para líderes.

b. Comunicación ineficaz: Los líderes pueden no estar comunicando claramente las expectativas, objetivos y retroalimentación a sus equipos. Falta de transparencia y comunicación bidireccional entre la gerencia y los empleados.

c. Baja capacidad para inspirar y motivar: Los líderes pueden tener dificultades para motivar e inspirar a sus equipos, lo que lleva a una baja moral y compromiso de los empleados.

#### *2. Problemas de compromiso*

a. Falta de reconocimiento y recompensas: Insuficientes programas de reconocimiento y recompensas para los empleados. Los empleados pueden sentirse no valorados y poco motivados debido a la falta de reconocimiento de su trabajo.

b. Oportunidades limitadas de desarrollo profesional: Escasas oportunidades para el crecimiento y desarrollo profesional dentro de la empresa. Ausencia de programas de capacitación continua y desarrollo de habilidades.

C. Desequilibrio entre trabajo y vida personal: Políticas laborales que no favorecen el equilibrio entre trabajo y vida personal. Excesiva carga de trabajo y falta de flexibilidad en los horarios.

#### *3. Problemas en el entorno de trabajo*

a. Infraestructura y recursos insuficientes: Condiciones físicas del entorno de trabajo inadecuadas, como espacios de trabajo incómodos o equipos obsoletos. Falta de recursos necesarios para que los empleados realicen su trabajo de manera eficiente.

b. Relaciones interpersonales y cultura organizacional: Problemas en las relaciones interpersonales entre empleados y equipos, lo que puede llevar a conflictos y un ambiente laboral negativo. Cultura organizacional poco definida o tóxica que no promueve la colaboración y el respeto mutuo.

C. Falta de apoyo y bienestar: Ausencia de programas de bienestar y apoyo para los empleados. Falta de iniciativas que promuevan la salud mental y física de los empleados.

#### *4. Problemas de gestión del talento*

a. Reclutamiento y retención: Dificultades para atraer y retener talento de alta calidad. Procesos de reclutamiento ineficaces y falta de estrategias para retener empleados clave.

b. Evaluación del desempeño: Sistemas de evaluación del desempeño que no son efectivos ni justos. Falta de retroalimentación constructiva y evaluaciones periódicas del desempeño.

C. Planeación de la sucesión: Falta de planificación para la sucesión y desarrollo de carrera de los empleados. Ausencia de estrategias para preparar a los empleados para roles de mayor responsabilidad.

Una vez identificados estos problemas, la institución “Fuente” procede a diseñar e implementar un plan de acción específico para fortalecer el área de Talento Humano, con el objetivo de mejorar el clima laboral y aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados.



## Capítulo tercero

### Propuesta

#### 1. **Propuesta de Plan de Mejora para el Fortalecimiento del responsable en el Área de Talento Humano de la Empresa Pública FUENTE**

El producto consiste en un plan de mejora detallado para el fortalecimiento del responsable en el área de talento humano de la empresa. Se identificarán los perfeccionamientos específicos y se propondrán estrategias y acciones concretas para abordar cada una de ellas. El plan incluye la implementación de los siguientes mecanismos de seguimiento y evaluación del desarrollo del liderazgo al responsable en el área de Talento Humano:

El establecer los programas de capacitación en liderazgo: es decir, el diseñar programas de aprendizaje específicos para los líderes actuales y potenciales en el área de Talento Humano. Las presentaciones deben abordar temas como la comunicación efectiva, la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la motivación de equipos. La mentoría y coaching: el establecer un programa para que el líder en el área de Talento Humano reciba asesoramiento y orientación personalizada. Los mentores pueden ser líderes experimentados de otras áreas de la empresa o profesionales externos con experiencia en liderazgo.

El fomento de una cultura de liderazgo: se refiere que se debe promover una cultura organizacional que valore y reconozca el liderazgo en todos los niveles del área de Talento Humano. El fomentar la colaboración y el trabajo en equipo entre los líderes para abordar desafíos y tomar decisiones de manera conjunta. Este plan integral busca fortalecer al responsable en el área de talento humano mediante la mejora de habilidades de liderazgo, conocimientos constitucionales y la implementación de estrategias efectivas en la gestión de talento. La implementación de estas acciones contribuirá a un liderazgo más sólido y una gestión de recursos humanos alineada.

