



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



ESCUELA DE POSTGRADO

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE: "MAGISTER EN
RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD DE BUENOS
AIRES".**

**TEMA: LA CULTURA ORGANIZACIONAL FRENTE A LOS
PROCESOS DE CAMBIOS ADMINISTRATIVOS EN LA
EMPRESA PÚBLICA ECUATORIANA. CASO CNT
(CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES)
PERIODO 2013-2014.**

TUTOR: LIC. LUIS KARPF

lkarpf@rho-sa.com
Telf.: (54) 11 4777-1300

AUTORA: LAURA SANTANA AVILA

ma.lauryta@hotmail.com
Telf.: (00593)-981148925

BUENOS AIRES - ARGENTINA

Contenido

AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
EXECUTIVE SUMMARY	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	5
1. EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES.	5
1.1 Planteamiento del Problema.....	5
1.2. Interrogantes de investigación.....	9
1.3. Formulación del problema.....	9
1.4. Viabilidad.	9
1.5. Delimitación.....	10
1.6 Objetivos de la Investigación.	10
CAPÍTULO II	11
2. MARCO TEÓRICO	11
2.1. Antecedentes de la Investigación.	11
2.2 Categorías de investigación.....	14
2.3. Marco legal.....	80
2.4. Hipótesis.	84
2.5. Señalamiento De Variables.	84
CAPÍTULO III	85
3. METODOLOGÍA	85
3.1. Métodos.....	85
3.2. Población.	87
3.3. Muestra.	87
3.4. Técnicas e instrumentos de investigación.....	87
3.5. Instrumentos.....	88
3.6. Procedimiento de análisis de datos.....	89

3.7. Operacionalización de las variables	90
CAPÍTULO IV	93
4. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.	93
4.1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO CON SUS REPECTIVOS ANÁLISIS E INTERPRETACIONES.	93
4.2. Comprobación de la Hipótesis.....	140
CAPÍTULO V	144
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	144
5. 1. CONCLUSIONES.....	144
5.2. RECOMENDACIONES.....	147
CAPÍTULO VI.....	149
6. PROPUESTA.	149
6.1 Nombre de la Propuesta.....	149
6.2 Unidad Ejecutora.	149
6.3 Equipo Responsable.	149
6.4 Introducción.	149
6.5 OBJETIVOS.....	150
6.6 Justificación	151
6.7 Fundamentos Teóricos.	152
7. BIBLIOGRAFÍA.	185
ANEXOS	191
ANEXO N.1	191
ANEXO N.2	199
ANEXO N.3	204
ANEXO N.4	206

AGRADECIMIENTO

A quienes creyeron en mis capacidades y ejecutoría:

Gracias por hacerme sentir sus frases de aliento y su perseverancia para sobrellevar las instancias difíciles. Es el momento de agradecerles:

Al supremo hacedor, mi inspiración viene de él. Su luz disipó todas las sombras y me permitió culminar satisfactoriamente una de mis metas.

A mis adorados padres, a quienes acudí, presta, en todo momento y me brindaron su apoyo incondicional.

A mi querido esposo, quien con su amor y paciencia me impulsó a seguir adelante en busca de mis sueños.

A los docentes, escultores de personalidades, y muy especialmente al Lic. Luis Karpf por permitirme realizar ésta tesis bajo su dirección; su capacidad para guiar mis ideas ha sido un aporte invaluable en el presente trabajo.

A cada compañero y compañera que se conjuntaron para formar el grupo irrepetible en largas jornadas de estudio.

RENDIDAMENTE GRACIAS

DEDICATORIA

Este es un trabajo el cual lo asumí con gran responsabilidad. Aquí están muchas horas de ardua labor. Todo este esfuerzo seria en vano si no dedicara esta obra a quienes precisan de fuentes de información en trabajos afines.

Lo aquí expuesto es producto de investigación en una gran empresa. El resultado final quedará al servicio de quienes me preceden en los estudios de Recursos Humanos.

A los futuros Magisters en Recursos Humanos va dedicado este pequeño resumen.

RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente, la cultura organizacional puede ser entendida como “un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral; en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos, a la vez que las personas enriquecen sus entornos”. Tomando como referente teórico este hecho y relacionándolo con los cambios estructurales que se han dado en la empresa pública ecuatoriana a partir del año 2007, se consideró importante realizar una investigación que permita analizar varios aspectos relacionados directamente con la cultura organizacional y los cambios administrativos en la empresa pública ecuatoriana, cambios que a su vez requieren de transformaciones o alineamientos de una cultura organizacional coherente a los mismos. La presente investigación se la realizó a través de un estudio de caso en una de las agencias de la CNT(Corporación Nacional de Telecomunicaciones) Empresa Pública ubicada en el cantón Portoviejo, provincia de Manabí. Para el desarrollo del proceso de investigación se utilizaron varios métodos, como: hipotético deductivo, cuantitativo y analítico, cuyas técnicas de investigación como la encuesta y test de liderazgo de Kurt Lewin permitieron obtener la información requerida, información que fue clasificada y analizada de acuerdo a los objetivos específicos, categorías de las variables de estudio e hipótesis planteada, la misma que se logró verificar y a su vez permitió demostrar que la cultura organizacional de la CNT EP-Portoviejo, requiere ser fortalecida de acuerdo a los cambios administrativos y modelo de gestión de la empresa pública ecuatoriana. En respuesta a esta necesidad, se diseña como propuesta un Plan de estrategias para el fortalecimiento del clima organizacional y liderazgo en la CNT Empresa Pública-Portoviejo. La propuesta contiene cuatro talleres específicos sobre los aspectos que deben ser fortalecidos en la cultura organizacional de esta empresa, estos son: Comunicación Afectiva, Motivación Laboral, Liderazgo y Trabajo en Equipo.

DESCRIPTORES

Cultura Organizacional; organización administrativa; Gestión pública, modelo de gestión.

EXECUTIVE SUMMARY

Currently, organizational culture can be understood as "a frame of reference for information patterns, behavior and attitudes that we share with others at work and determine the degree of occupational adaptation; to this extent represent a continuous learning in which organizational culture is enriched by the contributions of individuals, is perpetuated through them, while people enrich their environments. " Taking as a theoretical reference this fact and relating to the structural changes that have occurred in the Ecuadorian public company since 2007, it was considered important to an investigation to analyze various aspects directly related to the organizational culture and administrative changes Ecuadorian public company, which in turn changes require changes or alignments consistent to the same organizational culture. This research was made through a case study in one of the agencies of the CNT (National Telecommunications Corporation) Public Company located in the canton Portoviejo, Manabi province. For the development of the research process several methods, such as were used: deductive, quantitative and analytical hypothetical, whose research techniques as the survey and test leadership of Kurt Lewin allowed to obtain the required information, information that was classified and analyzed according to the specific objectives, categories of the study variables and hypotheses posed, it was achieved verify and demonstrate that the organizational culture of the CNT EP-Portoviejo, needs to be strengthened according to administrative changes and management model of public enterprise Ecuadorian. In response to this need, is designed as proposed Plan strategies for strengthening the organizational climate and leadership in the CNT-Portoviejo Public Company. The proposal contains four specific workshops on aspects that should be strengthened in the organizational culture of the company, these are: Affective Communication, Motivation Work, Leadership and Teamwork.

DESCRIPTORS

Organizational Culture; administrative organization; Governance, management model.

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional es uno de los principales componentes que debe ser minuciosamente analizado y fortalecido para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Además de estudiar el cambio organizacional como factor clave del mejoramiento continuo de las organizaciones, así mismo se considera importante estudiar la calidad de la gestión de recursos humanos en el avance de la tecnología y cambios administrativos, siendo ésta última una de las principales causas que lleva a las organizaciones a cambiar su cultura de la mano con su organización funcional.

Hoy más que nunca, las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar el conocimiento y constituirse así como organizaciones inteligentes. Esta premisa se ha convertido recientemente en algo fundamental no sólo para el desarrollo de las ventajas competitivas y la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante, sino también para que ésta pueda desarrollar su propuesta de valor diferencial, es decir, para que sean eficientes y eficaces; para ubicarse entre las mejores organizaciones del mercado, ser líderes y que su modelo de gestión pueda ser referente de 'best practices' que generan alta rentabilidad para el sector al que pertenece.

Las estrategias deben ser tomadas en cuenta por la organización con el propósito de poder evaluar y reconocer los valores culturales que son necesarios para la organización y así promoverlos y reforzarlos mediante acciones estratégicas, que permitan que la organización no pierda viabilidad ni vigencia en sus procesos de comunicación, los que a su vez deben estar orientados a que el trabajo en equipo sea más eficiente, a mantener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyan y se logren mejores resultados dentro de las diferentes áreas. En consecuencia, se tiene una alta productividad en las mismas, lo que se resume en una organización fuerte, sólida y en crecimiento.

Se debe considerar, que la comunicación, la motivación, liderazgo, trabajo en equipo y sumado a estos elementos, los valores que identifican a la organización, como: la capacidad de sus miembros para generar cambios, es decir la apertura de pensamiento, el nivel de participación, colaboración y procesos de meritocracia son elementos claves para el cambio de cultura y la creación y fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional, o enfrentar un proceso de cambio en un marco de agresiva competitividad y gestión permanente de la excelencia, a través de la

adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan, utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos y/o servicios.

Paralelo a este escenario de continuos cambios y transformaciones culturales, en Ecuador a partir del año 2007 con el inicio de gobierno del presidente Rafael Correa Delgado, la empresa pública ecuatoriana comienza también un proceso de transformación especialmente en su estructura orgánico funcional, entendiéndose como tal, al esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de la empresa, a través de los diversos niveles que permite delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un supervisor inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que son subordinadas en el proceso de autoridad.

Relacionando lo expuesto con el vigente modelo de gestión propuesto en el plan de gobierno y de acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis de la gestión de la empresa pública se requería hacer con urgencia una nueva reestructuración orgánico funcional, específicamente en empresas en las que se logró comprobar casos de corrupción y mal manejo de fondos públicos como es el caso de la CNT Corporación Nacional de Telecomunicaciones, la misma que surgió como resultados de la fusión de las extintas Andinatel S. A. y Pacifictel S. A., suscrita el 30 de octubre de 2008, con el objetivo de unificar los servicios y ampliar la cobertura en telefonía fija e internet banda ancha en todo el Ecuador.

Fue precisamente a partir de este hecho histórico para el país, que empezó un proceso de cambios administrativos de acuerdo al nuevo modelo de gestión implementado para las empresas públicas, entre ellas la CNT EP Corporación Nacional de Telecomunicaciones. En el presente estudio se hace un análisis cualitativo de la Cultura Organizacional frente a los cambios administrativos que se hicieron a partir del año en que se creó la CNT, tomando como marco de referencia el caso específico de la CNT EP- Portoviejo, considerando que fue una de las agencias donde se hicieron cambios radicales debido al deterioro y a la deficiente gestión administrativa con la que se había manejado hasta el año 2007. El presente estudio contiene seis capítulos, de los cuales a continuación se hace una breve descripción:

En el capítulo I se aborda la problemática a partir del análisis del contexto de estudio, enfocando los principales hechos que influyen directamente en las variables y sus categorías de estudio. La variable dependiente de la investigación fue la cultura organizacional la misma cuyas categorías de análisis fueron: estructura organizacional; integración y comunicación; empoderamiento y sentido de pertenencia; motivación y liderazgo.; mientras que la variable independiente fue cambios administrativos en la empresa pública ecuatoriana. Ésta variable se la analizó a través de las categorías: cambios de orden estructural, cambios de orden administrativos comportamiento organizacional. A partir de este análisis, se formula el problema mediante la interrogante ¿Cómo se relaciona la Cultura Organizacional y los procesos de cambio administrativos en la empresa pública ecuatoriana. Caso CNT (Corporación Nacional de Telecomunicaciones) - Portoviejo?, interrogante que orientó el proceso de investigación. En este capítulo también se plantea el objetivo general que consiste en: analizar la cultura organizacional frente a los procesos de cambios administrativos en la empresa pública ecuatoriana. Caso CNT EP (Corporación Nacional de Telecomunicaciones), el mismo cuyo alcance se demostró a través del análisis de varios objetivos específicos en los que se especifican varios aspectos, y artefactos de la cultura organizacional de ésta empresa.

En el capítulo II se describe el marco teórico que sustenta las variables de estudio con sus respectivas categorías, se abordan varias definiciones de diferentes autores, sobre Cultura Organizacional, y sobre el referente teórico de las categorías que complementan esta variable. Se abordan también las principales teorías relacionadas con la variable independiente: Cambios administrativos en la empresa pública ecuatoriana, la descripción teórica de esta variable contiene una reseña histórica de la CNT EP(Corporación Nacional de Telecomunicaciones), así como también el marco institucional, es decir, su misión, visión, objetivos, proyectos y estructura organizativa. Este capítulo también incluye la exposición del marco legal en el que se fundamenta legalmente la investigación como es la Ley Orgánica de Empresas Públicas de la República del Ecuador. Este capítulo concluye estableciendo como hipótesis que: La cultura organizacional de la empresa pública CNT EP-Portoviejo (Corporación Nacional de Telecomunicaciones), debe ser fortalecida para responder a los procesos de cambios administrativos en la empresa pública ecuatoriana.

En el capítulo III, se presenta la metodología que se utilizó para realizar el estudio, exponiendo como principales métodos: el hipotético deductivo, cuya aplicación permitió, a partir de la investigación previa, plantear la hipótesis antes mencionada; el cuantitativo y analítico, a través de los cuales se realizó el análisis e interpretación de los resultados de la investigación. En este

capítulo también se establecen las técnicas que se utilizaron para la recolección de la información, como son: la encuesta a 96 funcionarios públicos que laboran en esta empresa y la aplicación del test de liderazgo de Kurt Lewin que se aplicó a los siete Directores Departamentales, para poder establecer el estilo de liderazgo predominante en la cultura organizacional de la empresa. Este capítulo concluye con la operacionalización de las variables de estudio y sus respectivas categorías e indicadores.

En el capítulo IV se presenta el análisis, interpretación y discusión de los resultados de la investigación de acuerdo a cada uno de los objetivos específicos y categorías de estudio, se detalla a través de tablas y gráficos estadísticos la información obtenida para evidenciar el alcance de cada objetivo. En este capítulo también se presenta la matriz de verificación de la hipótesis, la misma con la que se demuestra que existen algunos elementos y/o artefactos de la cultura organizacional de la CNT EP Portoviejo que deben ser fortalecidos, entre estos como principales están: Integración y comunicación entre funcionarios y director de departamento, empoderamiento y actitud para la toma de decisiones, coordinación para el trabajo en equipo, motivación y liderazgo; aspectos que deben ser fortalecidos de acuerdo a los cambios administrativos y modelo de gestión de la empresa pública ecuatoriana.

En el capítulo V, se establecen las principales conclusiones y recomendaciones obtenidas en el estudio, destacando como la más importante que los aspectos más débiles de la cultura organizacional de la CNT EP Portoviejo son la comunicación, coordinación, motivación y liderazgo entre Directores departamentales y funcionarios, aspectos que se recomiendan deben ser fortalecidos a través de talleres en los que se aborde estas temáticas y en los que tanto Directores departamentales como funcionarios de la empresa logren integrarse para desarrollar competencias en cuanto a comunicación, coordinación y trabajo en equipo.

El capítulo VI, contiene la descripción de la propuesta denominada: Plan de estrategias para el fortalecimiento del clima organizacional y liderazgo en la CNT (Corporación Nacional de Telecomunicaciones) Empresa Pública-Portoviejo. Este Plan contiene el desarrollo de cuatro talleres específicos directamente relacionados con los aspectos que, de acuerdo a la investigación y verificación de la hipótesis, deben ser fortalecidos, esto son: Comunicación Efectiva, Motivación Laboral, Liderazgo y Trabajo en Equipo.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES.

1.1 Planteamiento del Problema.

Los nuevos modelos de la gestión Pública adoptados por los gobiernos de varios países en América Latina y específicamente en Ecuador, ponen énfasis precisamente en la eficiencia y la eficacia del gobierno y las instituciones del Estado. No basta con la legitimidad de origen, otorgada por el voto popular. La ciudadanía tiende cada vez más a evaluar la gestión pública por los resultados. Hoy, el ciudadano desea ser protagonista, consultado, atendido y satisfecho. En casi todos los países se va afirmando este modelo pragmático de participación, canalización de sus demandas, control, evaluación ciudadana. La reinención implica entonces orientar el sector público hacia el usuario que es considerado cliente; pasar de una administración de potestades a una moderna empresa de servicios.

El Estado no se justifica sólo por el respeto a las leyes, la división de poderes y los procedimientos de la toma de decisiones, sino por las prestaciones del Estado que exigen los ciudadanos. Y señalan J. López y A. Gadea: «La nueva legitimidad sobre la cual deben recomponerse las administraciones públicas es la prestación de servicios a los ciudadanos. Se trata de un profundo y trascendental cambio de su sentido e identidad, así como de sus objetivos. Ya no se trata tanto de administrar el bien común, como de prestar servicios a los ciudadanos».

En Ecuador, el proceso de modernización del Estado, iniciado a partir de 1992, que puso énfasis en la desregulación, privatización, concesión y delegación al sector privado de algunas competencias y servicios públicos, desconcentración y descentralización administrativa, encuentra un momento culminante con la aprobación y expedición de la Constitución Política de la República de 1998.

En el año 2000 se crea la Ley para la Transformación Económica del Ecuador, publicada en el Registro Oficial No. 34 de 13 de marzo, dentro de sus considerandos planteaba la necesidad de impulsar “cambios sustanciales en

las áreas de telecomunicaciones, se estableció entonces un régimen de libre competencia, evitando los monopolios, prácticas restrictivas, abuso de posición dominante y la competencia desleal; al igual que en el sector eléctrico, en las reformas a la ley de telecomunicaciones contenidas en la Ley para la Transformación Económica.

La implementación de la Ley de Telecomunicaciones al igual que otras leyes, constituyeron cambios normativos esenciales, con las cuales se facilitó la participación del sector privado en los sectores estratégicos de la economía, cuya explotación anteriormente estaba reservada exclusivamente al Estado. Esta participación debía darse como socios de las empresas cuyo capital accionario había sido entregado al Fondo de Solidaridad, el cual, mediante procedimientos concursables, públicos y competitivos, debía escoger a los nuevos accionistas. Incluso en la reforma a la Ley de Telecomunicaciones se estableció la posibilidad de que el Fondo de Solidaridad ponga a disposición del sector privado (inversionistas nacionales o extranjeros, estos últimos domiciliados en el Ecuador y sometidos al régimen previsto en la Ley de Compañías) el 51% de acciones con derecho a voto.

La participación de la empresa privada en la empresa pública, no fue totalmente aceptada por la población ecuatoriana, especialmente en el sector de las telecomunicaciones, donde las prestadoras de servicios privados no respondían con la eficiencia que deberían sino más bien convirtieron a esta empresa pública en su botín, se sumó a este descontento la inestabilidad política que el Ecuador padeció a partir de 1993, una cadena de hechos políticos, desde la caída y destitución de las primeras y segundas autoridades del país, hasta el conflicto bélico con el Perú, sumados a otros factores como la inestabilidad en el precio del petróleo a nivel mundial o la crisis bancaria de 1999, y la presión y oposición de importantes grupos Sociales liderados principalmente por las organizaciones indígenas y campesinas (CONAIE) y grupos políticos de izquierda, contribuyeron a mi modo de ver para que el modelo no se consume en su totalidad. Así también en la población no se

comprendió el paso de la condición de usuarios de servicios públicos a clientes de empresas privadas prestadoras de servicios públicos, condición que nunca fue explicada y menos aún aceptada por la ciudadanía, la cual consideraba que este cambio en su situación frente al prestador del servicio, representaba una afectación a sus derechos como consumidor y usuario.

Desde 1993 hasta el 2007 se impulsaron algunos procesos de desinversión y traspaso al sector privado, muchos de los cuales fueron frustrados entre otros factores por su falta de credibilidad, falta de transparencia y falta de un serio interés por parte de los inversionistas nacionales o extranjeros, muchos de los cuales querían maximizar las ganancias sin importarles la calidad de los servicios que ofrecieran.

Fue entonces precisamente, esta pérdida de la institucionalidad de la empresa pública especialmente de empresas como la CNT, lo que llevó a que el actual gobierno implemente dentro de su proyecto político cambios radicales en la administración de la empresa pública. Actualmente desde los diferentes Ministerios se ha implementado un nuevo modelo de gestión para la empresa pública ecuatoriana, la implementación de éste modelo ha requerido y permitido hacer cambios administrativos y la aplicación de principios de economía, eficiencia y eficacia, principios que aún no se logran cumplir en su totalidad en todas las empresas públicas especialmente en la involucrada en el estudio, como es la CNT (Corporación Nacional de Telecomunicaciones).

Con el triunfo de la Revolución ciudadana (año 2007) se modifica sustancialmente el modelo “modernizador” y “privatizador” del Estado. A diferencia del modelo “modernizador”, en este período se inicia el proceso calificado como “Reforma Democrática del Estado” con el cual se busca recuperar el rol regulador e interventor de la Administración en la Economía; se resalta la importancia de que el Estado reasuma la inversión pública en la ejecución de proyectos orientados a mejorar la calidad y la atención a los

usuarios, especialmente en la entrega de los servicios como los que oferta la Empresa pública CNT.

Bajo este contexto, a partir del año 2007 al inicio de la administración del gobierno del Ec. Rafael Correa Delgado actual presidente del Ecuador, quien en su plan de gobierno propuso una total renovación de la estructura administrativa para el estado, incluyendo dentro de su agenda administrativa como uno de las acciones legales para lograr cambiar el sistema y modelo económico, la elaboración de una nueva constitución y fue así como en el año 2008 se crea y aprueba una nueva constitución y con ello inicia la transformación del estado, en el caso específico de la CNT EP surge como resultado de la fusión de las desaparecidas Andinatel y Pacifictel ,

La creación de esta empresa pública de Telecomunicaciones, trae consigo una serie de cambios administrativos, entre estos una reingeniería y algunos casos la renovación total del personal que labora en la empresa, debido a que en la mayoría de las agencias se descubrieron irregularidades y actos de corrupción, especialmente en la CNT, EP (Corporación Nacional de Telecomunicaciones) Portoviejo, donde existían casos de nepotismo, sobrepagos en comprar, abuso de poder, ineficiencia en la atención al cliente, mala calidad de los servicios, poco empoderamiento de los empleados en cuanto al desempeño de sus funciones. Fueron entonces todas estas razones lo que llevaron a los directivos a nivel nacional a crear e incorporar cambios administrativos, los mismos que de alguna forma influyen en la cultura organizacional como uno de componentes de gestión.

Uno de los elementos claves para lograr el empoderamiento y una verdadera aplicación de los principios de calidad es precisamente la cultura organizacional con que se maneje la empresa pública. En el caso específico de la empresa pública Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) de Ecuador, los cambios administrativos han sido trascendentales, por lo tanto es necesario analizar de forma objetiva la cultura organizacional como uno de los

componentes esenciales que determina la calidad de los servicios que ofrece esta empresa.

1.2. Interrogantes de investigación.

¿Cuáles son los elementos, artefactos culturales, valores, rituales, modelos de gestión, presunciones básicas, entre otros que caracterizan la cultura organizacional de la empresa pública ecuatoriana?

¿Cuáles son los principales procesos de cambios administrativos que se han dado de acuerdo al nuevo modelo de gestión de la empresa pública ecuatoriana?

¿El grado de predisposición y compromiso del talento humano que labora en la empresa pública ecuatoriana responde a los actuales procesos de cambios administrativos?

¿El tipo de liderazgo gerencial existente en la empresa pública ecuatoriana guarda una relación significativa con la cultura organizacional?

¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades que tiene la cultura organizacional de la empresa pública ecuatoriana?

¿En qué medida los actuales procesos de cambios administrativos han influido en la cultura organizacional de la empresa pública ecuatoriana?

1.3. Formulación del problema.

¿Cuáles han sido los cambios en materia de Cultura Organizacional que se necesitaron instalar frente a los procesos de cambios administrativos en la empresa pública ecuatoriana. Caso CNT EP (Corporación Nacional de Telecomunicaciones). Portoviejo.

1.4. Viabilidad.

Los actuales procesos de cambios que se están dando en la gestión administrativa de la empresa pública ecuatoriana requieren una constante evaluación de todos los aspectos relacionados con la aplicación de principios de economía, eficiencia y eficacia, principios cuyo nivel de aplicación son el resultado de la Cultura Organizacional que caracteriza a la empresa pública.

Tomando en cuenta este referente, el presente estudio se considera viable pues los resultados encontrados permitirán realizar un análisis objetivo de dos variables importantes para el óptimo desarrollo de la empresa pública ecuatoriana, como son: su Cultura Organizacional y los procesos de cambios administrativos. Además, considerando las fortalezas y debilidades que se encuentren en la organización de la empresa pública, se diseñará un modelo de Cultura Organizacional que responda a los procesos de cambios administrativos y que, de igual manera, garanticen la competitividad y optimización del talento humano que labora en el sector público - específicamente de la empresa considerada para el estudio- y aseguren la calidad de los servicios que ésta brinda a la población.

1.5. Delimitación.

Campo: Administrativo

Área: Talento Humano

Aspectos: Cultura organizacional y cambios administrativos de la empresa pública ecuatoriana caso CNT (Corporación Nacional de Telecomunicaciones).

Delimitación espacial: Empresa Pública CNT (Corporación Nacional de Telecomunicaciones) cantón Portoviejo, Provincia de Manabí, República del Ecuador.

Delimitación Temporal: La investigación se desarrolló durante el periodo comprendido entre Enero y Octubre de 2014.

1.6 Objetivos de la Investigación.

1.6.1 Objetivo General.

Analizar la cultura organizacional frente a los procesos de cambios administrativos en la empresa pública ecuatoriana. Caso CNT (Corporación Nacional de Telecomunicaciones).

1.6.2. Objetivos específicos.

- ✓ Identificar los elementos predominantes en la cultura organizacional de la empresa pública ecuatoriana. Caso CNT (Corporación Ecuatoriana de Telecomunicaciones).
- ✓ Establecer el grado de predisposición y compromiso del talento humano frente a los procesos de cambios en la empresa pública.
- ✓ Puntualizar los principales procesos de cambios administrativos de acuerdo al nuevo modelo de gestión de la empresa pública ecuatoriana.
- ✓ Determinar el tipo de liderazgo gerencial existente en la empresa pública y su relación con la cultura organizacional identificada.
- ✓ Describir las fortalezas y debilidades detectadas en la cultura organizacional de la empresa pública ecuatoriana para diseñar un modelo que se adapte a los nuevos procesos de cambios administrativos.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO.

2.1. Antecedentes de la Investigación.

Después de la II Guerra Mundial, los países de América Latina impulsaron una corriente de nacionalización de sectores considerados importantes a través

de la creación de empresas estatales. El modelo a seguir fue el ejemplo europeo de nacionalizaciones del transporte ferroviario, gas, electricidad y más tarde las telecomunicaciones. Estas nacionalizaciones tuvieron motivaciones económicas, políticas y sociales.

En el ámbito económico se estableció que las empresas nacionales podían disponer de un monopolio que permitiría reducir sus costos y tarifas. Las motivaciones políticas buscaban un rol subsidiario del Estado para contraponerse a la amenaza del comunismo; mientras que las causas sociales determinaron que las compañías nacionales eran las destinadas a asumir las obligaciones de servicio público, asegurando el suministro a todos los consumidores y con tarifas accesibles. Entonces, las ideas keynesianas eran dominantes y la intervención del Estado en la economía parecía natural (Favennec, 2007: 87).

Servicios públicos como la electricidad y las telecomunicaciones se desarrollaron bajo la propiedad del Estado y mediante la regulación gubernamental, para impulsar el acceso universal a los mismos; en la mayoría de los casos, estables, confiables y a precios asequibles (Xu, 2005: 652). Sin embargo, también fue notoria una falta de agregación de valor a los productos primarios que exportaban las empresas estatales. No se consideró que se requería un rol preponderante del Estado para vigilar la responsabilidad y la transparencia de sus operaciones. Esto produjo que las empresas públicas crezcan de diversas formas en distintos regímenes, sin sistemas desarrollados de control y responsabilidad (Thorp, 2000: 21).

Posteriormente, durante la década de los noventa, organismos multilaterales como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial, hicieron públicas sus propuestas para la inserción efectiva en la globalización. Entre las principales recomendaciones estaban: hacer del sector privado la principal máquina del crecimiento económico, disminuir el tamaño de la burocracia estatal, liberarse de cuotas y monopolios domésticos, privatizar industrias y empresas de propiedad del Estado, incentivar la apertura a la inversión privada y a la competencia en los sectores de banca y telecomunicaciones (Friedman, 1999 citado por Quiggin, 2006: 536-537).

Esta receta denominada “opcional” es criticada por autores como Quiggin, quien afirma que en ciertos casos carecía de importancia discutir si las políticas del FMI eran beneficiosas, porque simplemente no había otra alternativa (Quiggin, 2006:537). El modelo económico descrito fue traducido en prescripciones de política por el Banco Mundial como fuerza para presionar la reforma. En un ambiente aislado de la realidad, algunos economistas

desarrollaron modelos de mercados competitivos de suministro de servicios públicos como la electricidad y tele-comunicaciones; mientras los políticos buscaban ideas para justificar sus propósitos ideológicos.

Para la implementación de las reformas en cada país se configuró la interacción entre dos actores identificados claramente por Xu: el “salvaje tutor institucional” del Banco y los “pupilos ansiosos” de las élites locales (Xu, 2005: 649-650). Las empresas públicas fueron acusadas de obtener prerrogativas que las hicieron menos productivas que el sector privado, se consideró que los objetivos sociales a los que respondían socavaron su sostenibilidad (OCDE, 2005).

A pesar de la ola de privatizaciones, en los primeros años del siglo XXI, las empresas de propiedad estatal aún representan un sector importante de la economía de varios países en el mundo. Los nuevos lineamientos de ciertos organismos multilaterales (OCDE, CAF) no consideran todo su potencial para dinamizar determinados programas de política pública, sino que, en su lugar, estas recomendaciones apuntan a restringir su rol con el propósito de no obstaculizar la libre competencia, que los gobiernos garanticen igualdad de condiciones en los mercados en los que compiten con compañías privadas nacionales e internacionales, así como la compensación a las empresas privadas cuando consideren que se ha producido una violación de sus derechos y plena autonomía operativa (OCDE, 2011), hecho que trajo como consecuencia que la empresa pública se caracterizaba por una total pérdida de credibilidad como gestor del bienestar ciudadano.

Desde enero de 2007 el Ecuador forma parte de la ola de gobiernos posneoliberales en América Latina. El triunfo de Rafael Correa en las elecciones presidenciales del último trimestre de 2006, abrió el marco de oportunidades para el “relanzamiento de la acción pública” como principal detonante de una estrategia de desarrollo heterodoxa que tiene como sus fines últimos la promoción del “Buen Vivir” y la realización de las capacidades individuales y colectivas en el marco de un acceso igualitario a los recursos y a las oportunidades sociales.

El complejo panorama institucional del Estado ecuatoriano ha tratado de ser resuelto, en el curso de los dos primeros años de gestión del gobierno de la Revolución Ciudadana, por medio de una agenda de reforma democrática que contempla, en lo fundamental, los siguientes ejes:

1. Reorganización y racionalización de la estructura institucional de la Función Ejecutiva.
2. Diseño de nuevos modelos de gestión de las instituciones públicas para la prestación de servicios a la ciudadanía.
3. Desconcentración y descentralización del Estado. Tanto en el análisis y definición de los ámbitos de acción de las entidades estatales, como en el replanteamiento de los mecanismos, procesos y procedimientos mediante los cuales se realizan las acciones públicas, se ha considerado la relación con los territorios y la diferenciación funcional entre instituciones debe concretarse en intervenciones públicas localizadas y en nuevas instituciones estatales en los territorios.

Todo ello ha conducido, por un lado, a incrementar los niveles de coordinación y articulación sectorial e intersectorial en la definición e implementación de política pública y, por otro, a redireccionar la relación del Estado con los territorios y a promover una agenda específica de acción estatal territorial.

El Estado vuelve, entonces, al centro de la acción pública bajo esquemas de funcionamiento que procuran apuntarlo como la principal dinámica para la construcción y defensa del interés público y, por tanto, como un actor legítimo en todo el espacio nacional. Todos estos elementos permitirían afirmar que, a partir del 2007, el Ecuador asistiría al arranque de un proceso que puede ser visto como un nuevo momento en la historia republicana, donde se afirma la disputa por la construcción y consolidación del Estado Nacional.

Las nuevas políticas de gobierno han implementado cambios radicales en cuanto al manejo y gestión de las empresas públicas, por lo tanto, se han abierto nuevas áreas de investigación para quienes sean conocedores de este campo de gestión administrativa que cada día tiene mayor importancia, especialmente en el aspecto del manejo y desarrollo del talento humano que, a fin de cuentas, es el pilar fundamental en los sistemas económicos basados en una cultura organizacional orientada a la búsqueda de la excelencia y del estricto cumplimiento de los objetivos planteados en el plan de desarrollo Nacional del “Buen Vivir” como es el caso del Ecuador.

2.2 Categorías de investigación.

2.2.1. Evolución Histórica del concepto y definición de «Cultura Organizacional».

La historia de la cultura organizacional, se ve marcada por grandes debates. La mayoría de los debates tienen sus raíces en las diferencias existentes en las dos perspectivas asumidas por los científicos: «perspectiva positivista» y «perspectiva constructivista», y el concepto de cultura y metodología utilizada.

El interés por la investigación en la gestión transcultural surge primero en EEUU, a finales de los 50 y mediados de los 60, con los trabajos pioneros de Harrison y Myers (1959), Farmer y Richman (1965) y Haire, Ghiselli y Porter (1966). En todos estos trabajos se refleja una conceptualización única e implícita de la cultura como una variable independiente basada en el concepto de nación. Los años setenta se caracterizaron por un continuo dominio de los americanos en el campo económico, simbolizado por el alcance internacional que tuvieron las empresas norteamericanas. La expansión de mercados por todo el mundo, el interés creciente de las corporaciones multinacionales y la realidad de que operaban en diferentes entornos, políticos y económicos, crearon la necesidad de comprender los otros contextos nacionales y las implicaciones de estos contextos para la gestión de las organizaciones.

Uno de los elementos que caracteriza hoy a las organizaciones es su cultura. Esta es una impronta que refleja, entre otras cosas, el modo como ellas conciben el trabajo y la relación con su medio ambiente y que, además, las diferencian de otras organizaciones pertenecientes al mismo sector económico y la misma ubicación geográfica. Desde finales de la década de 1970, estudiosos en temas administrativos han investigado la cultura organizacional. Así «cultura se convirtió en un término usual para referirse a las diversas dinámicas que se dan dentro de las organizaciones» (Gutiérrez, 2007: 115-129).

Particularmente en universidades estadounidenses, este tema se ha abordado desde dos puntos de vista: el primero plantea que “las organizaciones debían mirarse como sistemas de significados socialmente contruidos” (Gutiérrez, 2007, 115-129), mientras que el segundo sugiere que si se “atendía a la simbología del liderazgo, teniendo en cuenta los valores de los empleados, los gerentes podrían mejorar la competitividad de sus empresas” (Gutiérrez, 2007, 115-129). Fue en 1982 que se empezó a sentir que en las organizaciones se estaba creando una conciencia sobre la necesidad de considerar este último aspecto de la cultura como uno de sus componentes principales.

La cultura organizacional se ha entendido también como respuesta a algunas propuestas teóricas que la Administración ha llevado a las organizaciones. De un lado, se concibió para responder al racionalismo extremo del enfoque de sistemas, en un momento en el que las organizaciones requerían reunir un conjunto de valores que, al ser compartidos por todos los miembros, generen una acción coordinada para conseguir los objetivos organizacionales. Dado que valores compartidos facilitan la delegación, dan eficacia a las decisiones y unidad de imagen e identidad a la organización (Chiavenato, 1999: 636).

De otro lado, apareció como respuesta al fracaso que demostraron las teorías de las relaciones humanas y el comportamiento, al ser incapaces de resolver el problema subyacente en la relación entre dirigentes y dirigidos: "Hacer de los dirigentes y los dirigidos verdaderos socios" (Aktouf, s. f.: 557); esto sumado a la conciencia cada vez más clara de la necesidad de planear cambios organizacionales en función de los cambios en el entorno.

Así pues, los estudios sobre cultura organizacional y el interés de las empresas por el tema han cobrado mucha fuerza. Esto se debe, entre otras razones, a que las organizaciones han reconocido el valor que posee la cultura organizacional en el desempeño de los colaboradores, la predisposición al cambio y la consecución de resultados de negocio. Los textos escritos al respecto preconizan el compromiso, la motivación del empleado, la lealtad organizacional, el trabajo en equipo y los valores como los elementos que permiten que la organización tenga una cultura fuerte, cuyo sistema de valores determina, a su vez, la buena voluntad y disposición al cambio.

El surgimiento de la industria japonesa contribuyó también a fortalecer la cultura organizacional. Popularmente se pensó que este fortalecimiento obedeció al compromiso de los funcionarios de las organizaciones niponas con los objetivos, trabajando de forma flexible y con altos niveles de desempeño. Esta influencia llegó a los Estados Unidos y los estudiosos de las organizaciones se manifestaron al respecto: Los tratadistas sugirieron que las empresas estadounidenses harían bien en emular a los japoneses desarrollando 'fuertes' culturas que fomentaran la preocupación por la calidad, la flexibilidad y el servicio (Barley y Kunda, 1992: 92).

En un escenario como este, la cultura organizacional ofrecía una posibilidad de cohesión y unidad, importantes para el éxito productivo. Las organizaciones comenzaron a mirarse a sí mismas más allá de la actividad productiva y la empresa se consideró como una entidad susceptible de secretar sus propias reglas, costumbres, hábitos, visiones, lenguajes, en otras palabras, su propia

cultura (Aktouf, s. f.: 555). En este contexto, el concepto de cultura hace su aparición después del cambio de rumbo que se produce en aquellas al pasar a concebirlas como sistemas abiertos, siendo concretamente Pettigrew (1979) quien introduce el concepto de cultura organizacional en la literatura. Concretamente, es a finales de los setenta y principios de la década de los años ochenta cuando se introduce el concepto de cultura en el ámbito de las organizaciones, y es utilizado esencialmente para describir los valores compartidos por los miembros de una organización.

Los autores que han defendido con más fuerza la existencia de una cultura específica en las organizaciones públicas y privadas (Deal y Kennedy, 1982; Peters y Waterman, 1982; Peters y Austin, 1985; Schein, 1988), coinciden en señalar cómo la cultura de una organización puede estudiarse a través del aprendizaje de las ceremonias, mitos, rituales, leyendas e historias que circulan en la organización y mediante la interiorización de las creencias y valores mantenidas por sus miembros.

Pertenecer a una organización o a un grupo altamente estructurado significa, cuando menos, estar expuesto a sus valores culturales y a sus formas de comportarse que, en la medida en que son compartidas, configuran un patrón que servirá para evaluar explícita o implícitamente cualquier conducta que se dé en ese grupo u organización. Consecuentemente, la valoración será más positiva si el agente de tal conducta se adhiere y conforma a dicho patrón cultural; es decir, si tales pautas culturales tienen un significado claro y atractivo para él.

Se presentan diversos conceptos de cultura organizacional con el fin de observar su evolución. Ralph D. Stacey, citado por Barón (2006) señala que la cultura organizacional es “el conjunto de creencias, costumbres, prácticas y formas de pensar que un grupo de personas ha llegado a compartir por medio de su convivencia y trabajo... A un nivel visible la cultura de un grupo de personas toma forma en los comportamientos, símbolos, mitos, ritos y artefactos”. De esta manera se moldean los esquemas mentales de la empresa y su funcionamiento en cada uno de los colaboradores.

Schein (1999) indica que la cultura es “un patrón de suposiciones básicas compartidas que el grupo aprende como si resolviera sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para considerarse válido, y por lo tanto, se le ha enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas”. Este autor observa la cultura desde tres perspectivas atadas una con las otras, estas son los artefactos y creaciones (es lo aceptado

incondicionalmente), valores (ideales y objetivos del grupo y los caminos aceptados para lograrlos) y creencias fundamentales (lenguaje, tecnología y organización social).

La cultura organizacional para Hofstede (1997) es “la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra”. La cultura organizacional, según los autores Hall, Harding, Deal, tiene las siguientes características; es holística, o sea, el todo es más que la suma de las partes; manifiesta la historia de la empresa; está relacionada con símbolos y rituales que manejan los antropólogos; se construye y conserva mediante la interacción social; es blanda y difícil de modificar.

La raíz de la cultura organizacional son las percepciones compartidas de las prácticas cotidianas. Según una investigación llevada a cabo por Hofstede (1997) los valores de los empleados discrepan más con respecto a la nacionalidad, edad, nivel educativo, que en relación a la pertenencia a la organización.

Relacionado a lo expuesto, Zapata (2007) define la cultura organizacional como “un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral; en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos, a la vez que las personas enriquecen sus entornos”. Aquí se puede observar la cultura de una manera que se adapta al escenario y se cohesiona al interior, en la cual los colaboradores aportan y reciben patrones, no sólo de conducta, sino también de principios y normas corporativamente compartidas.

Según el mismo Zapata (2007) las organizaciones son observadas como “minisociedades” en las cuales se desarrollan sus propios modelos y patrones culturales así como sus subculturas que impactan sobre la eficiencia en el ambiente interno y externo. Por lo anterior, la cultura organizacional repercute en los resultados de las empresas debido al comportamiento organizacional que se manifiesta en los valores, símbolos, ritos, ideologías, mitos, historias, ceremonias, a los que se les otorga, por parte de los colaboradores, un significado particular.

La definición de cultura que suministra Aguirre (2004, citado por Podestá, 2006) refiere a que ese trata de “un sistema de conocimiento que nos proporciona un modelo de realidad a través del cual damos sentido a nuestro comportamiento. Este sistema está formado por un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos que cohesionan e identifican, por lo que deben ser transmitidos a los nuevos miembros”. Aquí podemos resaltar que la modificación de prácticas no conlleva al cambio cultural ya que sólo se está interviniendo la praxeología dejando de un lado la axiología y ontología de las personas.

En un estudio muy completo realizado por el Programa de Investigación GLOBE en el año 2007 denominado “Una Estrecha relación entre Cultura y Liderazgo”, se analiza la cultura y el liderazgo en 62 sociedades, y se define cultura como “motivos, valores, creencias, identidades e interpretaciones compartidas o significados de eventos importantes que resultan de experiencias comunes de miembros de colectivos que son transmitidas a través de las generaciones”.

Otra de las definiciones que vale la pena mencionar, es la señalada por Geertz, quien opina que si bien en el mundo empresarial se suele creer que el control es creado por los directivos o gerentes de las empresas, en realidad el mismo es la consecuencia de las interacciones de las personas pertenecientes a un colectivo y ellos mismos son los que se poseionan de la construcción que llevan a cabo.

Otros autores han hecho alusión a la cultura de grupo aunque con diversos significados (Louis,1980). Bolon y Bolon (1994) perciben la necesidad de acuñar un nuevo término de tal manera que el concepto pueda ser clarificado y especificado. Para ellos los términos subcultura o microcultura no parecen captar adecuadamente el concepto de cultura de grupo, pues argumentan que una subcultura implica una derivación de la cultura organizacional a la que, consecuentemente, se le asigna una importancia secundaria.

Aunque es cierto que el origen de estas subculturas ocurre especialmente en las primeras etapas del ciclo de vida de una organización o en organizaciones muy pequeñas, esto sugiere que la cultura de una organización con frecuencia es derivada de la interacción de esas llamadas subculturas. También se puede entender a la cultura, como el “pegamento” social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a

compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

Por otro lado, Schein (1984) señala que los paradigmas de la cultura de una empresa poseen siempre un eslabón con la cultura más amplia en que esta insertada la empresa, por lo que un extranjero no podría realizar un estudio de cultura organizacional por no tener condiciones de hacer relaciones con la cultura propia del país.

En general se puede decir, que la cultura organizacional comúnmente está sustentada en la mente de los miembros de la organización, representa un marco mental que contiene suposiciones básicas y valores. Éstas se reflejan en la forma de percibir, pensar, sentir y comportarse dentro de la organización. Schein (1999), comenta que la cultura organizacional se desarrolla a través del tiempo, cuando las personas en la organización aprenden a enfrentarse exitosamente con problemas de adaptación externa e integración interna. Se convierte en el lenguaje y el antecedente histórico común de quienes laboran en la empresa, posee un sentido colectivo. Así que, la cultura se desarrolla a partir de lo que ha sido exitoso en la organización.

De acuerdo a éste enfoque mucho más contemporáneo de Schein, se podría concluir, que la cultura en el seno de una organización debe definir los límites; transmitir un sentido de identidad a sus miembros; facilitar la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo e incrementar la estabilidad del sistema social, puesto que es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.

2.2.2. Niveles y Elementos de la Cultura Organizacional.

Los elementos de la cultura no siempre pueden ser aislados de todo el fenómeno cultural, y éste de todo el conjunto de los fenómenos sociales. Las manifestaciones de los elementos de la cultura los encontramos en todas partes, como señala Durham (1984): "verbalizada en el discurso, cristalizada en el mito, en el rito y en el dogma; incorporada a los artefactos, a los gestos y a la postura corporal..."

Schein (1988) en su libro relativo al liderazgo y la cultura empresarial, mantiene el elemento «grupo» como determinante y piedra clave en la evolución de la cultura en una organización. Afirma que es necesario comprender la formación de la cultura en los pequeños grupos para poder llegar a entender la manera en que se desarrolla la cultura en la empresa en su

conjunto a través de las subculturas de los pequeños grupos y la interacción de estos en el seno de la empresa.

Entonces, se puede entender que los elementos culturales que dan singularidad a las organizaciones, se pueden presentar de forma similar en las organizaciones de un mismo giro, por lo que los elementos culturales tienen la capacidad de estar presentes en todos los miembros de la organización y no sólo en los directivos que tienen la misión histórica de transmitir la cultura (Schein, 1983).

Para Fernández (2002), en toda organización la cultura se manifiesta en dos tipos de elementos:

1.- Elementos visibles u observables, entre los cuales se expresan las creencias, valores, ceremonias, normas, ritos, slogans, conductas, símbolos, etc. La mayor parte de las veces son observables, y son la representación de valores, creencias, suposiciones, etc., localizadas a nivel más profundo. Estos elementos visibles explican cómo y por qué se hacen las cosas.

2.- Elementos invisibles y desarticulados, localizados generalmente a nivel más profundo en la mente de los miembros que forman la organización, en donde residen los sentimientos, temores, valores, creencias, actitudes, suposiciones, etc., que son difíciles de explicar pero que influyen en el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Estos elementos invisibles constituyen el inconsciente organizacional.

Si se representa en un esquema los elementos visibles y los invisibles, éste tomaría la forma de iceberg: Los artefactos son las manifestaciones visibles de la cultura de una organización, incluyéndose las conductas de los miembros que son observables, las estructuras, procedimientos, sistemas, aspectos materiales y físicos, así como las normas y reglas. Los artefactos valores, suposiciones básicas, es decir la forma de pensar, de sentir de hacer las cosas de los miembros de una organización entre otros aspectos introducidos por Schein en sus teorías sobre cultura organizacional y más tarde desarrollados por Westbrook (1993) quien afirma que “los artefactos se convierten en los símbolos tangibles que matizan la cultura, indican su carácter más elocuentemente que las palabras. Las creencias son los supuestos que están en la superficie del iceberg de la cultura organizacional y comprenden todos los conocimientos, ideas, supersticiones y leyendas”.

Los principales elementos no visibles de una cultura organizacional son los valores. Los valores de una organización, constituyen un tipo especial de creencias compartidas por sus miembros, quienes determinan el deber ser, es decir, lo que es bueno y deseable (valores positivos) y lo que es malo y no deseable (valores negativos).

Las manifestaciones de la cultura de una organización que no son visibles, incluyen los valores y las premisas, las cuales permanecen a niveles profundos de la inconsciencia de una organización. Wetzell y Buch (1994) señalan como fuentes de la burocracia y la administración, aquellos eventos que, porque funcionan, se practican, y finalmente se institucionalizan en las organizaciones, formando parte de la cultura corporativa, la cual queda en el plano inconsciente.

El nivel inconsciente es el que contiene los elementos que integran la cultura organizacional, los que pueden ser intervenidos para llevarse al plano consciente. Cuando las intervenciones son exitosas, todo el potencial existente en la cultura corporativa, servirá de fundamento para incrementar el desempeño en la organización.

2.2.3 Tipos de Cultura Organizacional.

La cultura es el entorno que nos rodea en el trabajo todo el tiempo. La cultura es un poderoso elemento que da forma a la satisfacción en el trabajo, las relaciones de trabajo y los procesos de trabajo. Sin embargo, la cultura es algo que en realidad no se puede ver, excepto a través de sus manifestaciones físicas en su lugar de trabajo.