Estos son los objetivos específicos que contiene el plan:

- Desarrollo de competencias en liderazgo:
- ✓ Para diseñar un programa efectivo de desarrollo de competencias en liderazgo para el responsable del área de talento humano, es esencial realizar una

evaluación exhaustiva de las competencias actuales del líder. Este proceso incluye la identificación de fortalezas y áreas de mejora en relación con un perfil de competencias predefinido, que refleje las habilidades y comportamientos necesarios para un liderazgo eficaz en la organización.

### **Perfil de competencias**

El perfil de competencias debe incluir, pero no limitarse a, las siguientes áreas clave:

- **Comunicación efectiva:** Habilidad para transmitir información de manera clara y precisa.
- **Gestión del cambio:** Capacidad para liderar y gestionar procesos de cambio dentro de la organización.
- **Resolución de conflictos:** Competencia para identificar, abordar y resolver conflictos de manera constructiva.
- **Inteligencia emocional:** Capacidad para gestionar las propias emociones y las de los demás de manera efectiva.
- **Pensamiento estratégico:** Habilidad para desarrollar y ejecutar estrategias alineadas con los objetivos organizacionales.
- **Delegación y empoderamiento:** Capacidad para delegar tareas de manera efectiva y empoderar a los empleados.

### **Diseño del programa de desarrollo de competencias**

1. **Evaluación inicial:**
  - Realizar una evaluación 360 grados que incluya autoevaluación, evaluación por parte de subordinados, pares y superiores.
  - Utilizar herramientas como el MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) o DISC para evaluar las características de personalidad y estilo de liderazgo del responsable.
2. **Identificación de brechas:**
  - Comparar los resultados de la evaluación con el perfil de competencias deseado.
  - Identificar las áreas específicas donde el líder necesita desarrollo adicional.
3. **Diseño del programa de desarrollo:**

- Programas de formación personalizada: Desarrollar programas de formación personalizados para el responsable en áreas específicas identificadas como necesidades de mejora. Por ejemplo, si se identifica una carencia en la gestión del cambio, se puede diseñar un curso intensivo enfocado en esta competencia.
- Talleres y seminarios: Organizar talleres y seminarios en habilidades de liderazgo, comunicación, y resolución de conflictos.
- Proyectos especiales: Involucrar al líder en proyectos especiales que requieran el uso de las competencias que necesita desarrollar, proporcionando una oportunidad práctica para aplicar y reforzar el aprendizaje.
- Mentoría o *coaching*: Proporcionar oportunidades de mentoría o coaching para el responsable, brindándole un apoyo individualizado para su desarrollo profesional.
- Implementación de prácticas innovadoras:
  - ✓ Introducir prácticas innovadoras en la gestión del talento humano, como la implementación de tecnologías avanzadas o enfoques modernos en la evaluación del desempeño.
  - Implementación de evaluaciones, encuestas, entrevistas y análisis de datos y establecimiento de objetivos claros, según el siguiente detalle:
    - a) Realizar una evaluación detallada de las competencias actuales del responsable en el área de talento humano, incluyendo habilidades técnicas, habilidades de liderazgo y conocimiento constitucional relacionado, para identificar fortalezas y áreas de mejora.
    - b) Realizar encuestas de satisfacción del personal para obtener retroalimentación sobre la gestión del área de talento humano. Identificar áreas de insatisfacción y oportunidades de mejora.
    - c) Realizar entrevistas con el líder del área de talento humano para conocer su percepción sobre el equipo de trabajo y su gestión, preguntar sobre los desafíos que enfrenta, las fortalezas del equipo y las áreas donde percibe que hay oportunidades de mejora; compilar y analizar los datos obtenidos de las encuestas y las entrevistas, identificar patrones de insatisfacción y áreas recurrentes donde se puede mejorar, desarrollar un plan de acción basado en los resultados del análisis, incluir iniciativas específicas para

abordar las áreas de insatisfacción identificadas, proponer estrategias de desarrollo y capacitación para el personal, basadas en las oportunidades de mejora sugeridas por el líder.