Uno de los aspectos más interesantes en relación a la cultura organizacional es el de su «tipología», pues es a través de esta que se puede clasificar la cultura organizacional para su mejor comprensión y administración. Los antropólogos seguidores del llamado Relativismo Cultural afirman que no se debe hablar de culturas buenas o malas, superiores o inferiores, mejores o peores. Cada cultura ha llegado a ser lo que es como resultado de su propio proceso de adaptación al entorno y de integración interna. Sin embargo, sí puede utilizarse una clasificación que no compare unas culturas con otras, sino que las analice en función de dos variables que tienen que ver con ellas mismas: su fortaleza y funcionalidad.

Determinar el tipo de cultura organizacional, sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas

deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

Charles Handy (1978) especialista en comportamiento organizacional y considerado como el pensador en administración más reconocido de Europa, plantea cuatro tipos de culturas organizacionales:

- **Cultura del poder:** se dirige y controla por personas clave desde un centro de poder ejecutivo.
- **Cultura de los roles:** se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto de acción.
- **Cultura de tareas:** se apoya en proyectos que realiza la organización; orientada a la obtención de resultados específicos en tiempos concretos.
- **Cultura de personas:** basada en los integrantes de la organización. Es posible distinguir otras categorías de sistemas culturales de acuerdo con la forma en que se manifiestan en las estructuras de análisis:

- **Fuertes o débiles**, según la intensidad con que sus contenidos son compartidos, conocidos e impulsan la conducta cotidiana de los participantes. Cuanto más fuerte sean los rasgos culturales, no sólo determinarán los modos de conducta de sus participantes internos, sino que también impondrán rituales y procedimientos a los integrantes de otras organizaciones contextualmente relacionadas.
- **Concentradas o fragmentadas**, considerando la cantidad de unidades componentes de la organización, donde los sistemas culturales se alojan con más fuerte raigambre.
- **Tendientes al cierre/ hacia la apertura**, según la permeabilidad del sistema cultural a los cambios en entorno, es decir, si la incorporación de ideas y tecnologías es legítima o clandestina, facilitada o entorpecida.
- **Autónomas o reflejas**, considerando que sus pautas culturales sean producto de la singularidad, o por el contrario, de la imitación de algún modelo externo. Así hay corporaciones que intentan consciente o inconsciente emular a otros que son exitosos en su mercado.

En los actuales escenarios de la gestión pública y privada, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización

y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de aprendizaje, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

En las dos últimas décadas, se han propuesto una gran variedad de dimensiones y atributos de la cultura organizacional ya que ésta, se encuentra en un ámbito extremadamente extenso. Por lo que es imposible incluir todos los factores relevantes en el diagnóstico y evaluación de la cultura organizacional. Siempre se podrá argumentar que es relevante un elemento más.

Para poder determinar las dimensiones relevantes, es importante usar un marco subyacente con fundamentación teórica que pueda dirigir y enfocar las dimensiones culturales clave. Al tener varias opciones de marcos, el más apropiado será el que tenga evidencias empíricas de su validez y que integre y organice la mayoría de las dimensiones propuestas.

Se ha demostrado que el marco de valores en competencia, cumple los dos propósitos, el de validez empírica y ayuda a integrar muchas de las dimensiones propuestas por los autores. También tiene un alto grado de congruencia, ya que con el esquema de categorías, organiza la forma en que la gente piensa, sus valores, suposiciones y la forma como procesa la información. El marco de valores en competencia, fue desarrollado para conducir la investigación de los indicadores principales de efectividad organizacional.

Campbell et al. (1974), crearon una lista de 39 indicadores para medir la cultura organizacional. Posteriormente estos indicadores fueron clasificados y se les dio un análisis estadístico, lo que llevó a organizarlos en cuatro grupos principales, en dos dimensiones básicas:

La primera dimensión, diferencia el criterio de efectividad que se basa en la flexibilidad, la discreción y el dinamismo, del criterio que se basa en la estabilidad, el orden y el control. Es decir, algunas organizaciones se perciben como efectivas, si están cambiando constantemente y son adaptables (orgánicas) o bien, son vistas como efectivas si son estables, predictivas y mecanicistas.

La segunda dimensión, diferencia el criterio de efectividad basado en el control interno, la integración y la unidad, respecto del que enfatiza la orientación externa, la diferenciación y la rivalidad. Estas dos dimensiones forman los cuadrantes de los cuatro tipos de cultura presentados. La forma en que la cultura organizacional se interpreta naturalmente, es congruente con las dimensiones de los modelos de valores en competencia.

2.2.4. Funciones de la Cultura Organizacional.

De acuerdo a Trelles (1984) en la línea tradicional de las ciencias sociales, dada la visión pragmática y positivista de los primeros estudios, “la función de la cultura no puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos”. Para Robbins (1991), la cultura en el seno de una organización debe definir los límites; transmitir un sentido de identidad a sus miembros, facilitar la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo e incrementar la estabilidad del sistema social, puesto que es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.

La siguiente tipología es brindada por Enrique Javier Díez Gutiérrez:

Función epistemológica: La cultura funciona como un mecanismo epistemológico para estructurar el estudio de la organización como fenómeno social. Se convierte en una vía para la comprensión de la vida organizativa. Bajo esta concepción la cultura **Adaptativa:** Para lograr una comprensión común sobre su problema de supervivencia vital, del que se deriva su más esencial sentido sobre su misión central o “razón de ser”. **Legitimadora:** Justifica el sentido y valor de la organización. Refuerza la orientación y la finalidad de ésta, confiriendo inteligibilidad y sentido al comportamiento y al trabajo de los miembros de la organización, proporcionándoles una base sólida para visualizar su propio comportamiento como algo inteligible y con sentido. **Instrumental:** Es el instrumento ideal para conseguir la gestión eficaz de una organización a través de una manipulación más sutil que las técnicas jerárquicas de las teorías de la racionalidad eficientista.

Es posible reconvertirlo hacia una mayor eficiencia por implicación de los miembros de la organización a través de la negociación y el consenso sobre los objetivos, metas, medios e instrumentos a utilizar por la organización. **Reguladora (controladora):** La cultura se convierte en guía informal de comportamiento, lo que permitirá aminorar la ambigüedad en la conducta de los miembros de la organización al crear un entorno estable y predecible, indicándoles lo importante y cómo se hacen las cosas. **Motivadora:** Los valores compartidos generan cooperación, motivan al personal, facilitan el compromiso con metas relevantes, facilitan el compromiso con algo mayor que los intereses propios del individuo. **Simbólica:** Representación de la vida social de un grupo. Compendia, resume, y expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización.

Teniendo en cuenta los problemas adaptativos y de integración que afrontan los colectivos, Schein (1985: 64-94) considera que la función cultural es solucionarlos, en pos de asegurar la adecuación y posterior supervivencia de la organización, y una vez adquirida, reducir la ansiedad inherente a cualquier situación nueva o inestable.

Considerando un enfoque más contemporáneo, para Cuevas (2012), las funciones de la cultura organizacional se pueden resumir en las siguientes:

- ❖ Proveen la identidad de sus miembros, permite que los trabajadores se identifiquen con la organización, les crea sentido de pertenencia y facilita el compromiso con sus valores e ideologías.
- ❖ Cohesionan a los grupos de trabajo, apoyan para que las actividades de trabajo se organicen como grupos cohesionados y eficientes, motivan al personal, coordinan las acciones, facilitan la unión del grupo y el compromiso con las metas más relevantes.
- ❖ Resalta la importancia de las personas, considera a las personas como el elemento vital de la organización y que el despliegue de su talento, habilidad y destrezas tendrán importantes repercusiones en los resultados de la organización.

- ❖ Fomenta la disciplina, la participación, la cooperación, la responsabilidad, la honestidad, el respeto mutuo y la consideración entre los miembros.
- ❖ Determina el sistema de control, establece el uso de normas y reglas de conducta, así como sistemas de supervisión y control para la regulación de la conducta de los individuos.
- ❖ Señala la tolerancia al riesgo, es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.
- ❖ Establece los criterios para asignar incentivos y recompensas, señala pautas para la entrega de recompensas, bonificaciones y gratificaciones de acuerdo a los valores y la filosofía que la rigen.
- ❖ Fomentan a la formación de líderes como agentes de cambio y a la promoción, capacitación y desarrollo del personal.
- ❖ Orienta la gestión gerencial hacia la calidad, competitividad y flexibilidad para modificar el rumbo de la empresa.
- ❖ Fomenta la creatividad, innovación y a la utilización de nuevas tecnologías de trabajo.
- ❖ Define la acción empresarial con un enfoque de sistema abierto que interactúa con su medio y en el cual debe actuar con responsabilidad y compromiso.

2.2.5. La cultura Organizacional como factor determinante del desempeño laboral.

El desarrollo socio-económico de una organización está directamente relacionado con la capacidad que tienen sus miembros para identificar oportunidades, problemas y necesidades, en hallar soluciones viables desde todos los puntos de vista convencionales (técnico, comercial, económico, financiero, humano, administrativo, sensorial, social, etc.) y en llevar a cabo con

eficiencia las soluciones a los proyectos más eficaces. Todo este proceso está basado en cualidades humanas como la creatividad. Cuando las propiedades motivadoras del ambiente organizacional son positivas y reflejan la interacción entre características personales y grupales, la creatividad se desarrolla de una manera natural y con buenos resultados entre sus miembros. En la presente investigación ésta afirmación se la puede relacionar directamente con la dimensiones de liderazgo y motivación la misma que a su vez deriva una dimensión implícita como es la creatividad para la toma de decisiones.

Relacionado a la dimensión, estructura orgánico funcional que es una de las categorías de análisis de la presente investigación un aporte novedoso surge de Allaire y Firsirotu (1992), quienes consideran que la organización se constituye por tres elementos interrelacionados: (1) un sistema socio estructural, que sostiene un sistema cultural; (2) dicho sistema cultural, que sirve de justificación al anterior, y (3) los empleados, que como individuos elaboran activamente una realidad organizacional coherente. De esta manera la cultura organizacional se concibe, a diferencia de valores y principios defendidos por otros autores, como “un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así como también por diferentes factores de contingencia (como la tecnología, el mercado y la competencia)” (Allaire y Firsirotu, 1992, p. 33).

En la década de los noventa muchas investigaciones se orientaron a buscar relaciones entre la cultura organizacional y la efectividad organizacional, para tratar de establecer relaciones entre cultura, estrategias y competitividad. Hitt, Ireland y Hoskisson (1999) identificaron siete características de la cultura que fortalecen la competitividad empresarial: promoción del aprendizaje y del desarrollo humano, distribución de los talentos y recursos entre las unidades organizacionales, innovación, visión de largo plazo, calidad de los productos y servicios, cooperación y los equipos de trabajo y valores éticos.

Según Hofstede, en las culturas corporativistas los trabajadores “piensan que las normas de la organización abarcan su comportamiento tanto en el trabajo como en el hogar” (1999, p. 311), y son empresas en que con facilidad se integran el entorno familiar, social y profesional, ya que consideran diversas esferas de la vida de la persona en el trabajo, incluidos proyectos de futuro, que se reflejan en la estructuración de planes de carrera en los planos personal y profesional y su ajuste con los proyectos organizacionales, uno de los aspectos que, al parecer, genera satisfacción en el trabajo (Chatman, 1991).

Por su parte en las organizaciones con cultura abierta la persona puede introducirse y acoplarse más rápido y fácilmente, ya que se le hace sentir parte de la empresa y reduce el estrés propio de ser nuevo, lo cual sin duda afecta el bienestar de la persona. Igualmente, ésta dimensión está estrechamente relacionada con el clima de comunicación y la posibilidad de expresarse libremente, de tener voz en la empresa, los cuales son otros factores importantes al momento de establecer la satisfacción laboral (Dolan, Schuler y Valle, 1999).

Un aspecto crítico en muchas organizaciones hace referencia al grado de su estructuración interna, el cual se refleja en el tipo de control exigido. Las empresas con control estricto parecen ser más inhibitoras, más preocupadas por el control de los costos y con mayor exigencia por resultados, lo cual puede generar preocupaciones y angustias en sus integrantes, reflejándose en insatisfacción laboral, y afectando las relaciones con la dirección y el gusto por el trabajo.

De allí que resulte comprensible la asociación entre control laxo y bienestar. En las empresas normativas prevalece el cumplimiento de procedimientos organizativos frente a los resultados esperados, mientras que en las pragmáticas sobresalen las necesidades del cliente (Hofstede, 1999, p.313), por lo tanto, en estas últimas el empleado tiene más autonomía para decidir sobre aspectos relacionados con su trabajo y puede tener más opción de opinar y que sus opiniones sean consideradas, factor que es generador de satisfacción en el trabajo, y que se relaciona directamente con el nivel de integración y empoderamiento que demuestran los funcionarios, siendo éstas categorías de análisis de la presente investigación.

La ausencia de correlación entre la cultura orientada a los procesos (antes que a los resultados) y el bienestar podría explicarse por cuanto un trabajo orientado a los procesos demanda menos retos personales y presenta menos posibilidades de innovación, lo cual podría afectar las condiciones de bienestar, como son la posibilidad de desarrollar capacidades personales y generar oportunidades en aspectos laborales y personales.

Un buen clima promueve en cada uno de los miembros de la empresa, el buscar nuevas maneras de realizar su labor, ser más efectivos, ayudar a sus colegas y tener resultados en su trabajo con herramientas diferentes e

innovadoras. Si se define el clima organizacional como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (Rodríguez, 1999, p. 74) o también que es “el conocimiento que tiene el personal acerca de su empresa, su organización y sus objetivos, la percepción que tiene acerca del medio en el cual desempeña sus labores y el grado de desarrollo personal que prevé alcanzar en la empresa” García (1987, citado por Marín, 1999, p. 114). Se puede afirmar a partir de ello, que un buen clima organizacional está caracterizado por el entusiasmo, el optimismo y el trabajo en equipo, dimensiones que han sido consideradas en el presente trabajo de investigación y que se convierten en las categorías de análisis.

Es por esto, que una de las ventajas de propiciar un buen clima al interior de la organización es que permite desarrollar en el sujeto, de forma más libre y acertada, todo el potencial que éste tenga y aprovecharlo en beneficio de la empresa. De esta forma surge la necesidad de un nivel de conducción preocupado en incorporar en su agenda y promover acciones tendientes a garantizar un buen clima organizacional, que las posicionen cada vez en mejores lugares no sólo en el ámbito nacional sino además en el ámbito internacional.

La integración de esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, la permanente disposición a aprender y cambiar, el aplanamiento de las estructuras organizacionales, la disminución de los niveles jerárquicos y puntos de control, la ruptura de barreras y la necesidad de comunicación, son algunas de las nuevas reglas a ser implementadas en las organizaciones para su mejoramiento continuo y alcanzar los niveles deseados de desarrollo, así como las metas y objetivos propuestos.

En este escenario de cambio se puede visualizar que el área de recursos humanos, juega en la actualidad un papel fundamental en la transformación de las organizaciones, como área líder de un proyecto que debe formar parte de la agenda de todas áreas de la organización. Esto requiere una redefinición del papel del departamento recursos humanos dentro de cualquier corporación, de manera tal que pueda legítimamente iniciar los procesos de transformación esenciales en estos momentos de exigencias permanentes del entorno, por lo tanto, las políticas deberán proyectarse por toda la organización a fin de captar al personal para trabajar sobre la importancia de la cultura organizacional y los climas de trabajos favorables como factores claves de éxito.

2.2.6. El cambio como un nuevo desafío de la Cultura Organizacional.

A medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones, tanto públicas como privadas, se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

Las tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo tales como la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones. La estrategia que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se resume en competitividad.

La competitividad es una estrategia que resulta de combinar el espíritu empresarial con la capacidad de aprender continuamente (Drucker, 1986). En sentido general se puede decir que es una actitud y una aptitud. Es una actitud orientada hacia la visualización de oportunidades y el control de las amenazas. También es una aptitud que permite mantener e incrementar la preferencia de los clientes por los bienes o servicios que se ofrecen.

En otro orden de ideas, se percibe una interdependencia entre gerencia y cambio: nuevamente se puede plantear que gerenciar es sinónimo de cambiar. Las organizaciones convencionales se planteaban proyectos de cambio para conseguir una condición de estabilidad y equilibrio. Actualmente, el cambio no es un proceso que se estanca; por el contrario, éste está orientado a desarrollar mayor capacidad de respuesta a todos los cambios que se presenten y con ello ser más competitivo en el mercado. Se podría considerar, entonces, que ahora el cambio se interpreta como el camino natural a través del cual se desenvuelven las organizaciones.

Los cambios han sido como instrumentos de adaptación. La mayor parte de los cambios se ven impulsados por la necesidad de adaptarse a un contexto y

estrategia cambiante de la organización interna, que debe también responder a factores externos que influyen directamente en la competitividad de la organización. Esta perspectiva refleja que el cambio en las organizaciones a veces se describe como un proceso de conversión difícil y complejo, que requiere la participación activa de los directivos para que los trabajadores acojan el proceso como algo natural, es decir, un líder o liderazgo que luego se transmite a través de toda la empresa. Las premisas anteriores permiten el planteamiento de la tesis que el espíritu empresarial y el conocimiento son los dos factores más importantes que determinan el éxito de las organizaciones.

El nuevo escenario a que están sujetas las organizaciones, son los cambios apresurados que demandan alta flexibilidad y capacidad de adaptación a las exigencias de su entorno. En este sentido, deben entenderse los cambios como retos permanentes capaces de asegurar el fracaso o el éxito de una organización (Maraven, 1997). En consecuencia, es de gran importancia para las empresas conocer el grado de madurez y disposición que se tenga en el momento de enfrentar los cambios. Una experiencia positiva está dada cuando se refleja la aceptación por parte de los empleados de nuevas políticas, actitud positiva hacia la innovación y el éxito alcanzado en procesos anteriores.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos aprendizaje, que estén dispuestos al cambio, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

Si bien es cierto, que han sido muchos los esfuerzos de transformación que han fracasado en las instituciones tanto públicas como privadas, es importante tener en cuenta las diferentes dimensiones necesarias a considerar en un proceso de cambio cultural, entre ellas, el rol del liderazgo, la capacidad de adaptación de los integrantes de la organización, la capacidad para la toma de decisiones entre otras. Guédez (1997) mantiene, entre otras cosas, una inquietud impostergable: ¿cómo ejercer un compromiso gerencial que realmente incentive el cambio y la creatividad?. Se pudiera hablar de dos esferas complementarias de acción. La primera se asocia con el ejercicio de un estilo en donde, además de gerenciar el trabajo, también se gerencia el cerebro y el corazón abierto al cambio. Por su parte, la segunda se relaciona con el establecimiento de condiciones organizativas favorables.

Mediante los procesos de transformación organizacional, algunos gerentes han eludido aspectos coyunturales como la cultura organizacional, se ha interpretado muy superficialmente el rol del líder dentro de un proceso de cambio, se ha ignorado lo importante y estratégico que constituye el hecho que: si no hay una visión compartida, nunca se generará la suficiente energía y significado que movilice a la organización y a su recurso humano en el proceso de cambio.

El aspecto central de las organizaciones con miras al éxito es la calidad de sus líderes con plena libertad en el sentido de su emancipación, poseedores de un alto nivel de capacidades, lo cual le permite gerenciar el cambio con visión proactiva, es decir, debe ser un agente de cambio capaz de identificar el problema, evaluar las motivaciones del cliente y su capacidad para cambiar, determina alternativas, explora derivaciones de estas alternativas, evalúa los recursos, señala los papeles auxiliares apropiados, establece y mantiene una relación de ayuda, reconoce las fases del proceso de cambio y orienta el cliente a través de ellas; asimismo, elige y pone en práctica las técnicas de un cambio planificado. Relacionado a lo expuesto, Cordeiro (1996) sostiene que el énfasis en los costos, clientes, caos y competitividad, son factores sobre los cuales la gerencia de activos humanos está orientando sus decisiones y acciones en forma global y estratégica, de manera tal de agregar valor en forma sistemática y continua a los procesos de la organización.

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

Es necesario más que nunca el pensar y repensar las organizaciones, darles sentido de dirección, rediseñar u optimar los procesos medulares, desarrollar estructuras organizacionales aptas para que dichos procesos funcionen oportunamente, utilizar agresivamente la tecnología de punta que ayude a materializar la visión trazada para la organización. Trabajar por trabajar es hoy signo de improductividad. Lo que se requiere para ser más competitivo es dinamismo, es decir, energía orientada hacia el logro de los objetivos.

La visión indicada facilita a la gerencia del cambio dimensionar las características del negocio y orientar sus esfuerzos para satisfacer las expectativas de la organización. Asimismo, le facilita romper paradigmas, probablemente muy útiles en el pasado, pero que han perdido sentido con el tiempo, por nuevas reglas, acordes con los tiempos que corren y muy útiles para satisfacer las exigencias del futuro.

La integración de esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, la permanente disposición a aprender y cambiar, las organizaciones por procesos, el aplanamiento de las estructuras organizacionales, la disminución de los niveles jerárquicos y puntos de control, la ruptura de barreras, la necesidad de comunicación, etc., son algunas de las nuevas reglas.

El fracaso de los esfuerzos de cambio en muchas organizaciones ha radicado en no tomar en cuenta, más allá de la retórica, al personal como centro de la transformación y en no lograr un equilibrio adecuado entre la adaptación de éste y los cambios en los procesos.

En este escenario de cambio se puede vislumbrar que la Gerencia de Recursos Humanos cobra en la actualidad, un papel fundamental en la transformación de las organizaciones. Esto requiere una redefinición del papel de Recursos Humanos dentro de cualquier corporación, de manera tal que pueda legítimamente iniciar los procesos de transformación esenciales en momentos de exigencias permanentes del entorno.

Actualmente el desarrollo organizacional representa una útil intervención en la organización. Su principal ventaja consiste en tratar de enfrentar el cambio en toda la organización o en una parte sustancial de ella, de esta manera logra dispersar más extensamente el mejoramiento de la organización. Otros beneficios incluyen una mejor motivación, mayor productividad, mejor calidad del trabajo, satisfacción en el trabajo, trabajo de equipo y resolución de conflictos en equipos.

En consecuencia, los gerentes de recursos humanos se plantean retos, los cuales están direccionados hacia el diseño de sus propias estructuras organizacionales, creadas y especialmente desarrolladas para planificar y guiar los programas de mejoramiento profesional, lo cual constituye una base importante para mantenerse en una continua búsqueda de nuevos

aprendizajes, que facilite la innovación en la organización. Estas estructuras son un vehículo que le permite al individuo mantenerse actualizado técnicamente y, al mismo tiempo, interrelacionado con todos los procesos de la organización.

Por lo antes planteado se pretende señalar que el líder tiene el rol fundamental en instalar y llevar adelante el proceso de cambio con visión hacia la eficacia y efectividad, fundamentados en una filosofía asertiva de cambio, lo cual les permite la posibilidad de crear nuevos paradigmas a partir del desarrollo personal para el logro de mejoramiento continuo.

2.2.6.1. Los actuales escenarios de organización en América Latina.

En el curso de los años recientes, se han hecho efectivos numerosos cambios por parte de los gobiernos miembros del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, CLAD, no sólo en términos de las prácticas administrativas sino también en el marco más amplio en el cual se desempeña la tarea de gobierno. La posición descrita en un documento del CLAD en 1998 como “Una Nueva Gestión Pública para América Latina”, hace énfasis en los resultados de las acciones gubernamentales y en el control que es ejercido sobre ellas, más que en el control procedimental de los sistemas de actividad organizacional y de las tareas cotidianas que los sustentan.

De hecho, han comenzado a ser transferidas aquellas funciones que pueden ser efectivamente asumidas por los gobiernos subnacionales, y se han privatizado, ya sea directamente, ya sea a través de la utilización de contratos con concesionarios, actividades en las cuales el Estado ha sido un productor de bienes y servicios que pueden ser asumidas con seguridad y con beneficios por parte de iniciativas empresariales de distinto tipo. En ambos casos, esto ha conducido a la creación de nuevos mecanismos regulatorios, tanto para garantizar la coherencia de las orientaciones de las políticas públicas, como para que, en casos en que los servicios privatizados se encuentren en condiciones de competencia reducida, tales como las antiguas empresas públicas, materias primas esenciales y otros insumos industriales, ellos sean suministrados de acuerdo con las expectativas del público.