- d) Analizar datos de rotación de personal y retención para comprender mejor los desafíos y tendencias en la gestión del talento humano.
  - e) Analizar los resultados de la evaluación para identificar áreas específicas de mejora. Esto puede incluir la necesidad de fortalecer habilidades de liderazgo, conocimiento de la legislación constitucional y enfoques estratégicos para la gestión de talento.
  - f) Definir objetivos claros y medibles para el fortalecimiento del responsable en el área de talento humano. Estos objetivos deben estar alineados con las metas organizacionales y la mejora de la eficiencia en la gestión de recursos humanos.
- Desarrollo de habilidades de liderazgo; acciones:
    1. Identificar programas de desarrollo de liderazgo que se centren en habilidades específicas, como la comunicación efectiva, la toma de decisiones estratégicas y la gestión de equipos.
    2. Fomentar la participación en seminarios, talleres y cursos relacionados con el liderazgo y la gestión de personas.
    3. Implementar mentorías o coaching ejecutivo para proporcionar orientación personalizada.

*Liderazgo acciones de mejora:*

- Formación en Liderazgo: Implementar programas de formación y desarrollo para mejorar las habilidades de liderazgo de los gerentes y supervisores.
- *Feedback* regular: Establecer mecanismos para recibir y actuar sobre el *feedback* de los empleados respecto a sus líderes y viceversa.
- Mentoría: Introducir programas de mentoría donde líderes experimentados guían a los nuevos o menos experimentados.
- Claridad en la comunicación: Mejorar la claridad y transparencia en la comunicación de los líderes hacia sus equipos.

*Compromiso acciones de mejora:*

- a) Reconocimiento y recompensas: Implementar programas de reconocimiento y recompensas para motivar a los empleados y aumentar su compromiso.

- b) Desarrollo profesional: Ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional para mantener a los empleados motivados y comprometidos.
- c) Involucrar a los Empleados: Fomentar la participación de los empleados en decisiones que afectan su trabajo para aumentar su sentido de pertenencia y compromiso.
- d) Encuestas de seguimiento: Realizar encuestas periódicas para medir el compromiso y actuar rápidamente sobre los resultados.

*Entorno en el trabajo acciones de mejora:*

- a. Mejora de infraestructura: Evaluar y mejorar las condiciones físicas del entorno de trabajo, asegurando que sea seguro, cómodo y eficiente.
- b. Fomentar la colaboración: Implementar actividades y eventos que promuevan la colaboración y buenas relaciones entre compañeros de trabajo.
- c. Recursos adecuados: Asegurarse de que los empleados tengan acceso a los recursos y herramientas necesarias para realizar su trabajo de manera efectiva.
- d. Equilibrio trabajo-vida: Introducir políticas que promuevan un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal, como opciones de trabajo flexibles.
- e. Análisis de datos detallado: Analizar más a fondo los datos para identificar subgrupos o áreas específicas donde los problemas son más pronunciados.
- f. Plan de acción integral: Desarrollar un plan de acción integral que aborde simultáneamente las áreas de liderazgo, compromiso y entorno de trabajo.
- g. Comunicación y transparencia: Comunicar claramente a todos los empleados los resultados de la encuesta y las acciones que se tomarán para mejorar el clima laboral.
- h. Seguimiento y evaluación: Establecer un sistema de seguimiento y evaluación para medir el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario.

Al implementar estas acciones, se puede mejorar significativamente el clima laboral en las áreas clave identificadas, lo cual contribuirá a un ambiente de trabajo más positivo y productivo.

**Recomendaciones:**

1. *Mejorar la comunicación:* Establecer reuniones informativas regulares, crear canales de comunicación interna efectivos como boletines y una intranet

actualizada. Indicadores de Éxito: Reducción en la cantidad de rumores y aumento en la satisfacción de los empleados con la comunicación.

2. *El liderazgo efectivo*: Requiere un equilibrio entre diferentes estilos y enfoques. Un líder no siempre tiene que consultar a su equipo, especialmente en situaciones donde se necesita una acción rápida. Sin embargo, la consulta y la participación pueden mejorar significativamente la moral, el compromiso y la calidad de las decisiones. La adaptabilidad y la capacidad de evaluar cuándo ser más participativo y cuándo ser más autocrático son cualidades esenciales de un buen líder, los líderes deben adaptarse a las circunstancias y a las necesidades del equipo. Esto puede incluir ser autocrático en situaciones de crisis donde se requieren decisiones rápidas y decisivas.
3. *Fomentar el reconocimiento y la motivación*: Implementar programas de reconocimiento, celebrar los logros de los empleados y proporcionar retroalimentación positiva regularmente. Indicadores de Éxito: Aumento en la participación de los empleados en programas de reconocimiento y en los niveles de motivación reportados.
4. *Incrementar el apoyo y desarrollo profesional*: Ofrecer programas de capacitación y desarrollo, establecer un sistema de mentoría y mejorar el acceso a recursos educativos. Indicadores de Éxito: Mayor participación en programas de capacitación y desarrollo, y mejoras en las evaluaciones de desempeño.
5. *Involucrar a los empleados en la toma de decisiones*: Crear comités consultivos y realizar encuestas para recoger la opinión de los empleados antes de tomar decisiones importantes. Indicadores de Éxito: Mayor satisfacción de los empleados con el proceso de toma de decisiones y una percepción de inclusión aumentada.
6. *Mejorar el manejo de conflictos*: Desarrollar y comunicar una política clara de manejo de conflictos, proporcionar capacitación en resolución de conflictos para los líderes. Indicadores de Éxito: Reducción en la cantidad de conflictos no resueltos y mejora en la percepción del manejo de conflictos.

La implementación de las recomendaciones propuestas puede mejorar la comunicación, motivación, desarrollo profesional, inclusión en la toma de decisiones y manejo de conflictos, lo que resultará en un ambiente de trabajo más positivo y

productivo. Es fundamental que la alta dirección tome medidas inmediatas para abordar estos problemas y mejorar el liderazgo en toda la organización.

- Fortalecimiento del conocimiento constitucional; acciones:
  1. Diseñar programas de capacitación específicos sobre los principios y disposiciones constitucionales relevantes para la gestión de talento humano.
  2. Facilitar el acceso a recursos educativos y legales para mantener al día al responsable en las leyes y regulaciones constitucionales.
  3. Fomentar la participación en conferencias o eventos relacionados con la legislación laboral y constitucional.
- Implementación de buenas prácticas en gestión de talento humano; acciones:
  1. Actualizar y mejorar los procedimientos internos de gestión de talento, asegurándose de que estén alineados con las mejores prácticas y principios constitucionales.
  2. Establecer métricas de rendimiento para evaluar la efectividad de las prácticas implementadas.
  3. Promover una cultura de mejora continua en la gestión de recursos humanos.
- Fomento de la comunicación efectiva; acciones:
  1. Implementar sesiones regulares de retroalimentación y evaluación con el equipo de talento humano.
  2. Mejorar las habilidades de comunicación a través de capacitaciones específicas.
  3. Establecer canales de comunicación abiertos para fomentar la participación y el intercambio de ideas.
- Desarrollo de estrategias de retención de talentos; acciones:
  1. Analizar las tasas de rotación de personal y desarrollar estrategias específicas para retener talento.
  2. Mejorar los beneficios y reconocimientos para motivar y retener al personal clave.
  3. El personal del área debe comprometerse a participar activamente en los programas de desarrollo diseñados para fortalecer las habilidades de liderazgo del responsable del área de talento humano, los

compromisos del personal para apoyar el desarrollo del líder incluyen: participar en la implementación proactiva de programas de formación personalizada para el líder del área de talento humano, enfocados en áreas críticas como la retención de talentos y el liderazgo efectivo, colaboración en la identificación de necesidades de mejora, compromiso con la cultura organizacional y el ambiente laboral positivo.

- Implementación de tecnologías de gestión de recursos humanos; acciones:
  1. Evaluar e implementar sistemas tecnológicos avanzados para la gestión eficiente de recursos humanos.
  2. Proporcionar capacitación en el uso efectivo de herramientas y tecnologías disponibles.
  3. Automatizar procesos rutinarios para permitir un enfoque más estratégico.
- Monitoreo y evaluación continua; acciones:
  1. Establecer un sistema de seguimiento y evaluación para medir el progreso hacia los objetivos establecidos.
  2. Realizar revisiones regulares del desempeño del responsable en el área de talento humano.
  3. Recopilar retroalimentación del equipo y ajustar estrategias según sea necesario.
- Promoción de la cultura organizacional; acciones:
  1. Liderar con el ejemplo, demostrando los valores organizacionales y la importancia del liderazgo efectivo.
  2. Fomentar una cultura de colaboración, aprendizaje continuo y adaptabilidad.
  3. Reconocer y celebrar los logros del equipo para fortalecer el sentido de pertenencia.
- Evaluación y seguimiento:
  1. Indicadores de éxito:
    - Definir indicadores claros de éxito para medir el impacto de las acciones implementadas, como la mejora en la satisfacción del personal o la reducción de la rotación (nótese en la Figura 3).
  2. Revisión periódica del plan:

- Establecer revisiones periódicas del plan para ajustar estrategias según sea necesario, basándose en la retroalimentación, los resultados y las tendencias identificadas.
3. Recursos necesarios:
    - 1) Presupuesto para formación y desarrollo:
      - Asignar un presupuesto específico para la formación y desarrollo del responsable en el área de talento humano.
    - 2) Apoyo de recursos humanos:
      - Obtener el respaldo y la colaboración del departamento de recursos humanos para la implementación de las estrategias y acciones del plan.
  4. Comunicación y participación:
    - 1) Comunicación transparente:
      - Implementar una comunicación transparente sobre el plan de mejora, asegurando la comprensión y el compromiso de todos los involucrados, socializar el Plan Estratégico de Mejora 2023 como lo ejecuta el Ministerio de Trabajo con el personal (nótese en la figura 4)
    - 2) Participación del personal:
      - Involucrar al personal en la identificación de áreas de mejora y en la evaluación del impacto de las acciones implementadas.
  5. Evaluación de competencias desarrolladas:
    - 1) Evaluación de desempeño posimplementación:
      - Realizar evaluaciones específicas del desempeño del responsable después de la implementación del plan, centrándose en las competencias desarrolladas.
    - 2) Retroalimentación 360 grados:
      - Utilizar herramientas de retroalimentación 360 grados para obtener perspectivas múltiples sobre el desarrollo del liderazgo.
    - 3) Evaluación del clima organizacional:
      - a. Encuestas del ambiente laboral:
        - Implementar encuestas regulares de clima organizacional para evaluar el impacto del plan en el ambiente laboral.

A continuación, se presentan varias imágenes concernientes con el indicador PEM 2003. Dicho estudio lo realizó ente rector del trabajo en el sector público a los servidores

públicos, mediante el cual establecen estrategias para mejorar el clima laboral y cultura organizacional. La información se presenta de manera trimestral hasta el 23 del último mes, tiempo que le da para recopilar y entregar la información con los documentos habilitantes de respaldo.



**PEM.23**  
PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORA 2023

**Estrategia 1. Liderazgo**

(Obligatorio) Remitir el informe de la actividad firmado y especificar cuál es la actividad que realizó por trimestre.

### E1.1. Desarrollo de destrezas gerenciales

Fortalecer y complementar habilidades y competencias de liderazgo del Nivel Jerárquico Superior, Coordinadores y responsables de área o unidades para el cumplimiento de objetivos institucionales por medio de talleres, cursos o reuniones efectivas de trabajo.

Actividades	Requisito trimestral	Evidencia
Talleres, cursos o seminarios	1	1. Listado de asistencia por cada taller, curso, seminario (firmado por los asistentes). 2. Fichas de evaluación y/o certificados (en caso de talleres o cursos).
y/o		
Actividades	Requisito mensual	Evidencia
Reuniones efectivas de trabajo	1	1. Actas de trabajo. (Si es virtual presentar capturas de pantalla). 2. Hojas de ruta de la reunión. 3. Capturas de pantalla, fotografías, invitaciones, correos, qupux o documentos de gestión.

Figura 3. Desarrollo de destrezas gerenciales  
Fuente: Ministerio del Trabajo, 2023.



Infografía que muestra cinco estrategias de liderazgo:

- Estrategia 1. Liderazgo**  
Fortalecer y complementar las destrezas gerenciales.
- Estrategia 2. Comunicación**  
Potencializar la comunicación institucional interna por medios informativos y formativos.
- Estrategia 3. Inducción e Integración**  
Ejecutar, cuantificar y valorar la inducción brindada al personal y fomentar actividades de integración entre las y los servidores.
- Estrategia 4. Desarrollo**  
Generar procesos de capacitación al personal con recursos institucionales, con instituciones que oferten capacitaciones gratuitas o que no generen impacto presupuestario y/o facilitadores internos.
- Estrategia 5. Innovación**  
Desarrollar, planificar y ejecutar actividades de mejoramiento institucional enfocadas en el clima laboral, la cultura organizacional y/o gestión del cambio.

Figura 4. Estrategias de liderazgo  
Fuente: Ministerio del Trabajo, 2023.

## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

FUENTE es una empresa pública en Ecuador que vende productos y servicios tecnológicos. Tiene 120 empleados y su sede está en Quito, Pichincha.