En otras áreas del suministro de servicios, incluyendo las de las agencias especializadas en las cuales las actividades son vistas como clave en relación con la implementación de las políticas, o donde no existen condiciones o voluntad política para la descentralización o la privatización, se ha visto

favorecida la realización de contratos de gestión que ofrecen mayor autonomía de operación a cambio del respeto de estándares de servicio y de las metas estipuladas. En algunos casos, estas unidades administrativas semiautónomas han sido transformadas en otros tipos de organizaciones públicas no estatales. En campos tales como el social y el científico, donde existen vigorosas organizaciones no gubernamentales y fundaciones sin fines de lucro independientes, los argumentos han favorecido el desarrollo de arreglos de contratación externa.

En lo que concierne a aquellos aspectos de la actividad del Estado que son considerados como esenciales para el mantenimiento de su identidad y sin los cuales no existiría una instancia nacional de gobierno democrático y de soberanía nacional, se han planteado discusiones en torno a la necesidad de un mayor profesionalismo en el seno del staff central de los funcionarios públicos y de desarrollo de mecanismos gerenciales y prácticas basadas en el desempeño y orientadas hacia los resultados, con respecto a las unidades operativas. Sin alterar los patrones de propiedad pública, conceptos tales como la competencia administrada entre agencias públicas promueven posibilidades de generar nuevos niveles en el desempeño del servicio.

Tal es la variedad potencial de los diferentes cambios y mejoras que se intentan llevar a cabo, cuya variedad demuestra que no existe un único modelo de “anteproyecto” o de “mejor práctica” que permita identificar instantáneamente cuáles deben ser los atributos de la nueva gerencia pública. Asimismo, no existe una escala imaginable en función de la cual los gobiernos puedan medir la transición entre modelos. Las diferentes historias en lo cultural, lo institucional y lo político en la región latinoamericana y del caribe, las diferentes formas en las cuales puede implementarse la gerencia con base en resultados, las capacidades y recursos disponibles, y las variadas opciones de organización, hacen que el escenario de los cambios sea tal, que en el marco del movimiento general hacia una gerencia orientada a resultados, y alejamiento de la burocracia tradicional, cada caso deba ser considerado como un caso particular.

Los cambios que están siendo introducidos bajo la denominación de Administración Pública Gerencial son percibidos por sus proponentes en términos de la promoción de mejoras progresivas en los niveles previos de eficiencia y, sobre todo, de efectividad. Pero la Nueva Gerencia Pública no está exenta de crítica.

Algunos consideran que el uso de mecanismos similares a los del mundo empresarial es incompatible con la naturaleza del gobierno y contrario a los principios del servicio público y de la democracia. Para otros, la nueva administración pública no es nueva, sino que simplemente llama la atención sobre la importancia de contar con administradores competentes en cualquier escenario organizacional dado que es la gente y no los procedimientos quienes producen la acción y actores institucionales que hagan lo que se supone que tienen que hacer antes que nada. A estos se agregan quienes argumentan que no se ha avanzado lo suficiente, que es preciso ir más lejos, y que se requieren reducciones más amplias y significativas del tamaño y del alcance del gobierno. Finalmente, están quienes cuestionan los resultados que han sido efectivamente alcanzados y señalan las acciones muy diferentes y en ocasiones contradictorias, que están teniendo lugar bajo la sombra de este movimiento.

A continuación se analizarán algunas características de la gestión administrativa, con objetivo de lograr identificar y establecer su estructura y la importancia que ésta tiene en el logro de la eficiencia.

2.2.7. La gestión Administrativa, pilar del éxito de las empresas públicas y privadas.

La teoría clásica de la administración fue desarrollada por el francés Henri Fayol. Para la época en que fue desarrollada, esto es 1916 aproximadamente, la teoría en boga era la “administración científica del trabajo”, formulada por Taylor en los Estados Unidos, la cual se caracterizaba por el énfasis en la organización científica -en espacio y tiempo- de la tarea realizada por el operario (es decir, el cargo o función). Por otro lado, Fayol formulaba su teoría clásica, que se caracteriza por el énfasis en la estructura que la organización debería poseer para ser eficiente.

De acuerdo a Taylor, la eficiencia en las organizaciones se obtiene a través de la racionalización del trabajo del operario y en la sumatoria de la eficiencia individual. Sin embargo, en la teoría clásica de Fayol, por el contrario, se parte de un todo organizacional y de su estructura para garantizar eficiencia en todas las partes involucradas, fuesen ellas órganos o personas.

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración. Estos mismos

elementos constituyen el proceso administrativo que pueden ser encontrados en cualquier área de la empresa, es decir, que cada cual desempeña actividades de planeación, organización, etc. como actividades administrativas esenciales. Desglosando estos elementos:

- **Planeación:** involucra la evaluación del futuro y el aprovechamiento en función de él.
- **Organización:** proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa y puede ser dividida en organización material y social.
- **Ejecución:** se lleven a cabo las tareas establecidas con pro actividad, es decir, que es el proceso dinámico de convertir en realidad la acción que ha sido planeada, preparada y organizada.
- **Control:** consiste en la verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición, es decir, modificar los planes a la luz de los resultados del control.

A continuación se desarrollará cada uno de los elementos que, en la perspectiva de Fayol, componen el proceso y las funciones administrativas.

2.2.7.1. La «Planeación» en la gestión administrativa.

Para Salazar (2012), la planificación, además de ser un proceso exigente, requiere reflexión, conocimiento, estimaciones. Da la impresión de una dirección segura a los administradores empresariales y a los no empresariales (cada persona como ser viviente y racional), es una manera de reducir la incertidumbre a través de la previsión del cambio, de mirar hacia adelante; descubrir el desperdicio y las ineficiencias; establecer los objetivos que deben utilizarse para facilitar el control.

Antes de iniciar cualquier función administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende lograr un grupo social, razón por la cual, para llevar a cabo los objetivos propuestos se necesita decidir qué debe hacerse, cuándo, cómo ha de hacerse y quién lo hará, es decir, realizar planes, y ello constituye la planeación que es la concepción anticipada de una acción que se pretende realizar. Esta acción debe ser elegida racionalmente y donde han de ser evaluados los objetivos, sus fines, los medios, la definición de las estrategias (acciones que van a realizarse) y, las políticas (arte con el que se

conduce) para alcanzarla e incluye una revisión del rendimiento y retroalimentación para introducir un nuevo ciclo de planificación. Todo ello ocurre sobre un ambiente interno y externo.

El talento humano es un factor tan importante dentro de cualquier unidad social que actualmente se habla de administración por objetivos (A.P.O), la cual parte principalmente de la teoría "X" y "Y", la primera considera al ser humano como alguien que siente y existe, que tiene aversión natural por el trabajo, y que se debe obligar y castigar con el mismo; la segunda considera que los individuos aceptan y buscan la responsabilidad, que al trabajador se le debe dar premios por logros obtenidos y que el consumo de energía puede ser visto como un juego. En sentido preciso todo ello da lugar a la (A.P.O), la cual consiste en que los gerentes y colaboradores definen en conjunto su metas comunes y especifican las áreas principales de responsabilidad de cada posición en relación con los resultados esperados de cada uno, y utilizan esas medidas como guías para mejorar la operación del sector y verificación de la contribución de cada uno de los miembros.

Cuando estamos frente a un mercado que se quiere penetrar o en cual ya se encuentra alguna organización, un análisis estratégico, que estudie la estructura industrial, es de gran utilidad, el cual abarcaría un análisis del competidor, desafío de la sostenibilidad y competencia esencial (aprendizaje colectivo). Ello debe estar respaldado sobre un análisis situacional, en donde una de las herramientas más utilizada es la matriz DOFA o FODA, aplicable para una organización y cada persona en particular. Ella nos presenta una lista detallada de aspectos internos y externos de la organización relacionados con las Debilidades (fallas internas), Oportunidades (aspectos positivos externos), Fortalezas (aspectos positivos internos), Amenazas (aspectos negativos externos e incontrolables para la organización). Este análisis permite clarificar cuales son nuestras fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, a fin de ubicar los puntos débiles y mejorarlos, y convertir las amenazas en oportunidades. El objetivo principal es ser efectivos en la actividad gerencial que se está ejecutando y mantener a la organización, o a cada quien como persona, en un ámbito competitivo.

2.2.7.2. La «Organización» en la gestión administrativa.

De acuerdo a Reyes (1987), la organización como elemento de la gestión administrativa "es la coordinación y ordenamiento de los recursos y tareas de la empresa con el fin de facilitar el logro de sus objetivos. También, es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones,

niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados."

La organización permite reunir y dividir el trabajo entre los departamentos, y reconoce las relaciones y autoridad necesaria con el propósito de facilitar coordinación y ordenamiento de los recursos y tareas de la empresa para que las actividades sean ejecutadas de la mejor manera posible.

La organización es la parte de la administración que supone es establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esa tarea.

Significa integrar y coordinar los recursos humanos, materiales y financieros de que se dispone, con la finalidad de cumplimentar un objetivo dado con la máxima eficiencia, considerando como sus elementos esenciales: Meta o finalidad, Programa o método para alcanzar las metas, Recursos necesarios para conseguir esas metas (lo máspreciado los Recursos Humanos), Entorno o ambiente (la responsabilidad y la ética social) y Administradores (líderes).

Organizar no es más que identificar y clasificar las actividades requeridas de manera que se agrupen para dar respuesta a los objetivos, así como coordinar en forma horizontal y vertical la estructura de la organización asignando a cada grupo un directivo con autoridad necesaria para supervisarlos.

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuales tareas y quien será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

Para la mayoría de los directivos el término organización implica una estructura intencional formalizada de roles; en primer lugar, al definir la naturaleza y el contenido de los roles organizacionales y, en segundo lugar, los roles que se les pide a las personas que desempeñen deben estar diseñados intencionalmente para asegurar que se realicen las actividades requeridas y

que éstas se acoplen de modo que las personas puedan trabajar de forma interrumpida, con eficacia y eficiencia en grupos. De manera general, el propósito de organizar es hacer efectiva la cooperación humana.

2.2.7.3. La «Ejecución» en la gestión administrativa.

En una apreciación más contemporánea, se puede considerar que la ejecución empresarial es la diferencia entre planear el éxito y lograr el éxito. Organizaciones de todo el mundo dedican una infinidad de horas y una cantidad importante de recursos al desarrollo de exhaustivas estrategias comerciales en pos de un solo objetivo: el éxito; el problema surge cuando las empresas tienen una estrategia brillante, pero no consiguen ejecutarla. De acuerdo a estudios realizados por equipos de investigadores de mercado, la excelencia en ejecución empresarial se consigue mediante la implantación precisa de la “sintonización empresarial” y el “desempeño del personal”.

En el mundo actual de la organización y administración, la sintonización empresarial es uno de los elementos clave de la excelencia en la ejecución empresarial. Se trata de sintonizar la ejecución de su empresa con su estrategia, y de asegurarse de que su personal esté trabajando en las cosas correctas, todos los días. El proceso consiste en establecer y sintonizar objetivos realistas pero que supongan un reto, y hacer un seguimiento y análisis del progreso de dichos objetivos. La sintonización empresarial gira en torno a tres procesos clave:

- La comunicación de la estrategia organizativa en toda la empresa.
- La transformación de los objetivos de su organización en objetivos individuales.
- El control del progreso frente a esos objetivos a través de exhaustivos informes y paneles de control.

En cuanto al desempeño del personal, es otro elemento clave de la excelencia en la ejecución empresarial. Se trata de cómo se hace el trabajo. Se trata de asegurarse de que se han asignado los puestos relevantes a las personas adecuadas en la organización y de que están motivadas para rendir al máximo de su capacidad.

2.2.7.4. El «Control» en la gestión administrativa.

De acuerdo a la teoría clásica de Henry Fayol el control es “Verificar que todo se haga de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas”. El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento.

Para Robbins (1996) el control puede definirse como “el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa” (p.654).

Sin embargo Stoner (1996) lo define de la siguiente manera: “El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas” (p.610).

Mientras que para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control “Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos...tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición”. (p.62).

Analizando todas las definiciones citadas se puede notar que el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales, especialmente en los nuevos escenarios de la gestión administrativa: En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas; en segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados; en un tercer lugar, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas. Y en último lugar, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

De acuerdo a los actuales enfoques y análisis contemporáneos el control está directamente relacionado con los procesos de monitoreo El control es la función administrativa por medio del cual se evalúa el rendimiento; se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues solo a través de esta función se logra precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores. Sin embargo es conveniente recordar que no debe existir sólo el control a posteriori, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y por qué los estándares no han sido alcanzados. De esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado.

Además siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.

En conclusión se puede definir el control, como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

2.2.8. Epistemología de la organización y Administración pública: Teoría Vs. Práctica.

La Administración pública es una realidad social, política y organizativa que requiere unos tratamientos analíticos jurídicos, económicos, sociológicos y politológicos. Pero estos tratamientos científicos pueden ser insuficientes. Las transformaciones del Estado, las nuevas tareas a abordar por las diversas administraciones públicas, y sobre todo el enorme predominio de los recursos financieros y humanos que han supuesto y suponen la creciente actividad de prestación de servicios, han puesto de relieve la aproximación organizativa, también denominada gerencialista o eficientista (Subirats, 1990).

Esta circunstancia es fundamental: las administraciones públicas han adquirido nuevas funciones y objetivos que han originado substanciales cambios en su composición y estructura, de tal forma que la aproximación organizativa parece ineludible. Si bien parece indiscutible la necesidad y mutuo aprovechamiento de un posible contacto entre la Teoría de la Organización y la Administración pública, más problemático es el mecanismo de acercamiento

entre esta particular, y muchas veces instrumental ciencia social y este especial tipo de organización, lo que Ibarra y Montaña (1992) califican como las “maltrechas relaciones de la Teoría de la Organización con la Administración pública”.

En efecto, un largo y polémico debate ha acompañado siempre a los intentos de relacionar la Teoría de la Organización con la Administración Pública. La literatura organizativa sostiene dos puntos de vista divergentes en cuanto a la tradicional controversia entre universalidad y especificidad de las organizaciones. La primera postura considera que todas las organizaciones son básicamente idénticas: tienen similares elementos, características y problemas. La segunda posición sostiene que las organizaciones son diferentes y por lo tanto requieren unos análisis específicos y con pocas posibilidades de ser transferidos a otras realidades organizativas (Mcklevey; Aldrich, 1983).

La primera posición es la que domina la mayor parte del pensamiento organizativo aunque con ciertas reservas. La Teoría de la Organización abarca, según esta posición, no sólo las empresas y, más en general, las organizaciones económicas, sino también los partidos, las asociaciones, las iglesias y la Administración pública (Zan, 1989). En un primer momento la Teoría de la Organización consideraba que sus modelos conceptuales e instrumentales eran válidos para cualquier organización.

Pero a raíz del surgimiento de la teoría de las contingencias cambia parcialmente esta consideración: se percibe a las organizaciones como únicas debido a que mantienen una original y particular relación con el entorno, pero aun así, parte de la unicidad teórica y metodológica como mecanismos para llegar al conocimiento de tales particularidades. Pero como las organizaciones públicas tienen las mismas necesidades que las organizaciones del sector privado, por lo que respecta a alcanzar sus objetivos de una forma eficaz y eficiente, se acepta que sus zonas más operativas puedan y deban nutrirse de los conocimientos, herramientas y avances de la teoría organizativa.

Estos dos principios, necesidad de una disciplina propia y la permeabilidad hacia las proyecciones organizativas en los sectores más operativos, son reconocidos por la mayoría de los estudiosos de las Administraciones públicas. Pero este posicionamiento no es un obstáculo para abordar desde otro prisma las posibles relaciones que se puedan establecer entre la Teoría de la Organización y la Administración pública.

Hay que tener presente que la Teoría de la Organización es una disciplina científica que ha experimentado una notable evolución desde sus modernos orígenes hasta nuestros días. En los últimos tiempos han aparecido con fuerza unas nuevas perspectivas de análisis, como son, entre otras, las organizaciones como sistemas políticos, la cultura organizativa, el análisis del proceso de toma de decisiones y el cambio organizativo, cuyos enfoques varían substancialmente los parámetros más clásicos de la teoría organizativa ya que abandonan los estrictos cauces de la ingeniería, la economía de empresa y la psicología, y adoptan un talante más plural, descriptivo, analítico y menos ligado a la búsqueda obsesiva de una instrumentalidad directa. Es decir, las nuevas perspectivas organizativas no se limitan a elaborar meras recetas para una gestión más eficaz, sino que se configuran como instrumentos analíticos para la interpretación de una parte significativa de la realidad de las organizaciones.

En este sentido, existen muchos puntos de contacto entre los enfoques organizativos contemporáneos con la Administración pública como organización. Pero hay que volver a la cuestión clave: ¿Hay organizaciones con una naturaleza tan diferente que requieran un instrumental teórico y metodológico específico? Es decir, se trata de dilucidar si existen complejos organizativos que demanden un tratamiento o análisis organizativo (es decir, que aprovechen las técnicas y fuentes de conocimiento de medio y corto alcance que proporciona la teoría de la organización) pero desde unas bases teóricas y metodológicas propias o específicas.

2.2.9. La Administración Pública como organización diferenciada.

Una exigencia previa a cualquier otra consideración es intentar acercarnos al significado y al alcance del concepto administración pública. Se trata, pues, de identificar aquellos elementos que perfilan la Administración pública como una organización específica y diferenciada. Los aspectos más importantes que perfilan a las administraciones públicas como complejos organizativos diferentes a las organizaciones privadas son según algunos autores (Subirats, 1991 citando a Rayner et al.; 1976, y Galy, 1977) los que a continuación se describen:

- a. Los organismos públicos no escogen el ámbito de su actuación, sino que les viene definido estatutariamente, mientras el sector privado se sitúa donde contempla posibilidad de beneficios;

- b.** Las instituciones gubernamentales tienen algunos privilegios y posibilidades coercitivas es decir, prohibiciones que no son usuales en el sector privado;
- c.** El entorno de la gestión pública es mucho más complejo que el de cualquier organización privada por importante y voluminosa que sea, siendo la necesidad de negociación y transacción mucho mayor;
- d.** Los organismos gubernamentales son mucho más vulnerables a las presiones de naturaleza política, que debido a su carácter electoral son a corto plazo, lo que dificulta la adopción de estrategias o la planificación a medio o largo plazo.
- e.** La determinación de objetivos es mucho más confusa, ambigua y plural que en el sector privado.
- f.** Existen pocas presiones estructurales internas en el sector público que conduzcan a una mayor eficiencia de la gestión. Esas presiones son básicamente externas (políticas, fiscales,...).
- g.** Es difícil medir o evaluar el rendimiento de las organizaciones públicas, dada la inexistencia de "números rojos", que den cuenta de resultados objetivables. No resulta fácil saber si se ha conseguido lo que se pretendía.
- h.** Todo ello conlleva la dificultad de delegar o descentralizar las tareas gubernamentales, dado que para ello el instrumento más adecuado es el control de la delegación vía resultados.
- i.** El tipo de objetivos a conseguir (salud, medio ambiente,...) dificulta la segmentación de los destinatarios de la actividad pública, con lo que ello implica problemas en el uso de muchos instrumentos de mercado.
- j.** El grado de visibilidad y control del sector público es mucho mayor, estando sometido a mayor presión de transparencia.
- k.** Las diversas administraciones públicas están obligadas, a diferencia del sector privado, a actuar con respeto a los principios de equidad, con criterios temporalmente consistentes, y con la constante presencia del control jurisdiccional sobre todas sus actuaciones, lo que conduce a una mayor centralización y burocratización.
- l.** La gestión de los recursos humanos está mucho más condicionada en el sector público, tanto en la selección, como en la exclusión o promoción de su personal, siendo muy difícil premiar la excelencia de la labor de cuadros y gestores.
- m.** También la gestión de los recursos financieros es mucho menos flexible, dadas las formalidades presupuestarias y la existencia de controles de legalidad del gasto.

- n. La inexistencia de la sensación de riesgo, el predominio de lo perenne o estructural sobre lo coyuntural."

Con estas características tan propias de la administración pública como organización, un problema doctrinario frecuente, ha sido el del mecanismo de acercamiento entre las administraciones públicas y la teoría de la organización, es decir, la determinación sobre si las organizaciones públicas y privadas difieren significativamente o no. Otros autores como Ramió y Stefano Zan, también revisan esta discusión, y explican que una primera postura considera que todas las organizaciones son fundamentalmente idénticas en cuanto a elementos, características y problemas.

Esta corriente definida como "All alike paradigm", considera que, independientemente de las diferencias, las organizaciones reproducen las mismas dinámicas y comportamientos. Una segunda postura, la del "All unique paradigm" señala que las organizaciones son todas diferentes, y que en consecuencia es inútil buscar regularidad en el comportamiento de cada organización, en ella se distinguen las organizaciones gubernamentales o públicas de las privadas, como idea de gran importancia en el estudio de la administración pública, y ha contado entre sus partidarios a importantes autores como Appelby, Dahl y Waldo.

La primera postura es dominante en la mayor parte del pensamiento organizativo, con algunas reservas, pese a lo cual la posición de algunos entendidos en materia administrativa, en relación con el tratamiento que debe dársele a las organizaciones públicas, coincide con la de la segunda postura, hecho que justifican por considerar que si bien las organizaciones públicas de alguna forma tienen las mismas necesidades que las organizaciones privadas en lo relativo a objetivos y eficiencia, (y en sus zonas más operativas pueden nutrirse de los conocimientos y herramientas que aporta la teoría de la organización) en cuanto a su naturaleza, se trata de organizaciones diferentes debido a su orientación normativa, derivada de los valores propios del entorno público. Este hecho obliga a "discriminar de manera general al conjunto de técnicas e instrumentos gerenciales provenientes del sector privado" (Ramió, 1999).

La existencia de razones que justifican la diferenciación organizativa para las administraciones públicas, de acuerdo con algunos argumentos tomados de la literatura especializada, señalan, de acuerdo con Lewis Gunn, que: "la administración pública siempre tiene en último término el monopolio del poder sancionador y coactivo. El entorno de las administraciones públicas suele ser

más complejo dado que las políticas y programas públicos acostumbran a estar sujetos a múltiples presiones de todo tipo; ello obliga a acomodar una pluralidad de valores e intereses en los procesos de decisión política, lo que se traduce en objetivos generales y abstractos, confusos y hasta contradictorios, e implica una dificultad objetiva a la hora de intentar medir y evaluar a actividad de las administraciones públicas. Las demandas de mayor apertura, visibilidad, y en general, responsabilidad por los hechos y por los procedimientos seguidos, suponen reforzar los mecanismos que garantizan la consistencia en el tiempo, la equidad, la justicia y la igualdad en el trato de los casos individuales.” (Gunn 1989 en Ramió y Ballart, 1993. Vol. II)

Mientras las administraciones Públicas desarrollen este tipo de funciones serán organizaciones complejas, y al mismo tiempo el empleo de un modelo organizativo único que no se corresponda a la diversidad de funciones generará procesos de desestabilidad, desorganización, e ineficiencia.. Ante estos problemas se advierte sin embargo, que no pueden ser sustituidos por modelos privados y de gestión que pretendan abarcarlo todo, ya que estarían condenados al fracaso.

2.2.10. El Estructuralismo de Weber, aportes y críticas a los cambios administrativos en la gestión pública.

La teoría Weberiana, Estructuralista o Burocrática, tiene como supuestos principales el problema de la Administración eficiente y sienta las bases de funcionamiento de la organización burocrática. La obra de Weber muestra una revisión fascinante del funcionamiento de la sociedad, y sus planteamientos constituyen un punto de referencia indiscutible para la teoría de la organización.

El modelo de organización Weberiano se ha convertido en el marco teórico en el que operan las estructuras y los procesos de la mayoría de las organizaciones públicas. Para Weber, la burocracia constituía un mecanismo de racionalización debido a su superioridad técnica frente a otras formas organizativas, ya que optimiza “rapidez, claridad, conocimiento de archivos, continuidad, discreción, unidad, estricta subordinación, reducción de fricciones y de costos materiales y personales” (Weber. 1969). Además ofrece la posibilidad de emplear las funciones administrativas según criterios puramente objetivos de manera de eliminar de asuntos oficiales los elementos subjetivos propios del ser humano.

Algunos autores advierten, sin embargo que esta noción conlleva riesgos cuando su formulación como modelo ideal no se hace de forma explícita. Uno de estos riesgos se produce cuando la base sobre la que se funda el tipo ideal queda oculta tanto de los científicos sociales, como del observador externo. El otro se produce cuando al confundirlo, en lugar de ser considerado como una construcción del observador, aparece como una manifestación de la realidad.

La administración burocrática Weberiana, significa dominación por el conocimiento, implica la transferencia del poder del líder al experto, esto es lo que la hace racional. Como organización constituye un medio eficaz para desempeñar las funciones que tenga asignadas, a través de la separación de la vida pública de la privada, la creación de documentos, la fundamentación del trabajo en un conjunto de funciones establecidas mediante normas legales racionales, escritas y exhaustivas.