El departamento de talento humano enfrenta desafíos significativos en liderazgo, incluyendo falta de dirección, comunicación ineficaz, y baja motivación y reconocimiento entre los empleados.

Se ha realizado un diagnóstico en base a un cuestionario detallado para evaluar áreas como comunicación, motivación, apoyo, toma de decisiones, manejo de conflictos y desarrollo profesional. Los resultados indican deficiencias severas en estas áreas.

Se propone soluciones como descentralizar la toma de decisiones, mejorar la comunicación, implementar programas de reconocimiento y desarrollo de liderazgo, y promover una cultura de innovación.

Los hallazgos destacan la crucial importancia del liderazgo efectivo en el área de talento humano. Un liderazgo débil afecta negativamente la moral, la motivación y la productividad de los empleados, así como la capacidad de retener talento clave en la organización.

La comunicación deficiente ha surgido como un problema central. Es crucial establecer canales claros y efectivos que fomenten una comunicación bidireccional entre los líderes y los empleados, asegurando que todos estén alineados con los objetivos y cambios organizacionales.

La falta de reconocimiento y oportunidades de desarrollo profesional contribuye a la insatisfacción y al bajo compromiso. Implementar programas de reconocimiento y ofrecer oportunidades de crecimiento puede mejorar significativamente la motivación y el desempeño del personal.

Incluir a los empleados en el proceso de toma de decisiones puede aumentar la satisfacción laboral y la eficacia organizacional. Los líderes deben involucrar activamente a su equipo para aprovechar las perspectivas diversas y mejorar la implementación de decisiones.

Mejorar las prácticas de manejo de conflictos es necesario para mantener un ambiente laboral saludable y colaborativo. Implementar políticas claras y justas para resolver disputas puede reducir tensiones y mejorar la cohesión del equipo.

Fomentar una cultura organizacional que valore el aprendizaje continuo y la mejora constante es fundamental. Esto no solo fortalece las habilidades individuales, sino que también impulsa la innovación y la adaptabilidad frente a cambios externos.

Se confirma que esta investigación logró satisfactoriamente su objetivo principal de analizar y comprender los desafíos y oportunidades en el área de talento humano de la empresa pública FUENTE.

### **Recomendaciones**

Es fundamental realizar un diagnóstico del liderazgo en talento humano para identificar fortalezas y áreas de mejora. Esto puede incluir encuestas de clima laboral, evaluaciones de desempeño y retroalimentación del equipo

Implementar programas de desarrollo, proporcionar retroalimentación constante y crear oportunidades de crecimiento pueden aumentar la retención de talento clave.

Fomentar valores como la transparencia, la equidad y el respeto puede contribuir a un ambiente laboral positivo y colaborativo.

Realizar gestión efectiva del cambio organizacional y la anticipación a las necesidades futuras de la fuerza laboral, en talento humano deben actuar como modelos a seguir, demostrando los valores organizacionales y promoviendo una cultura de excelencia y colaboración.

Fomentar una cultura de liderazgo en un líder, especialmente en el contexto de un líder de talento humano, es crucial para asegurar que esta persona pueda inspirar, guiar y desarrollar a su equipo de manera efectiva.

Implementar programas de desarrollo de competencias específicas para líderes en talento humano, centrados en habilidades como la comunicación efectiva, la gestión del cambio, la resolución de conflictos y el coaching

Promover una comunicación abierta y transparente en todos los niveles. Esto incluye asegurarse de que los líderes estén disponibles para escuchar y responder a las preocupaciones y sugerencias del equipo.

Establecer prácticas regulares de retroalimentación tanto para los líderes como para sus equipos. Esto ayuda a mejorar el desempeño y la moral al proporcionar orientación específica y reconocimiento por el trabajo bien hecho.

Brindar a los líderes de talento humano la autonomía necesaria para tomar decisiones informadas y responsabilizarse de sus equipos. Esto fortalece la confianza y aumenta la efectividad en la gestión de personas.

Capacitar a los líderes en la gestión de equipos diversos, reconociendo y aprovechando las fortalezas individuales para lograr objetivos comunes.



## Lista de referencias

- Aguirre, Sotomayor. 2017. "El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala". *Revista Científica Universidad y Sociedad*, 9 (1): 187-15. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n1/rus27117.pdf>.
- Avolio, Yammarino. 2013. "Liderazgo transformacional y carismático: El camino por delante". *Emerald Group Publishing* 10: 45-67.
- Baquero, Marcelo 2015. "Historia empresarial ecuatoriana: una primera aproximación". *Revista Ciencias Económicas* 33 (1): 131-47.
- Bass, y Bernard M., y Ronald E. Riggio. 2006. *Liderazgo transformacional*, 2.<sup>a</sup> ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- . 2010. *Liderazgo transformacional*. Bogota: Prentice Hall.
- Bill, George, Peter SIMS, & David Gergen. 2007. *True North: Discover your authentic Leadership*. Kindle Edition.
- Blanchard, Johnson. 2009. *El nuevo manager al minuto*. Cali: Grupo Editorial Norma.
- Calderón Hernández, Gregorio. 2004. "Gerencia del talento humano en el sector público: Análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia". *Revista en línea*: 71-90.
- Cardona Labarga, José María. 2004. "¿Qué modelo de liderazgo utilizar en la formación y desarrollo de directivos?". *Intangible Capital* 1 (0). <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/1276/0016-%C2%BFQue%20%20modelo%20de%20liderazgo%20utilizar%20para%20la%20formaci%C3%B3n%20y%20.pdf>.
- Collins, Jim. 2002. *Empresas que sobresalen, porque unas si pueden mejorar la rentabilidad y otras no*. Bogotá: Editorial Norma.
- Coraggio, José Luis 2018. "Empresas públicas en América Latina: Balance, perspectivas y desafíos". *Boletín del Instituto de Investigaciones Socio-Económicas* (30): 75-92.
- Covey, Stephen Richards 2015. *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Ediciones Paidós.
- Daft, Richard. 2006. *La experiencia del liderazgo*. Mason: Cengage Learning.

- Dávila, David, y Patricia González. 2017. "La gestión del talento humano en el sector público: Un análisis comparativo entre América Latina y el Caribe". *Revista Iberoamericana de Estudios Municipales* 2 (8): 120-35.
- Dessler, Gary. 2016. *Administración de personal y recursos humanos*. Pearson Educación.
- EC. 2008. *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial 449, 20 de octubre.
- EC. 2008. *Norma Técnica de Calificación de Servicios y Evaluación de Desempeño, Resolución de la SENRES 38*. Registro Oficial 303, 27 de marzo; última modificación: 29 julio de 2015.
- EC. 2009. *Ley Orgánica de Empresas Públicas*. Registro Oficial 48, Suplemento, 16 de octubre; última modificación: 19 de mayo de 2017.
- EC. 2010. *Ley Orgánica del Servicio Público*. Registro Oficial 294, Suplemento, 6 de octubre; última modificación: 28 de marzo de 2016.
- EC. 2011. *Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público*. Decreto Ejecutivo 710. Registro Oficial 418, Suplemento, 1 de abril; última modificación: 25 de enero de 2016.
- EC. 2018. *Norma Técnica para Medición de Clima Laboral del Servicio Público. Acuerdo Ministerial 138*. Registro Oficial 277, 5 de julio.
- Eslava, Edgar. 2004. *Gestión del talento humano en las organizaciones*.
- Fairclough, Norman. 1995. *Análisis crítico del discurso: El estudio crítico del lenguaje*. London: Editorial Longman.
- Gil Rodríguez, Francisco. 2003. *Dirección y liderazgo: Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Alianza.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, y Annie McKee. 2002. *Liderazgo emocional: Cómo transformar tu pasión en acción*. Barcelona: Ediciones B.
- González, María, y Francisco Torres. 2017. "Evolución de las empresas públicas en el Ecuador: análisis de su impacto en la economía nacional". *Revista de Economía y Negocios* 21 (2): 45-62.
- Grijalva, Marco, y Pablo Burbano. 2019. "La gestión de las empresas públicas en Ecuador: Análisis de su evolución y desafíos futuros". *Revista de Economía y Empresa* 15 (2): 32-47.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. 2020. "Anuario de Estadísticas del Ecuador". INEC.