En ella, el poder de cada individuo dentro de la organización es impersonal y proviene de la norma que crea el cargo. Los cargos se organizan jerárquicamente y su desempeño se basa en la especialización de quien lo detenta. Los miembros de la organización no poseen la propiedad de los medios de producción, sino que son profesionales, especialistas y asalariados. El trabajo se divide sistemáticamente hay especialización y departamentalización.

Ahora bien, un error común es el de considerar que la Administración pública es sinónimo de Burocracia, independientemente del tipo de sistema político, régimen político o de la realidad de los distintos países. Conviene señalar que no podemos confundir la "burocracia weberiana" con las administraciones públicas de forma absoluta. Sanz (1996) señala que los funcionarios públicos trabajan de forma profesional, lo que supone que no son propietarios de los medios de producción, y que por ello devengan un salario; que son seleccionados, como en la organización burocrática por sus méritos y capacidades, y que su poder está determinado por sus conocimientos especializados. Además toda actuación pública debe hacerse por escrito, en forma de expediente, para asegurar la sujeción al derecho y su neutralidad. Todos estos elementos provenientes de la burocracia de Weber, están presentes en las administraciones públicas, y continúan vigentes, siendo de utilidad.

Dado que el objeto de análisis de la presente investigación se trata de los cambios en materia de cultura organizacional que se necesitaron instalar frente

a los procesos de cambios administrativos en la empresa pública ecuatoriana, a continuación se analizan distintas perspectivas respecto a la naturaleza y beneficios de descentralización en la administración pública y su participación en los cambios de gestión pública.

2.2.11. Descentralización y participación para viabilizar cambios en la gestión pública.

La primera tendencia relevante en la reforma de la gestión pública es el cambio en los sujetos responsables de la toma de decisiones, mediante la descentralización administrativa, así como la participación de diferentes sectores de la sociedad civil, como las denominadas organizaciones no gubernamentales. La descentralización es entendida como transferencia de poder de decisión, competencias y recursos del gobierno central a otros subniveles de gobierno, regionales y municipales. Sin embargo, como afirma Oszlak (2001: 9-10), el Estado nacional conserva un poderoso mecanismo de control: “la llave de la caja”, en tanto las regiones dependen de las transferencias, mediante las cuales desempeña “un papel intermediador que le permite canalizar los recursos y hacer respetar las instrucciones de la burocracia multilateral sobre cómo gastarlos.

La descentralización, es considerada clave para enfrentar los problemas que afectan a las colectividades locales, asignándole objetivos ilusorios de promoción del desarrollo, democratización, incremento de la participación popular y reducción de la injusticia social. La descentralización puede modificar la distribución territorial del poder (aunque no necesariamente lo hace) pero no puede generar la transformación de la estructura económica, política e ideológica, especialmente cuando la globalización ha incrementado la movilización de capitales hacia aquellos lugares donde tengan mayores posibilidades de acumulación. Esto significa que para atraer inversión productiva, el poder de decisión local tendría que utilizarse para crear condiciones favorables al capital, que propicien esta inversión en proyectos estratégicos que generen fuentes de trabajo para las personas del lugar, y garanticen el bienestar y calidad de vida.

Desde una perspectiva más estratégica suele considerarse que la constante búsqueda de la descentralización redundaría en una mayor participación, en una continua ampliación de los espacios, de representación y de socialización del poder, elementos todos que permitirán perfeccionar la democracia. Como dice Felcman, “...se tiene la convicción de que con ella el poder político será más

democrático, la Administración sería más sensible a las demandas sociales y se facilitará la participación de la ciudadanía en la gestión...” (1991:104)

Desde una visión más general del procesos socioeconómico, la descentralización es considerada imprescindible más allá del umbral de desarrollo, ya que a la posibilidad de mantener un crecimiento autosostenido en virtud de su potencial de promoción de iniciativas y de su capacidad de elevar la eficiencia general del sistema público (Orban, 1990).

Las virtudes de la descentralización son defendidas tanto por intelectuales neoliberales como progresistas; ella permitiría la interacción de actores locales, regionales y nacionales en la definición de las políticas, la gestión y asignación de recursos en función de las condiciones y necesidades locales. Sin embargo, podría afirmarse que la descentralización constituye una estrategia intermedia que debe facilitar transformaciones más profundas, como la privatización; en primer lugar, porque al quebrar la unidad sindical, limita la acción organizada contra la privatización, a la vez que regionaliza los conflictos sociales que en el modelo centralista tenían alcance nacional; en segundo lugar, porque dispersa la negociación con los entes multilaterales, restando fuerza al Estado-Nación.

Por otra parte, en los procesos de modernización de la administración pública se reconoce formalmente la importancia de la participación ciudadana en la gestión y no sólo en la demanda de servicios o ayudas. La participación expresa nuevas relaciones del Estado con la sociedad civil; además, puede contribuir al logro de la eficiencia y la eficacia de programas sociales, aun cuando en la mayoría de los países no se ha construido suficiente cultura pública ciudadana, ni en los funcionarios, para incorporar efectivamente la participación popular en la gestión pública. (Fadda, 1990)

Admitir las nuevas formas de interrelación del Estado con las organizaciones de la sociedad civil, tiene un indudable objetivo legitimador: niega la dicotomía política-administración y reconoce de hecho los aportes de los modelos alternativos de desarrollo emprendidos por los gobiernos insurgentes antes mencionados, así como experiencias locales exitosas basadas en la participación. Sin embargo, la participación ciudadana en el sistema capitalista sólo puede ser realizada como una práctica diferencial, puesto que el concepto de “ciudadano” oculta las diferencias entre los distintos estratos sociales. (Dilla H, González G, Vicentelli A. (1994).

El potencial de la participación para incidir en la gestión pública depende de factores como los siguientes: a) el contexto en que se produce; b) el grado de organización de los grupos que intervienen; c) el origen de la iniciativa, bien sea surgida de la misma comunidad o promovida por organismos gubernamentales, en cuyo caso existe el riesgo de manipulación; d) el tipo de participación: consultiva, decisoria, en la ejecución o en la ejecución. La participación, en forma similar a la descentralización, tal como estaba previsto en las propuestas de reforma neoliberal, estaba destinada a involucrar a la comunidad en decisiones que podrían ser lesivas a sus intereses.

Según Medellín Torres (1994: 22-48) “es el signo de la descentralización y la participación que pretende vaciar y desarticular el contenido conflictivo del cambio”; o como afirma Fleury (1999: 160), contribuyen a diluir los conflictos distributivos agudizados en el período de crisis, evitando así que sean canalizados hacia el gobierno central.

2.2.11.1. Flexibilidad organizacional y cambios en el control.

La flexibilidad organizacional consiste básicamente en modificar los criterios rígidos de división vertical y horizontal del trabajo, mediante el rediseño de los procesos y el uso de equipos de trabajo polivalentes, dando lugar a estructuras más horizontales y flexibles, que permitan la readaptación de las organizaciones a las exigencias del contexto. Esto exige, de acuerdo con la reingeniería, cambiar la forma de trabajar, alterando significativamente los procesos y organizándose en torno a proyectos o al proceso clave, entendido como conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente (Kliksberg, 1994; Hammer, Champy 1996).

La flexibilidad organizacional es propuesta para el sector público formalmente en términos de simplificación del trabajo. Se deben rediseñar procesos básicos de la organización y no departamentos, siguiendo su secuencia natural, mirando a través y más allá de departamentos funcionales, cruzando las fronteras organizacionales y rompiendo con el trabajo en serie. El trabajo se realiza en el sitio adecuado. La atención se centra en el objetivo de poner los bienes y servicios en manos del cliente que los pidió. Esto implica cambios básicos en el trabajo real que hacen los empleados, ya que se combinan varios oficios en una sola persona o en un equipo de caso.

Al comprimir los procesos horizontal y verticalmente, los trabajadores se auto dirigen, se auto controlan y toman decisiones dentro de los límites fijados por las metas y normas de calidad. Los procesos rediseñados pueden tomar diferentes formas; se diseñan múltiples versiones para elegir la adecuada a cada situación, de modo que no hay estandarización. Oficios simples se vuelven complejos, multidimensionales y más substantivos, mientras procesos complejos se vuelven simples (Osborne D, Gaebler T 1994).

El rediseño de procesos es analizado por Coriat (1995) como un modelo que sigue principios opuestos a la llamada organización científica del trabajo, caracterizada por extrema división horizontal en tareas simples y repetitivas; y máxima división vertical del trabajo, con mínimos niveles jerárquicos y prescripción extrema de tareas y responsabilidades. Los empleados deben ser dispuestos científicamente en servicios o puestos de trabajo en donde los materiales y las condiciones laborales sean seleccionados con criterios científicos, para que de esta manera las normas puedan cumplirse; los empleados deben ser entrenados científicamente para perfeccionar sus aptitudes, con el fin de realizar un servicio o tarea, de modo que la producción normal se cumpla; debe cultivarse una atmósfera íntima y cordial de cooperación entre la administración y los trabajadores, para garantizar la continuidad del ambiente psicológico que posibilite la aplicación de los otros principios enunciados por él.

2.2.11.2. Desarrollo institucional: cambio en la cultura organizacional y ciudadana de la Administración Pública.

Como condición esencial para el cambio, la reforma del estado ecuatoriano en el año 2008, al igual que la mayoría de las reformas que se han hecho en los países de Sudamérica propone el desarrollo institucional, esto es, el establecimiento y consolidación de nuevas “reglas del juego” que se incorporen a la cultura organizacional y social, indispensables para el funcionamiento del “sistema social de mercado”. Prats (39: 17) destaca que “las instituciones son normas y reglas (formales e informales) que estructuran la acción social. Son el sistema de constricciones e incentivos del comportamiento de los individuos y de las organizaciones (...) son las reglas del juego social: ellas determinan no sólo los procedimientos del juego, sino quiénes juegan y quiénes no, con qué equidad o ventaja se practica el juego, etc.”

De ahí su importancia cuando se pretende impulsar un cambio como el que constituye la modernización de la administración pública. Laufer y Burlaud (37: 243) consideran que el marketing público está vinculado a la modificación de

conductas; “cada vez con más frecuencia, la Administración (Pública) intenta incidir sobre los comportamientos sociales cuyos efectos colectivos son importantes”. Sin embargo, siguiendo a Aberbach y Rockman (1999, citado en López: 35:10) Falta cuál es la opinión de Aberbach y rockman, ¿O es lo que figura a continuación en punto a parte? De ser así habría que unificarlo.

Las burocracias jerárquicas responden a patrones culturales propios de las primeras décadas del siglo XX, que se resisten al cambio. Por lo tanto, los autores plantean que el cambio de cultura organizacional no es sólo una cuestión de marketing, su transformación requiere un modelo propio de la era de la información, focalizando en: resultados organizacionales e individuales, y en la activación del mercado (competencia y privatización). El mercado es el incentivo fundamental para romper las estructuras y culturas burocráticas tradicionales, es decir, para cambiar las reglas del juego.

Prats (39: 15) evidencia que “el cambio de un modelo de desarrollo —y del modelo de Estado correspondiente— no es un mero mejoramiento de la racionalidad instrumental con que funciona. Es un cambio de actores, de poder, de conocimiento, de habilidades y competencias, de modelos mentales, valorativos y de significación”, por ello una cuestión clave es el cambio institucional. En consecuencia, Prats precisa que el análisis de una institución requiere ante todo averiguar la estructura de actores y de intereses subyacente, a fin de no formular “reformas de papel”.

Desde el punto de vista del funcionamiento interno, lo anterior requiere, según Vignolo (40), cambios paradigmáticos que permitan trascender la racionalidad de la acción y lidiar con la complejidad propia del “recurso humano”; entender a los trabajadores en su dimensión integral, como personas cuyas emociones, intuición y factores culturales afectan las decisiones, el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo; es decir, “mirar la acción humana como especificada por la emoción, más que por la razón”. Si bien Prats (39) considera que se requiere un “doloroso proceso de aprendizaje”, Vignolo aporta evidencia empírica según la cual el cambio cultural es más fácil de lograr en lapsos de 5 a 10 años, contrario a la creencia de muchos expertos, “... siempre que se utilice una estrategia participativa adecuada, genuinamente buscada e inteligentemente encaminada”. Por supuesto, esto último sólo sería posible si la naturaleza del cambio no es contraria a los intereses y necesidades de los participantes.

La cuestión suscitada por el debate sobre la reforma del Estado en la perspectiva de la administración pública gerencial se refiere, en lo esencial, a qué tipo de administración, qué tipo de propiedad y qué tipo de instituciones deberían de prevalecer en cada uno de los sectores descritos, y como resultado, qué acciones serían necesarias. Es, por lo tanto, una discusión marcadamente diferente a la del “cuánto más - cuánto menos Estado” del movimiento minimalista neoliberal orientado totalmente a la reducción de su tamaño, a la privatización y a los recortes masivos del funcionariado público. Es, ciertamente, cuando se la ubica en estos términos, una discusión política acerca de cambios y adaptaciones en roles e identidades.

Otro de los factores de análisis en el debate sobre la reforma del estado, es la producción de bienes y servicios para el mercado, una actividad estatal que en muchos países latinoamericanos ha sido parte clave del desarrollo económico y social, llevada adelante ya sea intencionalmente como resultado de períodos de planificación para el desarrollo, o en forma reactiva, en razón de la necesidad de sustituir importaciones o de asumir industrias y operaciones comerciales en dificultades financieras.

2.2.12. La nueva gerencia pública.

La inversión del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, CLAD en el uso de una tecnología de base de datos electrónica para la información, ha suministrado una importante fuente a partir de la cual monitorear que están teniendo lugar en la amplia área de la reforma del Estado (SIARE - Reforma del Estado). Tomando como línea de base los datos disponibles para 1998, las diecisiete naciones latinoamericanas continentales de habla española o portuguesa estaban reportando una actividad sustancial en el escenario de la reforma.

Pero la reforma del Estado que parece estar en marcha en estos diferentes países ¿representa un enfoque coherente y compartido o existen significativas diferencias e interpretaciones? ¿Es posible, en los hechos, percibir como vinculadas entre sí las diferentes categorías? La respuesta, para muchos de los que se encuentran involucrados en la discusión de estas reformas en los foros nacionales e internacionales acerca de la administración y la gerencia pública, ha sido claramente afirmativa con respecto al segundo interrogante. Se aprecia una tendencia claramente definida en las actuales reformas del sector público. La respuesta a la primera interrogante se inscribe en el propio encabezamiento del documento de conclusiones del CLAD: Una Nueva Gestión Pública para América Latina.

La nueva gestión pública, a la que también hace referencia el presidente del Consejo Científico del CLAD, Bresser Pereira (1998 a, b) como administración pública gerencial, no llegó a ser lo que es de la noche a la mañana. Más bien sus elementos se consolidaron gradualmente en el marco de la reacción contra la severa crisis financiera de los años 1980 y las críticas a los ajustes estructurales previos. Tal como ha argumentado de manera coherente Bresser Pereira, la razón básica subyacente al creciente interés por la reforma del Estado en los años 1990 es el reconocimiento de que el ajuste estructural por sí solo no recupera el desarrollo. Más aún, la propuesta neoliberal de un Estado mínimo que garantice solamente los derechos de propiedad y que deje la coordinación total de la economía en manos del mercado, fue una posición irreal. Pero al mismo tiempo, la realidad muestra que el Estado, en particular en América Latina, ha acumulado una amplia gama de funciones y responsabilidades organizacionales a lo largo de los años, muchas de las cuales pueden ser cuestionadas con fundamento.

Por lo tanto, ¿qué debería representar el Estado? Przeworski (1998), también miembro del Consejo Científico del CLAD, respondió parcialmente a esta interrogante al demostrar que si los mecanismos de responsabilización que garantizan la transparencia de las distintas relaciones entre ciudadano y funcionario que conforman el marco democrático (ciudadanos, funcionarios electos, funcionarios públicos y agentes económicos privados que también son ciudadanos) funcionan eficazmente, la economía de un Estado intervencionista alcanzará mejores resultados que en el caso de un mercado completamente libre. Por lo tanto, un Estado activo y bien ordenado -en términos institucionales- será mucho más efectivo que el mercado. Ciertamente, es posible argumentar que una parte del problema central de la crisis de los años 1980 fue precisamente la incapacidad del Estado para asumir un rol activo en el marco democrático. Vale decir que el problema no se planteó por la suficiente presencia de un Estado en los lugares apropiados, sino por demasiado Estado en los lugares equivocados.

Otra parte de la respuesta proviene, a través de la apreciación de los diferentes roles del Estado, de la interrogante acerca de qué responsabilidades, servicios y actividades forman parte de esos diferentes roles: ¿cómo pueden ser desempeñados en la mejor forma y cómo puede ser monitoreada y controlada su efectividad? Es en el interior de este debate, y no en el territorio estéril de la discusión en torno a un Estado mínimo, que surgen nuevos interrogantes acerca de la administración pública y del enfoque gerencial en lo relativo al suministro de servicios, a las agencias reguladoras y a las acciones cotidianas. El resultado es este movimiento gradual que va desde la burocracia

de reglas, normas y eficiencia, orientada a los procedimientos, hacia el marco de referencia de resultados en términos de objetivos, estándares de servicio y efectividad.

Poner en marcha las organizaciones de servicios, hacer que las cosas funcionen e involucrarse en las acciones, no constituyen en sí mismas características novedosas del servicio público, y no son éstas las cuestiones que están en discusión. Tampoco la discusión se refiere al control público de las acciones del Estado ni al control gubernamental de las agencias reguladoras. El desplazamiento hacia un Estado de Bienestar en Europa durante el período 1930 - 1960 mostró la necesidad de que los funcionarios públicos aprendan a llevar adelante las organizaciones y que produzcan resultados; y en los Estados Unidos, las actividades del "New Deal" generaron las bases de nuevos tipos de agencias descentralizadas, tales como la Tennessee Valley Authority (TVA). Tanto el Estado de Bienestar como las agencias descentralizadas estuvieron llamados a tener un impacto significativo en América Latina durante el período posterior a la Segunda Guerra Mundial, cuando tuvieron lugar discusiones similares a las actuales.

El cambio que está ocurriendo actualmente en la discusión de la acción pública está más relacionada con el "cómo" del funcionamiento de las organizaciones y el hacer que las cosas sucedan. Es por esta razón que se adopta la denominación de "gerencial". Las premisas centrales de la discusión se refieren a que el interés público se encuentra mejor servido a través de la exigencia de resultados más que de la determinación de procedimientos, y que si a los gerentes - o a la gerencia como una categoría profesional capacitada en las artes de la planificación, coordinación, liderazgo y control - se les otorga libertad para elegir los procedimientos que juzguen más útiles, ellos producirán los resultados requeridos. Las mismas premisas se aplican al escenario local del desempeño y de la acción cotidiana, a los niveles medios de una determinada gerencia organizacional y al amplio espacio que conforma el Estado.

Por lo tanto, el nuevo estilo de agencias regulatorias semi-independientes, responsables de asegurar que las recientemente privatizadas instalaciones públicas alcancen y mantengan los estándares que acordaron mantener con la privatización, la realización de acuerdos contractuales de gestión o concesiones con proveedores de servicios como formas de descentralización de la autonomía en el sector público, y los numerosos fondos de desarrollo social de emergencia (FIS/FISE), todo ello refleja este mismo argumento

general de la preeminencia de los resultados sobre los procedimientos, de los fines sobre los medios.

Este cambio de énfasis en medios y fines no implica, sin embargo, que todos los medios sean aceptables o que lo único importante sean los resultados. Los gobiernos pueden plantear exigencias éticas en lo que respecta a los procedimientos y pueden cambiar el énfasis del mismo modo en que las firmas comerciales varían también entre ellas las formas en que consideran los valores, las prácticas con el personal y las responsabilidades sociales. Ciertamente, es en la notoria capacidad de las empresas comerciales para desarrollar entornos de trabajo más motivantes que se fundamentó la parte más ideológica de la propuesta de la administración pública gerencial, y que aparece como más moderna. Kettl (1998) hizo acertadamente referencia a la forma en la cual la adopción de un enfoque gerencial en algunos países había conducido a lo que él designó como un marco de “hacer que los gerentes gerencien” (“making managers manage”), en tanto que en otros países esto había desembocado en una posición más permisiva de “dejar que los gerentes gerencien” (“letting managers manage”).

En América Latina, una de las consecuencias más claras de la discusión sobre la nueva administración pública ha sido la de disciplinar el debate en torno a los roles del Estado y de su identidad resultante, y como tal, poner término al desmantelamiento total del Estado que se había popularizado como consecuencia de los modelos neoliberal y minimalista, también apoyados por las agencias internacionales en el marco de lo que ha sido críticamente aludido como el Consenso de Washington.

Acercas de este escenario, Bresser Pereira argumenta en favor de considerar cuatro diferentes sectores del Estado moderno: núcleo o centro estratégico; actividades exclusivas; servicios no exclusivos; y producción de bienes y servicios para el mercado. El núcleo o centro estratégico es el centro en el cual se definen, y en último término se controlan, las leyes y las políticas. Está conformado por el Parlamento, los diferentes tribunales, el Presidente o Primer Ministro, los ministros y los altos funcionarios públicos. Las autoridades locales estratégicas y, en los sistemas federales de gobierno, los gobernadores de estados, sus secretarías, los altos funcionarios públicos y los tribunales pertinentes, también forman parte. Es con respecto al núcleo estratégico que los analistas opinan cuando pretenden describir el modelo general de gestión de gobierno que prevalece en una sociedad determinada.

Las actividades exclusivas son aquellas en las que está involucrado el poder del Estado, son actividades que directamente garantizan que las leyes y las políticas públicas sean respetadas y financiadas. En este sector se incluyen las fuerzas armadas, la policía y las autoridades impositivas, tres funciones tradicionales del Estado; así como las agencias regulatorias y aquellas agencias establecidas para financiar, desarrollar y controlar los servicios sociales y la seguridad social.

Si bien estas actividades no deben ser confundidas con las correspondientes al clásico Estado Liberal, para el que eran suficientes la policía y las fuerzas armadas, ellas contribuyen de todos modos con la identidad básica del Estado en un mundo en el que las necesidades sociales básicas y los derechos ciudadanos son tomados como parte de la definición de sociedad democrática. Dicho de otro modo, estas actividades son aquellas sin las cuales nada tendría legitimidad frente al Estado.

Los servicios no exclusivos son todos aquellos que el Estado suministra pero que, en la medida en que no implican el ejercicio específico del poder estatal, pueden ser suplidos, en un marco orientado y controlado, por otras organizaciones públicas no estatales, por organizaciones no gubernamentales y por el sector privado. Bresser Pereira propuso un nuevo concepto, el de "organización social", para referirse a las antiguas organizaciones estatales y a otras agencias del sector no lucrativo, que podrían convertirse en actores significativos en el suministro de servicios públicos. Aquí la cuestión no es la privatización de servicios, sino su "publicización", en el marco conceptual de un espacio público que no es estatal ni paraestatal.

Finalmente, está la producción de bienes y servicios para el mercado, una actividad estatal que en muchos países latinoamericanos ha sido parte clave del desarrollo económico y social, llevada adelante ya sea intencionalmente como resultado de períodos de planificación para el desarrollo, o en forma reactiva, en razón de la necesidad de sustituir importaciones o de asumir industrias y operaciones comerciales en dificultades financieras.

La cuestión suscitada por el debate sobre la reforma del Estado en la perspectiva de la administración pública gerencial se refiere, en lo esencial, a qué tipo de administración, qué tipo de propiedad y qué tipo de instituciones deberían prevalecer en cada uno de los sectores descritos, y como resultado, qué acciones serían necesarias. Es, por lo tanto, una discusión marcadamente diferente a la del "cuánto más - cuánto menos Estado" del movimiento

minimalista neoliberal orientado totalmente a la reducción de su tamaño, a la privatización y a los recortes masivos del funcionariado público. Es, ciertamente, cuando se la ubica en estos términos, una discusión política acerca de cambios y adaptaciones en roles e identidades.

En el interior del núcleo estratégico, las acciones de reforma tienen que ver con su fortalecimiento y con la creación de carreras estables para funcionarios públicos bien entrenados, bien pagados y altamente competentes, que entiendan el ethos del servicio público. Las acciones gerenciales pueden estar presentes, pero por su naturaleza, es de todos modos necesarios un cierto grado de burocracia clásica, es decir que las operaciones y procesos que se realicen en la empresa se caractericen por la normalización y descentralización; en primer caso se hace referencia a la normalización de los conocimientos y de las habilidades que permite la compatibilidad y coordinación entre una y otra función ; mientras que la descentralización se refiere a que el trabajo es desarrollado, dentro de la empresa, por profesionales formados y adoctrinados, los cuales tienen un amplio control sobre el trabajo que realizan con cierta independencia de sus compañeros pero en una estrecha relación con el cliente.