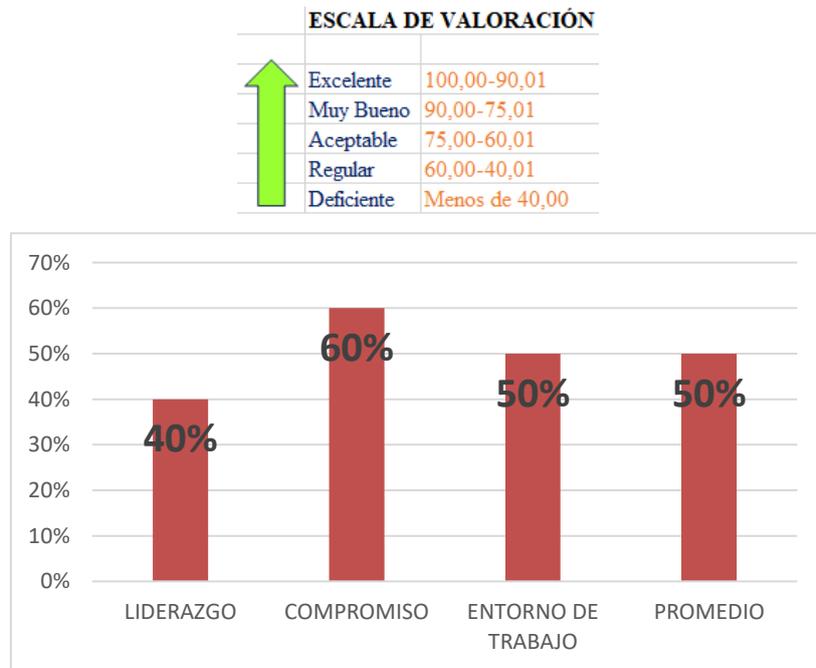
- Kouzes, James M., y Posner Barry Z. 2017. *El desafío del liderazgo: Cómo lograr cosas extraordinarias en las organizaciones*. San Francisco: Wiley.
- Lussier, Robert, y Christopher Achua. 2006. *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Thomson Editores.
- Martínez, L. 2016. “Gestión del talento humano en la Administración Pública”. Universidad de la República, Facultad de Ciencias Sociales: 30-40.
- Mondy, R. W., Martocchio y Estrada. 2016. *Gestión de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Naranjo, Efraín. 2010 “Caracterización de la gestión en las empresas públicas”. *Revista Politécnica* 29 (1): 18–28.
- Northouse, P. G. 2019. *Liderazgo: Teoría y práctica*, 8.<sup>a</sup> ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Palma, A., A. Cevallos, y M. Cecilia. 2017. “Liderazgo en pymes latinoamericanas: Un acercamiento al contexto ecuatoriano”. *Dominio de Las Ciencias* 3: 759-71.
- Pedraja-Rejas L., y E. Rodríguez-Ponce. 2004. “Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas”. *Ing. Univ. Tarapacá* 12: 63-73.
- Pérez, J. C., y R. Mendoza. 2016. “Evolución y desempeño de las empresas públicas en el Ecuador: Análisis comparativo con el sector privado”. *Revista de Ciencias Administrativas y Financieras* 14 (2): 88-105.
- Ramírez, A. 2019. “Retos de la Gestión del Talento Humano en el Sector Público”. *Gestión y Estrategia* (52): 100-15.
- Reyes Hernández, Javier, y Deysi Alfonso Porraspita. 2020. “Entrenamiento en liderazgo dinámico para directivos de empresas: Un desafío de la actual coyuntura económica”. *Cooperativismo y Desarrollo: COODES* 8 (1): 99-114. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7351579>.
- Robbins, Stephen P., y Timothy A. Judge. 2016. *Comportamiento organizacional*. Ciudad de México: Pearson Educación. [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf).
- Romero Parra, Leidy Marcela, y Mireys Salcedo Lara. 2019. “Estrategias para fortalecer el proceso de gestión del talento humano en una entidad pública”. *SIGNOS: Investigación en Sistemas de Gestión* 11 (2): 99-117. <https://www.redalyc.org/journal/5604/560460636005/html/>.

- Ruiz, J. M. 2015. "Gestión del Talento Humano en la Administración Pública". *Revista de Administración Pública*.
- Smith, Peter, y Mark Peterson. 1990. *Liderazgo, organizaciones y cultura: Un modelo de dirección de sucesos*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Yukl, G. 2010. *Liderazgo en las organizaciones*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- . 2012. *Liderazgo en organizaciones*. Upper Saddle River: Pearson Education.



## Anexos

### Anexo 1: Valoración encuesta clima laboral sector público



Fuente y elaboración propias