En el interior de las actividades exclusivas, la descentralización en agencias autónomas que permanecen incorporadas en el Estado y la adopción de enfoques gerenciales, podrían contribuir con la efectividad de las acciones sin cambiar la naturaleza de la propiedad de estas organizaciones, que por definición pertenecen al Estado.

En el caso del cuarto grupo, el de la producción de bienes y servicios, el énfasis se ubica en el mercado; especialmente donde se encuentra lo suficientemente desarrollado como para controlar las empresas comerciales. Cuando el mercado no está lo suficientemente desarrollado o cuando existe la posibilidad de competir en desventajas como sucede cuando la competencia se encuentra restringida en la práctica entonces deberían jugar un papel las agencias reguladoras.

En el tercer grupo, aquellos servicios que no son exclusivos, pueden desarrollarse en diferentes formas, dependiendo de la comprensión de la dimensión social. Aquí es donde surge la denominación de público no estatal. Estos servicios pueden permanecer bajo el control del Estado, pueden ser privatizados o pueden ser financiados o subsidiados por el Estado y gestionados por organizaciones sin fines de lucro o por antiguas agencias

públicas convertidas en organizaciones sociales. La administración pública gerencial debería tender a favorecer esta tercera opción, en la medida en que propicia varias posibilidades de control ciudadano y de dirección a través de los dirigentes de las comunidades y de los consejeros de la sociedad civil.

Este puede no ser el único modelo posible para la discusión del enfoque gerencial, pero tiene el mérito de establecer un abanico de posibilidades y de identidades potenciales con respecto al cual pueden cotejarse las acciones que se realizan y las preguntas que pueden plantearse para estudios de caso y de campo. Así, por ejemplo, interrogantes concernientes a cómo las reformas en el área del personal se inscriben en los diferentes modelos; cómo el entrenamiento y el reclutamiento favorecen tal o cual enfoque; cómo son percibidas la descentralización y la creación de agencias autónomas; qué clase de concesionarios y de contratos de gestión se están estableciendo; cómo es la gerencia cotidiana en relación con los procedimientos y los resultados. Todos estos aspectos se convierten en líneas posibles para investigaciones comparativas. ¿Es posible que lo que está ocurriendo bajo las denominaciones de las diferentes reformas que están siendo reportadas pueda atribuirse a un nuevo modelo de administración pública? ¿Qué es lo diferente en las acciones y cuáles son los efectos sobre los resultados?

El enfoque gerencial de la modernización de la administración pública tiene muchos postulantes en diferentes países del mundo y entre las agencias internacionales.. El apoyo a sus premisas básicas ha sido elaborado a partir de varias experiencias que constituyen una referencia constante en los textos de administración pública y sobre la reforma administrativa. El Reino Unido, Nueva Zelanda, Australia y los Estados Unidos de América se encuentran entre aquellos países que han sido particularmente activos, pero existen muchos otros que también han sido citados y hacia los cuales puede dirigirse la atención

Pero el planteamiento de estas premisas no ha estado exento de críticas. Éstas han provenido, entre otros, de autores que se declaran ideológicamente en contra de la privatización o de la flexibilización de los servicios públicos, de aquellos que no confían en la supuesta base de habilidades de la profesión gerencial y de aquellos para quienes el enfoque amenaza la democracia en lugar de fortalecerla.

Una vez analizado el marco general acerca de la administración pública a nivel internacional (y todo lo otro expuesto en los anteriores apartados),

indagaremos cuáles son los antecedentes históricos del origen y manejo administrativo de la empresa pública del Ecuador.

2.2.13. Antecedentes históricos del origen y manejo administrativo de empresa Pública del Ecuador.

Las primeras empresas públicas del Ecuador tuvieron su origen entre los años cincuenta y sesenta en un contexto regional de nacionalizaciones y en una coyuntura de dictaduras militares. Algunos ejemplos de empresas que se crearon en esta época son: ENAC (Entidad Nacional de Acreditación), Enprovit (Empresa Nacional de Productos Vitales), CEPE (Corporación Estatal Petrolera), EPNA (Empresa Pesquera Nacional), TAME (Transportes Aéreos Militares Ecuatorianos), Correos del Ecuador, Ferrocarriles del Estado y la Empresa de Alcoholes del Estado.

Las empresas públicas constituidas principalmente en los años setenta y ochenta, denominadas “públicas” fueron en realidad de derecho privado, puesto que se constituyeron en compañía de economía mixta o como sociedades anónimas de capitales públicas, conforme las provisiones de la Ley de Compañías. Tal es el caso también de las “empresas eléctricas” de capitales públicos en todo el país y de innumerables compañías de economía mixta. Es importante mencionar en este rubro de las empresas del Estado, compañías anónimas determinadas en las cuales la institución financiera estatal Corporación Financiera Nacional adquirió participaciones por razones diversas, que vendió en los años noventa.

Posteriormente, en los años setenta, con el inicio de la explotación petrolera a gran escala, la creación de empresas públicas estuvo vinculada con la inversión estatal en grandes proyectos hidrocarburíferos y el despliegue de las redes para los servicios de electricidad y telecomunicaciones. Entre estos proyectos se destacan: la construcción del Oleoducto Transecuatoriano, la Refinería Estatal de Esmeraldas, así como la construcción y operación de las Centrales Hidroeléctricas de Paute y Agoyán lideradas por el Inecel (Jaramillo, 2011: 32).

Las empresas estatales se creaban generalmente a través de leyes específicas que determinaban el objeto de cada empresa, su régimen

administrativo, sus mecanismos de contratación, el régimen de control aplicable y el sistema de gestión del talento humano, entre otros aspectos.

Considerando que cada empresa tenía su propia ley y normativa de regulación administrativa esto provocó que cada una de esas entidades sea una isla independiente respecto de la institucionalidad nacional (por sí ya debilitada y fraccionada) y que entidades con un giro comercial de cientos de millones de dólares no respondieran siempre a las políticas públicas nacionales, sino a intereses u objetivos aislados independientemente de que éstos pudieran estar alejados o ser contrarios a los intereses generales de desarrollo, generalmente bajo el amparo de la autonomía consagrada en esas mismas normas de creación de las empresas estatales (Ruiz, 2012: 2).

En la década de los ochenta, la crisis de la deuda acompañada por una baja de los precios del petróleo y las medidas de ajuste estructural, pusieron en duda el rol empresarial del Estado, debido a que las empresas de su propiedad eran consideradas como ineficientes en todos los aspectos y representaban una gran carga para el erario público.

Luego de un proceso de debilitamiento sostenido de las empresas estatales, en 1993 se aprobó la Ley de Modernización del Estado, norma que estableció los mecanismos para la desinversión del gobierno en las empresas públicas (la desmonopolización de lo público) y el traslado de ciertas competencias gubernamentales al sector privado. Fue así que se liquidaron empresas como la Empresa de Suministros del Estado, la Empresa Pesquera Nacional Epna, Enprovit, al igual que instituciones como Snalme, Dinader o Dinace (Jaramillo, 2011: 47).

En 1995 se expidió la Ley del Fondo de Solidaridad, cuyo objetivo era “garantizar el buen uso y destino de los recursos provenientes de empresas estatales o concesiones de servicios públicos”. La Constitución Política de 1998 reafirmó dicho rol y estableció que este sería un organismo autónomo destinado a combatir la pobreza y a eliminar la indigencia. Su capital podía emplearse en inversiones seguras y rentables, pero bajo ningún concepto podía gastarse en la adquisición de títulos emitidos por el gobierno central u organismos públicos (Jaramillo, 2011: 52-56).

La Constitución de 1998 fue elaborada por la Asamblea Nacional Constituyente elegida mediante referendo en 1997, integrada mayoritariamente

por organizaciones políticas de derecha, y pretendió un mayor intervencionismo empresarial del sector privado así como una regulación moderada en el marco de una economía social de mercado (Jaramillo, 2011: 52-56).

En consecuencia de lo expuesto cuando, a mediados de los noventa, la Ley de Modernización permitió la supresión de muchas de tales empresas, de hecho algunas ya eran simples membretes, como Empresa de Abonos del Estado, Empresa de Alcoholes, ENDES, ENPRODE, EPNA y Empresa de Suministros. Otras fueron suprimidas después de adicionales escándalos como ENPROVIT y ENAC; y la venta de la endeudada Ecuatoriana de Aviación constituyó un alivio para las arcas fiscales.

La Ley de Modernización, Privatizaciones y Prestación de Servicios Públicos por parte de la Iniciativa Privada, a pesar de su nombre no suministró bases legales para la privatización o concesión de los grandes servicios públicos, lo que se debía establecer en leyes especiales. Pero tampoco la ley dictada para el efecto¹, concebida con el propósito de concesionar el servicio público de telecomunicaciones consiguió su propósito. Mas bien, determinó que la empresa de telecomunicaciones existente al momento de su expedición se escindiera en dos compañías de derecho privado, ANDINATEL Y PACIFICTEL, cuyas acciones pertenecían al Fondo de Solidaridad.

Continuando con el proceso privatizador, en el año 2000 se promulgaron la Ley para la promoción de la inversión y participación ciudadana, y la Ley para la Transformación Económica del Ecuador; esta última incluía reformas a la Ley del Régimen del Sector Eléctrico y a la Ley de Hidrocarburos (Jaramillo, 2011:43-44). Estas políticas entregaron el protagonismo de la exploración y explotación petrolera al sector privado, desplazando a Petroecuador.

En el sector eléctrico, el esquema de libre mercado, basado en la segmentación de actividades y en la privatización de las empresas del sector eléctrico (a través del Fondo de Solidaridad), adoptado en la Ley de Régimen del Sector Eléctrico de 1996 y modificado en ciertos aspectos formales en 2006, nunca logró llenar las expectativas que sobre él se habían generado.

Las empresas presentaban ineficiencia con altos costos, crecimiento del déficit tarifario (tarifación a costo marginal y reconocimiento de componentes de la inversión), una tarifa para cada usuario dependiendo de su ubicación geográfica y eléctrica, gran acumulación de deudas entre agentes del sector y con Petrocomercial (filial de Petroecuador) en la dotación de combustibles para la operación de las centrales.

La crisis que enfrentaba el sector era cada vez más insostenible: el inversor privado no deseaba participar por estos problemas económico-financieros, y el Estado estaba legalmente impedido de invertir, situación que afectó la operación técnica del sector. De esta forma, no se podía cubrir la demanda de energía eléctrica y se realizaba con la sobreexplotación de la infraestructura e instalaciones existentes.

En el ámbito de las telecomunicaciones, en 1997, la Empresa Estatal de Telecomunicaciones Emetel fue escindida en las empresas estatales Andinatel S.A. y Pacifictel S.A., siendo su propietario el Fondo de Solidaridad (Trujillo, 2005: 5), entidad que tenía por disposición legal la potestad de vender las empresas a la iniciativa privada e invertir los excedentes que generaban las empresas en proyectos de desarrollo social. Pero legalmente este fondo no podía reinvertir recursos para mejorar los rendimientos empresariales (Ruiz, 2012).

2.2.14. Manejo administrativo antes del cambio al actual modelo de gestión en la empresa pública ecuatoriana.

Durante las dos décadas anteriores el Ecuador se encontró inmerso en una grave crisis que no se limitó al presupuesto, las fianzas públicas, la moneda, el crédito, los precios, la deuda exterior. La crisis que vivió el país es mucho más amplia, compleja y profunda. Fue el resultado de un largo proceso de concentración y centralización de capital, de fortalecimiento de la dependencia estructural, de afirmación de las relaciones capitalistas de producción. La administración de las empresas públicas como la Andinatel y Pacifictel, actualmente fusionadas en la CNT-EP (Corporación Ecuatoriana de Telecomunicaciones), se caracterizó por el nepotismo, la corrupción, la

privatización de ciertos servicios como la instalación, reparaciones corte y reconexión , eran servicios adicionales a los servicios que esta empresa prestaba, la atención al usuario era deficiente.

La empresa pública no contaba con una ley que regule su gestión y mucho menos su organización administrativa, cada empresa pública tenía su propia ley y por ende su propia organización.

2.2.15. Los cambios administrativos y modelo de gestión de la empresa pública ecuatoriana a partir del gobierno de Rafael Correa Delgado.

En el país, a partir de 2007, la gestión pública sufre un dramático cambio al re-establecerse en la Administración de gobierno, la función de planificación, monitoreo y evaluación de la gestión pública, a cargo de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, así como el diseño de planes de desarrollo del país –o planes del Buen Vivir. En Ecuador, las tareas de planificación y evaluación de la gestión pública, habían sido paulatinamente eliminadas por las diferentes administraciones de gobierno; la Junta Nacional de Planificación que tuvo su mayor auge en 1972, fue paulatinamente reducida a un Consejo de Desarrollo adscrito a la vicepresidencia de la República durante los años 80 y 90. A inicios de los años 2000 sus funciones y capacidad institucional fueron prácticamente nulas.

Por otro lado, la apertura del país y el proceso de globalización han incrementado la velocidad del cambio tecnológico, lo que ha permitido que cada vez un mayor número de personas y organizaciones cuenten con medios para informarse y procesar datos de las instituciones públicas, así como que puedan establecer relaciones de intercambio de información y criterios de manera virtual. Las redes sociales, son ahora en el país un actor fundamental a través de las cuales se comparten e intercambian informaciones y criterios también sobre la gestión pública.

Otro aspecto importante y notorio a través de la gestión de algunas empresas e instituciones públicas es que en el país también se ha instalado una nueva cultura institucional que podríamos denominar gestión participativa. La misma constitución diseñada con participación ciudadana, establece normas y procesos para facilitar la intervención de la ciudadanía en el manejo de lo público.

Además, las demandas de una sociedad cambiante, obligan a exigir al máximo de los recursos humanos en una institución, incrementándose la demanda de atributos para servidoras y servidores públicos, pues el manejo de una institución que brinde servicios públicos y maneje la relación con la ciudadanía, demanda una mezcla de especialista/ generalista, la capacidad de aprendizaje permanente o la “polifuncionalidad” de equipos que deben tomar decisiones y técnicos.

Frente a esas exigencias, impresiona la lentitud de la transformación en ciertas instancias públicas en donde parece que el cambio es producto tanto de su propia inercia, como de cierto posicionamiento ideológico y político que parece preferir un Estado ineficiente a otro efectivo. A fin de cuentas, la historia reciente de la gestión pública en el Ecuador y en la región indica que las estructuras públicas que no funcionan, pueden acrecentar la opción por la privatización y la desregulación tal como sucedió en Ecuador durante la década 90 hasta el año 2008, en el que entra en vigencia la actual Constitución, la misma que faculta al gobierno para iniciar la recuperación de la institucionalidad y la desprivatización de los servicios públicos.

Para efectivizar lo que propone la Constitución de 2008 en relación al manejo y administración de la empresa y servicios públicos del Ecuador, en octubre del año 2009 se publica y entra en vigencia la actual Ley Orgánica de Empresas Pública, la misma cuya aplicación requiere cambios administrativos cuyos objetivos están orientados a:

- a) Cambiar la concepción burocrática de la administración vertical por formas de gestión participativas y desconcentradas.
- b) Revisar el legalismo que sitúa la norma sobre la realidad.
- c) Desarrollar conciencia cívica de servidores y ciudadanos.
- d) Cambiar el autoritarismo estatal por la cultura del consenso.
- e) Desconcentrar los servicios, favorecer la autonomía en el manejo local.

Pero qué ha significado para el Ecuador cada uno de estos objetivos de cambio en la política y administración pública.

a. La concepción burocrática de la administración pública debe dar paso a la gestión participativa.

De acuerdo a la percepción de algunos idealistas como el propio Hugo Chávez, el sector público latinoamericano estuvo durante mucho tiempo contaminado con la idea que supone al funcionario público flojo, y deshonesto –aplicando la teoría de la expectativa- esto se hizo verdad a fuerza de malos sueldos, mucho control y ningún reconocimiento. “No es el mayor control y verticalidad lo que hará honestos y efectivos a los servidores públicos, sino todo lo contrario: mayor autonomía, mejor motivación, más responsabilidad” (Correa, 2008)

Los cambios administrativos de la empresa pública ecuatoriana Actualmente en Ecuador Hoy, la complejidad y cambio constante de los procesos productivos, administrativos y gerenciales exigen de la mentalidad contraria: alta motivación, polifuncionalidad, creatividad, espíritu de riesgo y actuación de equipos, en suma, gestión participativa.

Considerando que si las personas que hacen una institución, asumen como propios los objetivos y la misión de esa institución, es decir participan en el diseño de los mismos, en el establecimiento de metas y hacen propuestas

sobre la gestión de sus servicios, se pueden lograr mejores y mayores compromisos y nivel de respuesta para las y los usuarios de esos servicios.

b. La visión normativa legalista de la tradición latina- debe abrirse a una concepción menos regulada del quehacer social con más espacio a la autonomía y creatividad.

Impresiona que en el mundo vertiginoso de hoy siga aplicándose aquello de que en el sector público se puede hacer sólo lo que la Ley expresamente autoriza, pues esta posición le resta espacio a la iniciativa y la creatividad.

Este aserto supone condenar al aparato estatal a una eterna baja productividad. Para superar esta cultura, hace falta que las y los servidores aprendan a leer claramente la norma, a establecer mecanismos de apoyo y coordinación que les permita una gestión por resultados, antes que dictaminada por la norma.

Es decir, las y los servidores públicos debemos guiar nuestro trabajo por la obtención de resultados, el cumplimiento de metas y la satisfacción de las y los usuarios. Este es un cambio cultural fundamental en el manejo de lo público. La inercia y la desidia con la que se manejaron durante décadas las instituciones de gobierno, también pueden generar corrupción, pues se afecta los intereses de las y los usuarios al no brindarle respuestas oportunas y adecuadas, y es una práctica que debe desaparecer en el Ecuador.

Uno de los temas básicos de la nueva institucionalidad que responda a los desafíos establecidos en la constitución sobre los servicios públicos y el buen gobierno, es el atraso institucional que tiene el sector público. Los diagnósticos realizados destacan no solamente las diferencias entre las entidades de gobierno, sino también las disparidades existentes en términos de su capacidad institucional. Si bien el desarrollo institucional es importante y se señala acciones encaminadas a la resolución de esas deficiencias, el

fortalecimiento institucional de los principales actores políticos sigue relegado en un segundo plano.

c. Con respecto al desarrollo de conciencia cívica en servidoras y servidores públicos, así como en la ciudadanía, debe señalarse que el rezago en el desarrollo institucional y el actual vacío existente con relación a acciones concretas en este sentido pueden postergar el logro de una institución equilibrada, obstaculizando las perspectivas de buen gobierno o el proceso de “responsabilización”. Pues las instituciones se han visto seriamente afectadas por sucesivas e inconsistentes reformas administrativas e inmovilizadas por disposiciones legales mediante las que se mantiene intereses corporativos que dificultan procesos de transferencia de personal.

Las medidas adoptadas por los sucesivos gobiernos nacionales para promover cambios no han dado resultados satisfactorios debido a que los cambios no lograron solucionar los problemas básicos, como que las personas que hacen una institución y sus usuarios, modifiquen sus actitudes frente a la gestión institucional; y las reformas se limitaron a proponer amplios ajustes administrativos que no contribuyeron a aumentar la eficiencia y la eficacia del propio gobierno, ni favorecieron un proceso de descentralización.

Las dificultades para superar los problemas cristalizados desde un punto de vista constitucional son innumerables y se enfrentan al hecho de que las burocracias gubernamentales raramente logran reflexionar sobre sus objetivos y fines sin tomar posiciones defensivas y auto-justificativas.

Esta actitud de resistencia dificulta los cambios en el ámbito de cada institución de gobierno, que representan en sí mismas un territorio de poder, en cada uno de los niveles de gobierno y en el propio proceso de descentralización, especialmente en las empresas públicas que durante años estuvieron secuestradas por grupos de poder que manejaban la administración de la misma como propiedad privada.

En este contexto para quienes asumieron la dirección de estas instituciones era casi imposible esperar un comportamiento distinto por parte de cada individuo o del grupo al cual pertenecen y representan, por lo tanto el gobierno adopta una política de cambio en la gestión “es indispensable reevaluar la pertinencia, el costo y el significado de determinadas estructuras, formas y procesos administrativos, el no hacerlo significa reforzar el “stato quo” y desmoralizar las iniciativas para llevar a cabo una transformación. La forma de hacerlo depende de una combinación de elementos políticos (determinación externa), externos (asesoramiento profesional) e institucionales (incorporación del conocimiento acumulado)” (Correa, 2008)

Este proceso de reforma administrativa, de reformulación de las bases institucionales del Estado reside en el desarrollo, tanto en la sociedad como en el seno del propio estamento burocrático, del “sentido de Estado”. El sentido de Estado no es nada más que la comprensión que servidores y ciudadanos debemos desarrollar. El accionar del Estado debe subordinarse a un interés mayor, que emana del heterogéneo tejido social al cual se acostumbra a denominar ciudadanía. Desde este punto de vista, el primer reto es un desafío de difundir una cultura distinta de la cultura patrimonialista arraigada en la mente de servidores y ciudadanos y en la efectiva práctica cotidiana.

Esa práctica debe partir de definir **de manera consensuada**, los resultados y metas que han de lograrse en la gestión de lo público. Pues a pesar del alcance y significado que pueda tener la gobernabilidad de un conjunto de las unidades de gobierno, la superación de tensiones y el establecimiento de nuevas reglas para el funcionamiento de las instituciones públicas, no asegura que las medidas tomadas puedan garantizar los resultados esperados en términos de calidad y eficiencia de los servicios. Además, se deben crear condiciones para un proceso de construcción de consensos, que implica además, **reconocer las demandas y condiciones diversas que existen en el país, en las localidades.**

En un país como Ecuador con contrastes tan marcados, el hecho de ampliar las condiciones para la reforma institucional, requiere una mirada específica a las situaciones regionales y locales. En la medida en que existe una relación directa entre desarrollo económico, social y fiscal –expresada claramente en la recaudación de un impuesto- y el desarrollo o la capacidad institucional de las organizaciones públicas locales, se supone que en las regiones o localidades donde la situación económica y social es más difícil, los desafíos que debe encarar la administración local, para revertir una institución burocrática e ineficiente son mayores. Enfrentar seriamente este problema, representa asumir la tarea de crear condiciones efectivas para superar varios temas; será necesario promover el desarrollo institucional, es decir, llevar a cabo una estrategia de cambio social basada en intervenciones planificadas en las instituciones de manera que se conviertan en agentes promotores o catalizadores de ese cambio en el ámbito en que actúan.

En el universo de las instituciones gubernamentales ecuatorianas, una acción de esta naturaleza debe contemplar de forma detallada las medidas que, implementadas, permitan a las instituciones convertirse en efectivos agentes promotores o catalizadores del desarrollo en sus respectivas jurisdicciones.

Actualmente, es necesario desarrollar un programa que permita avanzar de la etapa del deseo y de la idealización, orientada hacia la evolución de las condiciones de gestión del quehacer público, con un **mayor control de la sociedad sobre el Estado y con mejores y más favorables relaciones entre las entidades de gobierno, que produzcan una efectiva reducción del gasto público.**

En todas las iniciativas relacionadas con el desarrollo institucional, la capacitación debe ser incluida como tema central. La capacitación no debe limitarse solamente a la administración pública o los organismos

gubernamentales, sino que debe incluir a otros actores involucrados en el proceso, especialmente las organizaciones representativas de la sociedad.

En el ámbito gubernamental, la capacitación deberá concentrarse en el mejoramiento de la ética, la eficiencia (racionalidad en el uso de los recursos disponibles), la eficacia (realización de los objetivos fijados), y la efectividad (satisfacción de los anhelos, necesidades y demandas de la población), de las instituciones y también hacia la recuperación del verdadero significado del Servicio público: el de servir al público.

En el caso de la ciudadanía, el objetivo principal de La capacitación será la creación de una conciencia ciudadana, la divulgación de sus derechos y de las condiciones instrumentos y mecanismos que puedan volverlos efectivos.

Además de la capacitación, otra línea de acción que debe apoyarse es la provisión de instrumentos institucionales adecuados, como la revisión de las políticas de personal, el establecimiento de contratos de gestión, la creación de instrumentos públicos capaces de asegurar que los intereses de la sociedad prevalezcan.

Es necesario adecuar cada instancia o institución de gobierno, incorporando innovaciones tecnológicas que faciliten y optimicen sus funciones; propiciando la apertura a la participación de las comunidades en las decisiones e implementación de las políticas públicas, y facilitando su disposición para usar de forma provechosa su asociación, de manera de lograr una mayor eficacia en la provisión de servicios.

Articulaciones horizontales entre las instituciones públicas

El principal objetivo de la actual administración pública es cambiar las actitudes de actores responsables de la gestión del que hacer público, los agentes políticos, los servidores públicos, los líderes comunitarios y sociales. El

clientelismo, el corporativismo y la dependencia, son rasgos predominantes de la mentalidad de la burocracia del siglo pasado que es preciso combatir; y que son resultado de una historia de centralismo, dependencia, patrimonialismo y Clientelismo, lejos de un proyecto de desarrollo justo y autosustentable por el que ha apostado el país.

La actual administración pública procura el acrecentamiento de los valores éticos de las y los servidores públicos, fomentando conductas o comportamientos que se encaminen a realizar su trabajo con la mejor voluntad de servicio, a usar racional y económicamente los recursos del Estado, a buscar la mayor eficiencia y calidad en su trabajo, a mejorar su propia competencia profesional, a practicar la buena fe en su relación con las y los ciudadanos y a ayudar a crear un buen clima laboral.

2.2.15.1 La promulgación de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) y los principales puntos de ruptura.

Los principios constitucionales se fortalecen con la promulgación de la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) expedida el 16 de octubre de 2009 mediante Registro Oficial Suplemento 48. Este cuerpo normativo establece directrices para la creación y funcionamiento de las empresas, entre las que se puede destacar la definición y constitución de las mismas, dirección y administración, gestión del talento humano, sistema de contratación, régimen económico y financiamiento. Dentro de régimen constitutivo, la LOEP establece cuatro instancias con potestad para la creación de empresas públicas: las de la Función Ejecutiva, creadas mediante decreto; las de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), creados por acto normativo legalmente expedido; las constituidas entre la Función Ejecutiva y los GAD a través de una escritura pública, y las pertenecientes a universidades públicas, constituidas por resolución adoptada por el máximo organismo universitario competente.

Por otra parte, los lineamientos para la dirección y administración de las empresas contemplados en la LOEP determinan la conformación de los directorios, las atribuciones de sus miembros, los deberes y atribuciones de los gerentes de las empresas, al igual que el alcance de sus responsabilidades. En el ámbito de la gestión del talento humano, se establece el órgano administrador y los principios para la administración del sistema de talento humano, los tipos de nombramientos, contratación y optimización del personal,

los contratos colectivos, asociaciones de obreros, la prohibición de reparto de utilidades y excedentes, normas para la regulación de condiciones de trabajo, entre otras. La LOEP también analiza los mecanismos asociativos, de expansión y desarrollo, norma las inversiones de las EP en otros emprendimientos delimitando su ámbito y alcance.

Por otro lado, el régimen económico y de financiamiento direcciona aspectos que tienen que ver con el patrimonio, excedentes, rentabilidad social y subsidios y el régimen tributario para las empresas. Empresas públicas y planificación: Su rol en la transformación social y productiva 35 La LOEP norma además los mecanismos de fusión, escisión y liquidación de las empresas públicas. Resulta imprescindible destacar las profundas transformaciones derivadas de esta acción normativa.

Se puede citar que la LOEP: [...] incluyó varios objetivos y principios, algunos operativos (constitución de las empresas públicas), otros sustanciales regulando el concepto de autonomía antes entendido como anarquía, fomentando el desarrollo armónico a través de la inclusión de las empresas públicas para diferentes niveles de gobierno a través de principios como la satisfacción de las necesidades básicas de sus habitantes, a la utilización racional de los recursos naturales, a la reactivación y desarrollo del aparato productivo, la prestación eficiente de servicios públicos con equidad social (Ruiz, 2012: 8-9).

2.2.15.2 Situación actual de las empresas públicas en Ecuador.

En la actualidad, el Ecuador cuenta con 28 empresas de la Función Ejecutiva, de las cuales 25 son públicas –es decir, 100% de propiedad estatal– y tres empresas son subsidiarias de economía mixta, donde el Estado tiene al menos el 51% de participación accionaria. Con respecto a las empresas creadas por los GAD, hasta octubre de 2013 existen alrededor de 212 empresas.

En el caso de las universidades se cuenta con diez empresas públicas a nivel nacional (el anexo 3 detalla 4 Octubre 2013. 3 las empresas públicas de la Función Ejecutiva, universidades y GAD). En cumplimiento de las disposiciones constitucionales se han creado empresas destinadas al manejo de los sectores estratégicos (16 de las 28 existentes), con el propósito de alcanzar la soberanía nacional en el manejo de los recursos naturales no renovables como el petróleo

y los minerales metálicos y no metálicos; la regulación de monopolios en las telecomunicaciones; el suministro y el acceso a servicios públicos de dotación de energía eléctrica, telefonía fija, telefonía móvil, postales.

A las antes citadas empresas estatales se suman otras empresas que cumplen fines productivos, sociales y de seguridad; cuyos roles, también importantes, tienen relación con la regulación de precios en el mercado, la prestación de servicios sobre los cuales el sector privado no tiene interés prioritario, la contribución directa o indirecta en la ejecución de políticas sectoriales. Finalmente, la reciente creación de Yachay EP destinada.

2.2.16. La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT, como Empresa Pública Ecuatoriana.

2.2.16.1. Antecedentes históricos y situación actual.

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones se crea mediante la fusión de dos empresas: Andinatel y Pacifictel; la primera cubría los servicios de telefonía en la región Sierra y la segunda en la Costa.

La compañía Andinatel S.A. fue resultado de la división en dos partes de Emetel S.A., compañía estatal que prestaba servicios de telefonía en todo el Ecuador. Andinatel fue una de las dos compañías en que se dividió al monopolio estatal. Cubría las provincias de la región andina del país (de allí su nombre) tales como: Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Bolívar la Amazonía tales como: Sucumbíos, Napo, Orellana y Pastaza y la provincia de Esmeraldas (hasta 2008 pasó a ser Nacional tras fusionar las 2 Zonas una Zona Centro Norte con provincias tales como: Esmeraldas, Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Bolívar, Sucumbíos, Napo, Orellana, Pastaza y otra Zona Centro Sur con provincias tales como: Manabí, Los Ríos, Guayas, El Oro, Azuay, Cañar, Loja, Morona Santiago, Zamora Chinchipe y Galápagos).

Recibió una concesión de parte del Estado ecuatoriano el 29 de diciembre de 1997. El 100% de sus acciones son de propiedad del ente estatal Fondo de Solidaridad. Aunque fue creada para ser privatizada, este proceso fracasó, por ello el Estado continúa administrando esta compañía. En dos oportunidades se intentó concesionar su administración, pero ambos procesos de subasta fracasaron. Si bien inicialmente se preveía que Andinatel tendría menos utilidad que su par de la costa ecuatoriana, Pacifictel, con los años la compañía

afincada en la capital andina, Quito, demostraría mejor desempeño. Desde su creación, consecutivamente por años, entregó grandes utilidades a sus accionistas (estado y empresarios privados). Entre 1997 y 2004 fue la compañía con mayores activos y la mayor contribuyente de impuesto a la renta en Ecuador.

Paralelo a los servicios de telefonía que brindaba Andinatel para la región de la Sierra, se encontraba en la Costa, Pacifictel, una compañía de telefonía fija de Ecuador. Sociedad Anónima de capital público con sede en Guayaquil. Operaba los servicios de telefonía fija, telefonía pública, servicio de internet, servicios portadores y de valor agregado. Debido a que el Estado la administraba, fue víctima de acuerdos políticos. Generalmente los gobiernos entregaban los niveles directivos de esta compañía a grupos políticos a cambio de acuerdos parlamentarios, lo que ocasionó una serie de actos de corrupción y una crónica inestabilidad de sus autoridades.

En el año 2000, inició la prestación de servicio de internet (es también un ISP -Proveedor de Servicios de Internet-) a través de la marca Easynet. En el año 2002 incursionó en el negocio de telefonía pública a través de cabinas telefónicas. Antes de ese año, prestaba telefonía pública sólo con aparatos independientes. En el año 2003 se alió con su par de la Sierra, Andinatel, para proveer el servicio de telefonía móvil con una compañía de sociedad conjunta: Alegro PCS.

Con la finalidad de brindar un mejor servicio a todos los ecuatorianos, y conectar a todo el país con redes de telecomunicaciones, se crea, el 30 de octubre del 2008, la CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES, CNT S.A, resultado de la fusión de las extintas Andinatel S.A. y Pacifictel S.A., sin embargo, luego de poco más de un año, el 4 de febrero del 2010, la CNT S.A., se convierte en empresa pública, y pasa a ser desde ese momento la CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP, empresa líder en el mercado de las telecomunicaciones del Ecuador.

2.2.16.2. Situación actual de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones del Ecuador CNT EP.

El Consejo Nacional de Telecomunicaciones, cumpliendo con el mandato constituyente No. 15 de la Asamblea Constituyente autorizó mediante Resolución 450-19-CONATEL-2008 la fusión de los Títulos Habilitantes de las empresas de telefonía fija Andinatel y Pacifictel para la creación de la empresa Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT), en sustitución de ambas empresas fijas. Con la resolución 4458 suscrita el viernes 24 de octubre de 2008, el superintendente de Compañías, aprobó la fusión entre Andinatel S.A. y Pacifictel S.A., y la creación de la CNT S.A.

En cuanto a su estructura orgánica funcional se encuentra formada por: Directorio, Gerencia General, Gerencias Nacionales y siete Gerencias regionales, cuyas funciones de cada unidad de trabajo se detallan a continuación. A continuación se muestra el organigrama estructural actual de la CNT EP, el mismo que está en vigencia desde el año 2012.

Directorio.

Es el máximo órgano de administración y representación de la Compañía, estando facultado, en consecuencia, para realizar, en el ámbito comprendido en el objeto social delimitado en el Estatuto, cualquier acto o negocios jurídicos de administración y disposición, por cualquier título jurídico, salvo los reservados a la competencia exclusiva del Fondo de Solidaridad.

Gerencia General.

El Gerente General está encargado de conducir la administración y la representación legal de la empresa. Somete a consideración del Directorio las políticas, objetivos y estrategias, así como también las decisiones que sean trascendentes para la organización.

Gerencia de Riesgos y Aseguramiento de Ingresos.

Responsable de velar que la facturación de minutos y de dinero se lo haga conforme a los acuerdos establecidos, adicionalmente velará que todos los sistemas informáticos relacionados con la facturación cumplan de acuerdo a lo establecido.

Gerencia de Inclusión Social.

Responsable de velar por el cumplimiento de responsabilidad social ante las zonas con más escasos recursos.

Gerencia de Comunicación Social.

Responsable de emitir todos los comunicados importantes, noticias y eventos de la empresa tanto para el cliente interno como externo.

Gerencia Nacional de Planificación Empresarial.

Responsable por el desarrollo de las estrategias de crecimiento de la compañía cuenta con las siguientes áreas de gestión como ingeniería, control y evaluación, investigación, desarrollo y evaluación de proyectos

Gerencia Nacional Comercial.

Responsable de la gestión comercial del producto y de todas las actividades de pre venta, postventa, publicidad y servicio al cliente. Actualmente cuenta con seis Gerencias: Gerencia de Marketing, Gerencia Comercial, Gerencia de Servicio al Cliente, Gerencia de Contact Center.

Gerencia Nacional de desarrollo Organizacional

Esta unidad es la responsable de realizar tres procesos específicos como son: Desarrollo del talento humano, administración del talento humano y calidad y productividad.

El proceso Desarrollo del talento humano incluye: La planificación y gestión salarial del talento humano evaluación del desempeño, desarrollo y formación del talento humano.

La administración de talento humano es encargada de la selección, nómina y control de personal, relaciones laborales, seguridad industrial y salud ocupacional. Esta es la unidad donde se enfoca específicamente el presente estudio.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES EP S.A.

2.3. Marco legal.

La presente investigación se fundamenta legalmente en la Ley Orgánica de Empresas Públicas de la República del Ecuador, específicamente en el Artículo 3 en los que se establecen los siguientes principios:

Art. 3.- PRINCIPIOS.- Las empresas públicas se rigen por los siguientes principios:

1. Contribuir en forma sostenida al desarrollo humano y buen vivir de la población ecuatoriana;
2. Promover el desarrollo sustentable, integral, descentralizado y desconcentrado del Estado, y de las actividades económicas asumidas por éste.
3. Actuar con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social en la exploración, explotación e industrialización de los recursos naturales renovables y no renovables y en la comercialización de sus productos derivados, preservando el ambiente;
4. Propiciar la obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, universalidad, accesibilidad, regularidad, calidad, continuidad, seguridad, precios equitativos y responsabilidad en la prestación de los servicios públicos;

Título III

DEL RÉGIMEN INTERNO DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Capítulo I

DE LOS DEBERES, DERECHOS Y PROHIBICIONES

Art. 22. Deberes de las o los servidores públicos. Son deberes de las y los Servidores públicos:

- a) Respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, leyes, reglamentos y más disposiciones expedidas de acuerdo con la Ley;

- b) Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades;
- c) Cumplir de manera obligatoria con su jornada de trabajo legalmente establecida, de conformidad con las disposiciones de esta Ley;
- d) Cumplir y respetar las órdenes legítimas de los superiores jerárquicos. El servidor público podrá negarse, por escrito, a acatar las órdenes superiores que sean contrarias a la Constitución de la República y la Ley;
- e) Velar por la economía y recursos del Estado y por la conservación de los documentos, útiles, equipos, muebles y bienes en general confiados a su guarda, administración o utilización de conformidad con la ley y las normas secundarias;
- f) Cumplir en forma permanente, en el ejercicio de sus funciones, con atención debida al público y asistirlo con la información oportuna y pertinente, garantizando el derecho de la población a servicios públicos de óptima calidad;
- g) Elevar a conocimiento de su inmediato superior los hechos que puedan causar daño a la administración;
- h) Ejercer sus funciones con lealtad institucional, rectitud y buena fe. Sus actos deberán ajustarse a los objetivos propios de la institución en la que se desempeñe y administrar los recursos públicos con apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia, rindiendo cuentas de su gestión;
- i) Cumplir con los requerimientos en materia de desarrollo institucional, recursos humanos y remuneraciones implementados por el ordenamiento jurídico vigente;
- j) Someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones; y, Custodiar y cuidar la documentación e información que, por razón de su empleo, cargo o comisión tenga bajo su responsabilidad e impedir o evitar su uso indebido, sustracción, ocultamiento o inutilización.

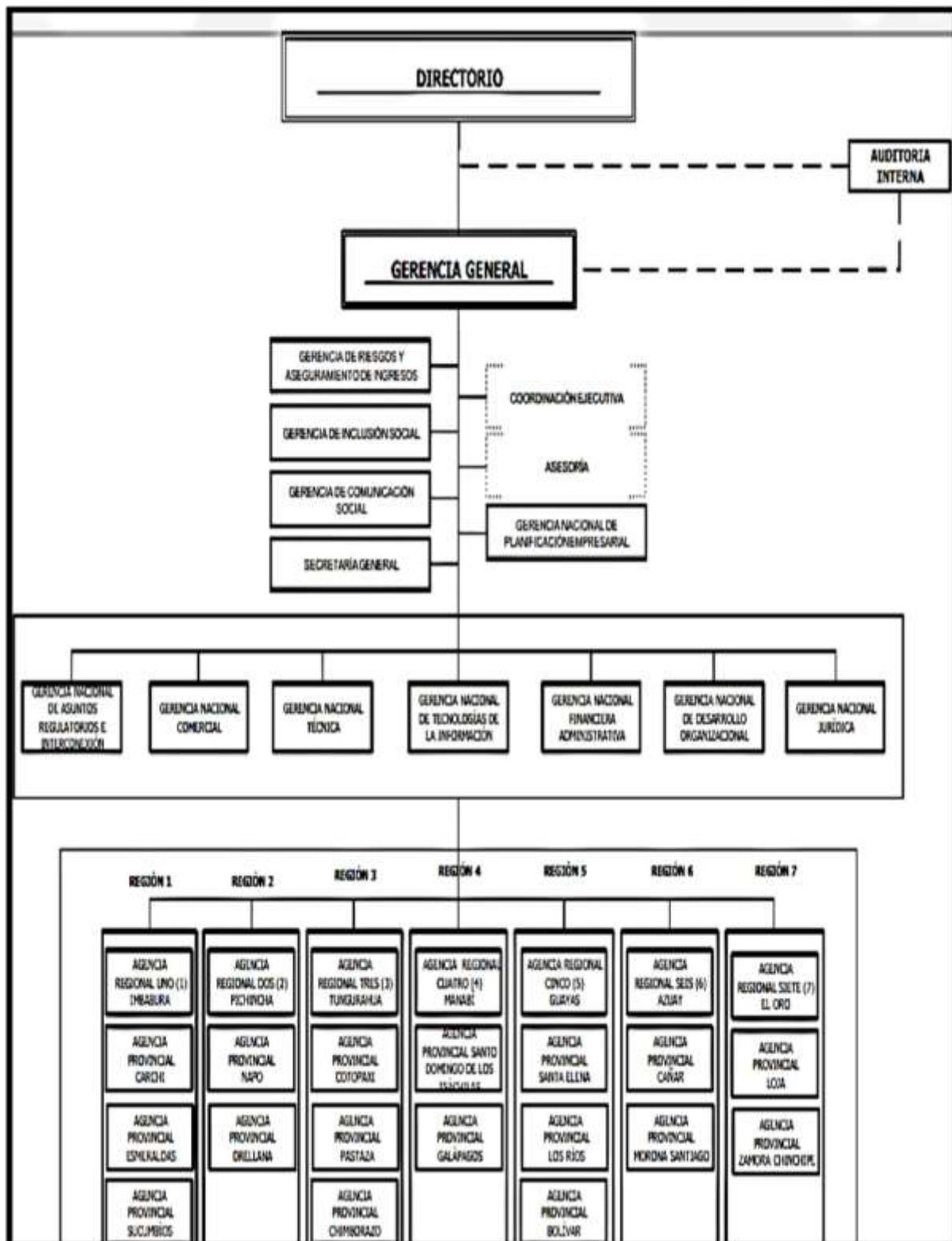
Art. 23. Derechos de las servidoras y los servidores públicos.

Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos:

- a) Gozar de estabilidad en su puesto;
- b) Percibir una remuneración justa, que será proporcional a su función, eficiencia, profesionalización y responsabilidad. Los derechos y las acciones

que por este concepto correspondan a la servidora o servidor, son irrenunciables;

- c) Gozar de prestaciones legales y de jubilación de conformidad con la Ley;
- d) Ser restituidos a sus puestos luego de cumplir el servicio cívico militar; este derecho podrá ejercitarse hasta treinta días después de haber sido licenciados de las Fuerzas Armadas;
- e) Recibir indemnización por supresión de puestos o partidas, o por retiro voluntario para acogerse a la jubilación, por el monto fijado en esta Ley;
- f) Asociarse y designar a sus directivas en forma libre y voluntaria;
- g) Gozar de vacaciones, licencias, comisiones y permisos de acuerdo con lo prescrito en esta Ley;
- h) Ser restituidos en forma obligatoria, a sus cargos dentro del término de cinco días posteriores a la ejecutoria de la sentencia o resolución, en caso de que la autoridad competente haya fallado a favor del servidor suspendido o destituido; y, recibir de haber sido declarado nulo el acto administrativo impugnado, las remuneraciones que dejó de percibir, más los respectivos intereses durante el tiempo que duró el proceso judicial respectivo si el juez hubiere dispuesto el pago de remuneraciones, en el respectivo auto o sentencia se establecerá que deberán computarse y descontarse los valores percibidos durante el tiempo que hubiere prestado servicios en otra institución de la administración pública durante dicho periodo;
- i) Demandar ante los organismos y tribunales competentes el reconocimiento o la reparación de los derechos que consagra esta Ley;
- j) Recibir un trato preferente para reingresar en las mismas condiciones de empleo a la institución pública, a la que hubiere renunciado, para emigrar al exterior en busca de trabajo, en forma debidamente comprobada;
- k) Gozar de las protecciones y garantías en los casos en que la servidora o el servidor denuncie, en forma motivada, el incumplimiento de la ley, así como la comisión de actos de corrupción;
- l) Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar;
- m) Reintegrarse a sus funciones después de un accidente de trabajo o enfermedad, contemplando el período de recuperación necesaria, según prescripción médica debidamente certificada;
- n) No ser discriminada o discriminado, ni sufrir menoscabo ni anulación del reconocimiento o goce en el ejercicio de sus derechos;
- ñ) Ejercer el derecho de la potencialización integral de sus capacidades humanas e intelectuales;



2.4. Hipótesis.

La cultura organizacional de la empresa pública CNT EP-Portoviejo (Corporación Nacional de Telecomunicaciones), debe ser alineada para responder a los procesos de cambios administrativos en la empresa pública ecuatoriana.

2.5. Señalamiento De Variables.

Variable independiente:

Cultura Organizacional de la empresa pública

Variable Dependiente:

Cambios administrativos de la empresa pública ecuatoriana CNT EP. Portoviejo.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Métodos.

- ❖ **Método hipotético deductivo:** De acuerdo a las características de la investigación y los datos obtenidos en la indagación y observaciones previas, se plantea la hipótesis, la misma que fue sometida a un proceso de verificación estadística.
- ❖ **Método cuantitativo:** A través de este método y con la ayuda de la estadística se logró obtener una apreciación cuantitativa y medible de los resultados y de la verificación de la hipótesis.
- ❖ **Método Analítico:** La utilización de este método permitió realizar una interpretación más amplia y comprensible de los resultados, pues se consideraron todos los factores relacionados directa o indirectamente a cada una de las variables.

3.1.1 Modalidades de la investigación.

- **Bibliográfica:** Para la fundamentación teórica de los resultados obtenidos en la investigación, se recurrió a la búsqueda de información en textos, revistas, artículos publicados en el internet, investigaciones, Código orgánico y administrativo de la función pública en Ecuador.
- **De campo:** El proceso de investigación para obtener la información primaria, se lo realizó de una forma directa en el contexto de estudio, con la ayuda de los involucrados a fin de obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto. En esta fase de investigación se aplicaron técnicas como la entrevista, la misma fue realizada a los Directores de cada departamento. Así mismo se les aplicó la ficha de

Kurt Lewin para determinar el tipo de liderazgo que prevalece en la empresa pública ecuatoriana a través del estudio de caso de la CNT Portoviejo-Manabí; y encuestas a los funcionarios en la que se establecen cada una de las categorías de análisis.

- **Cuasi experimental:** La verificación de la hipótesis planteada, se la realizó a partir de la constatación de los resultados obtenidos en los grupos de análisis conformados por los Directores departamentales y el segundo grupo conformado por los funcionarios de la empresa. La confrontación estadística de los resultados obtenidos de ambos grupos permitirán tomar una decisión o alternativa de solución a la problemática.

3.1.2. Nivel o tipo de investigación.

- **Explorativa:** para obtener la información primaria durante el trabajo de campo, se exploraron los criterios del gerente general y de los directores departamentales en temas relacionados con los elementos de la cultura organizacional y cambios administrativos de acuerdo al actual modelo de gestión de la empresa pública ecuatoriana. La información que se obtuvo se la complementó con la aplicación de la ficha de Kurt Lewin, tanto al gerente general como a los directores departamentales, para determinar el tipo de liderazgo predominante en la empresa.
- **Diagnóstica:** este tipo de investigación permitió establecer un análisis crítico y una prognosis de la problemática a ser investigada.
- **Descriptiva:** en el análisis de los resultados se describen los resultados de forma cuantitativa los mismos que a su vez son descritos de forma expresa y cualitativa.
- **Analítica:** Por sus características y herramientas utilizadas para los procesos de investigación formal, se utilizaron fórmulas analíticas,

susceptibles de convalidación a través del análisis objetivo y sustentado por el soporte teórico considerado pertinente para el efecto.

- **Sintética:** Los resultados obtenidos en la investigación permitieron complementar el estudio realizando las respectivas conclusiones sobre el mismo, las mismas que reflejaron una síntesis del análisis de la problemática.
- **Propositiva:** De acuerdo a los resultados y tomando como base las respectivas conclusiones y verificación de la hipótesis, se diseñó una propuesta como alternativa de solución al problema analizado.

3.2. Población.

La población objeto de análisis en el presente estudio estuvo conformada por el gerente general, 96 servidores públicos y 7 directores departamentales que laboran en la CNT EP. Portoviejo

3.3. Muestra.

Por considerar que el estudio amerita realizar un análisis objetivo y detallado de la cultura organizacional de la empresa pública ecuatoriana a través de un estudio de caso específico como es la CNT Portoviejo, se tomó como unidades de análisis y muestra representativa el total de la población.

3.4. Técnicas e instrumentos de investigación.

3.4.1. Técnicas.

La técnica general que se aplicó en la investigación es el estudio de caso y dentro de este, a su vez, las técnicas específicas que se utilizaron para la recolección de la información serán la encuesta, la entrevista y la ficha de Kurt

Lewin para determinar el tipo de liderazgo predominante en la empresa CNT (Corporación Nacional de Telecomunicaciones) Caso Portoviejo-Manabí.

La entrevista fue realizada al gerente de la empresa CNT (Corporación Nacional de Telecomunicaciones) y a los Directores de cada uno de los departamentos existente en la misma de acuerdo a los cambios orgánicos estructurales y/o administrativos.

La Encuesta se la aplicó al total de los funcionarios de la CNT, a través de esta se analizaron cada una de las categorías establecidas para el análisis de la cultura organizacional de la empresa como son, en el caso de la Variable independiente: Estructura organizacional integración y comunicación, empoderamiento y sentido de pertenencia y motivación y liderazgo. Y en el de la variable dependiente: Cambios de orden estructural, cambios de orden administrativos y comportamiento organizacional.

Las categorías establecidas para cada variable son analizadas a través de los indicadores establecidos para el efecto, los mismos que a su vez se encuentran implícitos en las interrogantes planteadas tanto en la entrevista como en la encuesta.

3.5. Instrumentos.

Los instrumentos que se utilizaron de acuerdo a las técnicas aplicadas fueron; la guía de encuesta, la misma que se la realizó a los funcionarios de la CNT EP Portoviejo; y el test de liderazgo Kurt Lewin que se aplicó a los Directores Departamentales.

3.6. Procedimiento de análisis de datos.

El análisis de los datos se lo realizó de acuerdo a los objetivos específicos propuesto en la investigación, y considerando las categorías planteadas en los instrumentos de recogida de datos como son: Nivel de integración, empoderamiento y sentido de pertenencia estructura organizacional, liderazgo y motivación.

3.7. Operacionalización de las variables.

3.7.1. Variable Dependiente: Cultura Organizacional.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICO	TÉCNICA O INSTRUMENTO	
<p>La cultura organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. Proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas. Están abiertas a un constante aprendizaje. Ritter (2008)</p>	Estructura organizacional	<p>Perfil laboral</p> <p>Aplicación de Normas y Valores</p> <p>Uso de manuales de procedimientos e instructivos</p> <p>Nivel de cumplimiento de objetivos y políticas</p>	<p>¿Las funciones que usted desempeña en esta empresa están acorde a su perfil o competencias profesionales?</p>	<p>Encuestas a los funcionarios de la CNT.</p> <p>Entrevista al personal de Directivos</p>	
	Integración y comunicación	<p>Procesos de autoevaluación</p>	<p>¿Con qué frecuencia se realizan reuniones de trabajo para evaluar de forma general la calidad de la atención y el desempeño laboral?</p>	<p>Encuestas a los funcionarios de la CNT.</p> <p>Entrevista al personal de Directivos</p>	
	Empoderamiento y Sentido de pertenencia	<p>Relaciones interpersonales</p> <p>Nivel de coordinación y trabajo en equipo</p>			
			<p>Nivel de empoderamiento y predisposición de los funcionarios</p>	<p>¿Cómo califica el grado de empoderamiento y/o pertenencia que tiene con la empresa los funcionarios de las diferentes áreas?</p>	<p>Encuestas a los funcionarios de la CNT .</p> <p>Entrevista al personal de directivos</p>
			<p>Nivel de empoderamiento y predisposición del personal directivo</p>		
	Motivación y Liderazgo.		<p>Nivel de conocimiento y pertinencia en el desempeño de</p>		

funciones

Nivel de autoconfianza

de los funcionarios

Capacidad de diálogo y gestión del personal
Directivo para la toma de decisiones

¿Toma usted decisiones en su trabajo sin consultar a su jefe inmediato?

Encuestas a los funcionarios de la CNT.

Entrevista al personal de directivos

3.7.2. VARIABLE INDEPENDIENTE: Procesos de cambios administrativos

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	TÉCNICA O INSTRUMENTO
<p>“Es el conjunto de variaciones de orden estructural y administrativo que sufren las empresas u organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.” Villalón (2008)</p>	Cambios de orden Estructural	Estructura orgánica de acuerdo al nuevo modelo de gestión de la empresa pública	Encuestas a los funcionarios de la CNT. Entrevista al personal de directivos
	Cambios de orden administrativos	Cambios de acuerdo al nuevo modelo de gestión administrativa	Encuestas a los funcionarios de la CNT. Entrevista al personal de directivos
	Comportamiento organizacional	Capacidad de adaptación Nivel de compromiso frente a los cambios administrativos	Encuestas a los funcionarios de la CNT

CAPÍTULO IV

4. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

4.1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO CON SUS REPECTIVOS ANÁLISIS E INTERPRETACIONES.

OBJETIVO ESPECÍFICO 1

Identificar los elementos predominantes en la cultura organizacional de la empresa pública ecuatoriana. Caso CNT (Corporación Nacional de Telecomunicaciones)

Categoría: Nivel de integración

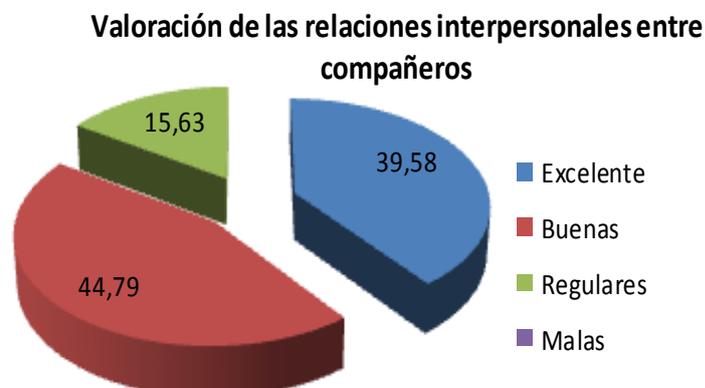
. Indique el tiempo que tiene laborando en la empresa.

TABLA N. 1

ALTERNATIVAS	f	%
Menos de 1 año	0	0
De 1 a 5 años	57	59,38
De 6 a 10 años	28	29,17
De 11 o más años	11	11,46
TOTAL	96	100

Fuente: Servidores Públicos de CNT Empresa Pública Portoviejo
Elaborado por: Autora de la Investigación

GRÁFICO N.1



De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación se ha podido establecer que: el 59,38% del personal que labora en esta empresa pública se ubica en el parámetro de uno a cinco años de labores; el 29,17% lleva laborando en la misma de seis a 10 años y 11,46% trabaja en esta empresa más de 11 años. (Anexo N.1. Pregunta N.1)

De acuerdo a los resultados se puede deducir que la mayoría del personal que labora en esta empresa tiene de uno a cinco años laborando en la misma, hecho que se puede atribuir a los cambios que se hicieron a partir del año 2007 al inicio de la administración del gobierno del Ec. Rafael Correa Delgado actual presidente del Ecuador, quien en su plan de gobierno propuso una total renovación de la estructura administrativa para el estado, incluyendo dentro de su agenda administrativa como uno de las acciones legales para lograr cambiar el sistema y modelo económico, la elaboración de una nueva constitución y fue así como en el año 2008 se crea y aprueba una nueva constitución y con ello inicia la transformación del estado. En el caso específico de la CNT EP surge como resultado de la fusión de las desaparecidas Andinatel y Pacifictel, a nivel nacional se hace una reingeniería en la mayoría de las agencias y en el caso Portoviejo liquidan a un 90% del personal después de un periodo de intervención por parte del estado, una comisión especializada logro identificar y demostrar casos de corrupción, y tráfico de influencias.

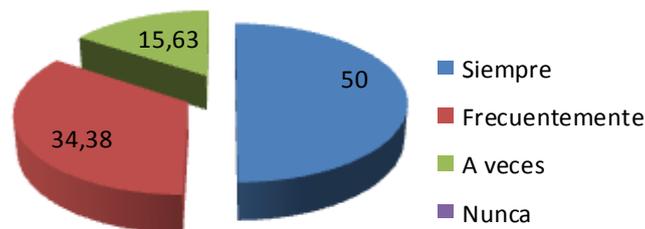
TABLA N.2

¿Se siente a gusto con sus compañeros de trabajo?

ALTERNATIVAS	f	%
Siempre	48	50
Frecuentemente	33	34,38
A veces	15	15,63
Nunca	0	0
TOTAL	96	100

Fuente: Servidores Públicos de CNT Empresa Pública Portoviejo
Elaborado por: Autora de la Investigación

GRÁFICO N.2



A este interrogante planteado, los servidores públicos encuestados respondieron: el 50 % de ellos indicaron que siempre se encuentran a gusto realizando sus labores, el 33% de los funcionarios encuestados consideran sentirse a gusto frecuentemente; mientras que el 15,63 de ellos admite sentirse a gusto a veces. (Anexo N.1. Pregunta N.2)

La respuesta obtenida por la mayoría de los servidores públicos encuestados, permite determinar que en esta empresa pública sus funcionarios sí se encuentran a gusto realizando su trabajo. En relación a este hallazgo Davis y Newstrom (1999:276) definen a la satisfacción laboral como "el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo".

La definición que hacen los dos autores mencionados, enfatiza la importancia que tiene que los empleados públicos se sientan a gusto en el desempeño de sus funciones, pues, en gran medida, de su estado de ánimo dependerá la calidad de la atención al usuario.

TABLA N.3

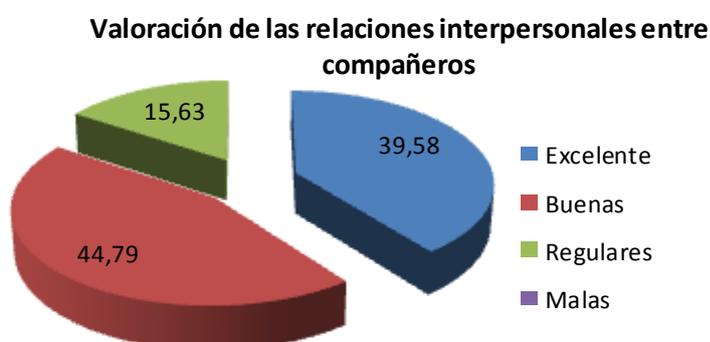
¿Cómo califica las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?

ALTERNATIVAS	f	%
Excelente	38	39,58
Buenas	43	44,79
Regulares	15	15,63
Malas	0	0,00
TOTAL	96	100

Fuente: Servidores Públicos de CNT Empresa Pública Portoviejo

Elaborado por: Autora de la Investigación

GRÁFICO N.3



Las respuestas emitidas a esta interrogante dieron los siguientes resultados: el 39,58% de los funcionarios encuestados indicaron que las consideran excelentes; el 44,79 califica las relaciones interpersonales como buenas; y para un 15,63% de los funcionarios de esta empresa pública las relaciones entre compañeros son regulares. (Anexo N.1. Pregunta N.3)

Como se puede apreciar en los resultados obtenidos, la mayoría de los funcionarios públicos que laboran en la CNT Portoviejo consideran que las relaciones interpersonales son buenas, aspecto que resulta indispensable a la hora de realizar un trabajo de equipo coordinado y con responsabilidad compartida.

Según Lester R. Bittel, las buenas relaciones humanas son un factor importante para el éxito de las organizaciones modernas no sólo con los

clientes sino también internamente en la empresa, existen menos conflictos y menos errores en los productos o servicios.

Los resultados encontrados y la definición que hace Lester R. Bittel sobre relaciones humanas, se convierte en un requisito indispensable que debe caracterizar a las empresas públicas ecuatorianas, pues en los últimos años, de acuerdo al modelo de gestión propuesto por el actual gobierno, se ha tratado de poseionar esta perspectiva.

TABLA N.4

¿Con que frecuencia se realizan reuniones de trabajo para evaluar de forma general la calidad de la atención y el desempeño laboral?

ALTERNATIVAS	f	%
Siempre	0	0,00
frecuentemente	0	0,00
A veces	96	100,00
Nunca	0	0,00
TOTAL	96	100

Fuente: Servidores Públicos de CNT Empresa Pública Portoviejo
Elaborado por: Autora de la Investigación

GRÁFICO N.4



Referente a la interrogante formulada sobre las reuniones para la evaluación de calidad de la atención y el desempeño laboral, los servidores públicos manifestaron en un 100% que solo a veces se realizan dichos espacios para

evaluar de forma general la calidad de la atención y el desempeño laboral que brindan a los usuarios. (Anexo N.1. Pregunta N.4)

La calidad de atención al cliente es un proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, así como también atraer cada vez un mayor número de clientes por medio de un posicionamiento tal, que lleve a éstos a realizar gratuitamente la publicidad persona a persona González, (1999).

La definición que expone este autor, muestra la importancia que tiene el hecho de realizar reuniones de trabajo para evaluar la gestión, en este caso la atención que se está dando al usuario, por lo tanto, de acuerdo a los resultados obtenidos, se puede determinar que no hay un proceso de mejora continua, por lo que este se podría convertir en una de las debilidades de la empresa.

TABLA N. 5

¿Con frecuencia coordina acciones con sus compañeros para fortalecer o mejorar la calidad de los servicios que brinda la empresa a través de su gestión?

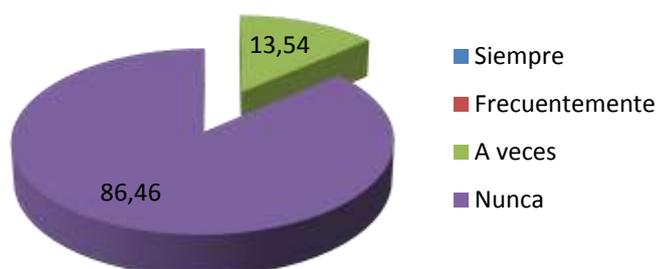
ALTERNATIVAS	f	%
Siempre	0	0,00
Frecuentemente	0	0,00
A veces	13	13,54
Nunca	83	86,46
TOTAL	96	100

Fuente: Servidores Públicos de CNT Empresa Pública Portoviejo

Elaborado por: Autora de la Investigación

GRÁFICO N. 5

Coordinación de la gestión entre funcionarios



Respeto a esta interrogante planteada sobre la coordinación de acciones entre los funcionarios de los diferentes departamentos, 13 encuestados equivalentes al 13,54% manifestaron que solo a veces coordinan acciones con sus compañeros para fortalecer la calidad de servicios; mientras que 83 servidores públicos, que representan el 86,46%, señalaron que nunca se reúnen para coordinar ningún tipo de acción. (Anexo N.1. Pregunta N.5)

Los resultados obtenidos como respuesta en esta pregunta, corroboran lo expuesto anteriormente, es decir, dentro de la empresa no se están coordinando acciones orientadas a fortalecer o mejorar la calidad de la atención a los usuarios.

Concatenante a esta apreciación y a los resultados encontrados Hellriegel, Slocum y Wodman, (1999) exponen que “la relación entre la satisfacción laboral y la productividad es un tema ampliamente estudiado precisamente por su importancia para las organizaciones, es decir, que este debe ser uno de los aspectos que no debe ser descuidado tanto por funcionarios como por los directivos

TABLA N. 6

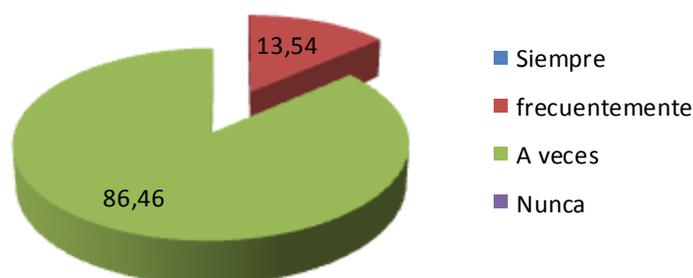
¿En la empresa se organizan eventos o actividades que le ayuden a mejorar su gestión?

ALTERNATIVAS	f	%
Siempre	0	0
Frecuentemente	13	13,54
A veces	83	86,46
Nunca	0	0
TOTAL	96	100

Fuente: Servidores Públicos de CNT Empresa Pública Portoviejo
Elaborado por: Autora de la Investigación

GRÁFICO N.6

Organización de eventos de integración



Al plantear este cuestionamiento sobre si en la empresa se organizan eventos o actividades que fortalezcan la gestión de los funcionarios públicos, 83 servidores correspondientes al 84,46% aseguraron que a veces; mientras que 13 involucrados en el estudio equivalente al 13,54%, manifestaron que frecuentemente se realizan ciertos eventos que les ayudan a mejorar su gestión. (Anexo N.1. Pregunta N.6)

La tendencia de la respuesta, demuestra que en la CNT Empresa Pública Portoviejo, no se realizan mayor número de eventos de integración orientadas a fortalecer la gestión especialmente de los servidores públicos que laboran en cada una de las dependencias.

“Las actividades de integración son instrumentos a través de los cuales logramos conocer lo que está pasando dentro de alguna área de la organización; su importancia radica en ayudar a las personas a aprender de una forma lúdica, pues también aprenden a través de las emociones” (Adecco México, 2007).

Lo señalado anteriormente enfatiza la importancia de realizar eventos orientados a la integración del personal de esta forma se fortalece el proceso de comunicación y los vínculos necesarios para encarar y concretar cualquier proyecto, ya sea de negocio y/o cambio cultural dentro de la organización.

TABLA N.7

¿Participa Usted en las actividades de integración que realiza la empresa?

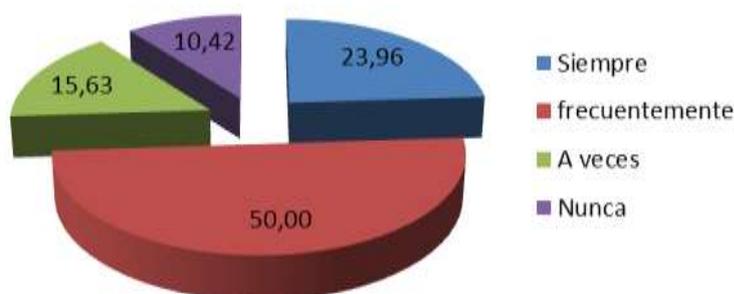
ALTERNATIVAS	f	%
Siempre	23	23,96
Frecuentemente	48	50,00
A veces	15	15,63
Nunca	10	10,42
TOTAL	96	100

Fuente: Servidores Públicos de CNT Empresa Pública Portoviejo

Elaborado por: Autora de la Investigación

GRÁFICO N. 7

Participación en los eventos de integración



Ante la pregunta formulada si los servidores públicos participan en eventos de integración el 50% equivalente a 48 de los servidores públicos de la CNT Portoviejo, aseveraron que frecuentemente; con un porcentaje de 23,96%

correspondiente a 23 servidores encuestados, indicaron que siempre participan en las actividades de integración que realiza la empresa, 15 involucrados que representan el 15,63% aseguraron que a veces; mientras que 10 servidores equivalentes al 10,42% corroboraron que nunca asisten a las actividades de integración que organiza la empresa.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede deducir que la mayoría de los servidores públicos de la CNT EP Portoviejo participan de los eventos de integración que se organizan dentro de la empresa, **hecho que conlleva a deducir que existe una buena predisposición de los colaboradores a participar, e integrarse, a la hora de formar parte de un proyecto común, o como uno de los valores que caracteriza la cultura organizacional de la empresa.** (Anexo N.1. Pregunta N.7)

TABLA N. 8

En su opinión ¿las relaciones laborales entre Directores, gerente, personal administrativo y de apoyo son respetuosas y cordiales?

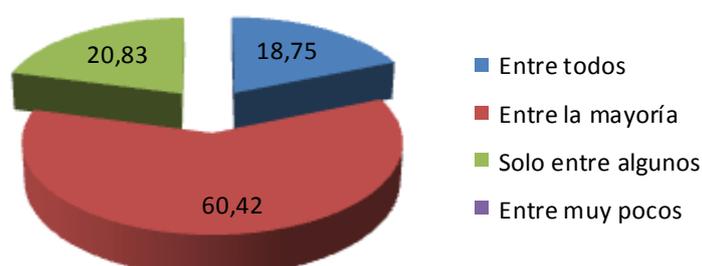
ALTERNATIVAS	f	%
Entre todos	18	18,75
Entre la mayoría	58	60,42
Solo entre algunos	20	20,83
Entre muy pocos	0	0,00
TOTAL	96	100

Fuente: Servidores Públicos de CNT Empresa Pública Portoviejo

Elaborado por: Autora de la Investigación

GRÁFICO N. 8

Valoración de relaciones personales entre todos los funcionarios



Referente a la incógnita planteada sobre la valoración de las relaciones personales un 60,42 % equivalente a 58 servidores aseguraron que Entre la mayoría las relaciones personales son respetuosas y cordiales. 20,83% correspondiente a 20 encuestados corroboraron que entre solo entre algunos, y un 18,75% que representa 18 trabajadores indicaron que el trato cordial y acciones de respeto se dan entre todos. (Anexo N.1. Pregunta N.8)

Las respuestas obtenidas a esta interrogante, muestran que la mayoría de los servidores públicos que laboran en la CNT EP Portoviejo mantienen buenas relaciones personales, requisito indispensable para mantener una adecuada armonía y comunicación entre todos quienes forman parte de la empresa.

Aunque podría parecer que estos problemas son propios de las compañías con miles de empleados, **la realidad es que contar con herramientas para fortalecer la integración, comunicación y habilidades de liderazgo es aún más necesario en las organizaciones donde hay menos empleados**, pues cada uno tiene más funciones y la operación del negocio podría detenerse por no contar con un equipo sólido.

TABLA N.9

¿Cómo califica el nivel de comunicación entre los funcionarios de la empresa?

ALTERNATIVAS	f	%
Excelente	15	15,63
Buena	48	50,00
Regular	23	23,96
Mala	10	10,42
TOTAL	96	100

Fuente: Servidores Públicos de CNT Empresa Pública Portoviejo

Elaborado por: Autora de la Investigación

GRÁFICO N. 9



Referente al nivel de comunicación entre los funcionarios, el 50% equivalente a 48 servidores manifestaron que la comunicación es buena, el 23,96% correspondiente a 23 personas indicaron que es regular. Con un 15,63 que representa a 15 encuestados aseguraron que es excelente mientras que el 10,42 correspondiente a 10 involucrados aseveraron que el nivel de comunicación de los funcionarios de la empresa es mala. (Anexo N.1. Pregunta N.9)

Los hallazgos encontrados muestran que el proceso de comunicación entre los funcionarios de la CNT EP Portoviejo se lo puede considerar como bueno, no obstante, no se puede dejar de percibir que existe un número significativo de funcionarios que creen que el proceso de comunicación es regular, hecho del cual se puede deducir que existe cierto malestar e inconformidad dentro de la empresa.

TABLA N. 10

¿Se han realizado eventos o talleres que fortalezcan la integración y el trabajo en equipo?

ALTERNATIVAS	f	%
Si	0,00	0,00
No	89,00	92,71
Algunos	7,00	7,29
TOTAL	96,00	100,00

Fuente: Servidores Públicos de CNT Empresa Pública Portoviejo
Elaborado por: Autora de la Investigación

GRÁFICO N.10



Respecto a la organización de eventos que fortalezcan la integración y el trabajo en equipo, 89 servidores correspondientes al 92,71% indicaron que No, mientras que siete de ellos que representan el 7,29%, indicaron que en la empresa si se han organizado algunos eventos que de acuerdo a su criterio fortalecen la integración y el trabajo en equipo. (Anexo N.1. Pregunta N.10)

El índice de mayor respuesta muestra claramente que en la CNT EP Portoviejo generalmente no se realizan eventos para fortalecer la integración y el trabajo en equipo dentro de la empresa, hecho que corrobora que existen debilidades en el proceso de comunicación e integración y por ende esto influye negativamente en el trabajo de equipo, dado que este requiere de mayor compromiso y responsabilidad frente a las tareas asignadas.

El aprovechamiento de la contribución individual en beneficio del equipo genera un sentimiento de realización personal y mayor estimulación para el trabajo, lo cual solo se puede lograr mediante un proceso de motivación e integración constante.

OBJETIVO ESPECÍFICO N. 2

Establecer el grado de predisposición y compromiso del talento humano frente a los procesos de cambios en la empresa pública.

Categoría: Empoderamiento y Sentido de Pertenencia.

TABLA N. 11

¿Conoce la misión, visión, objetivos y normas de la empresa?

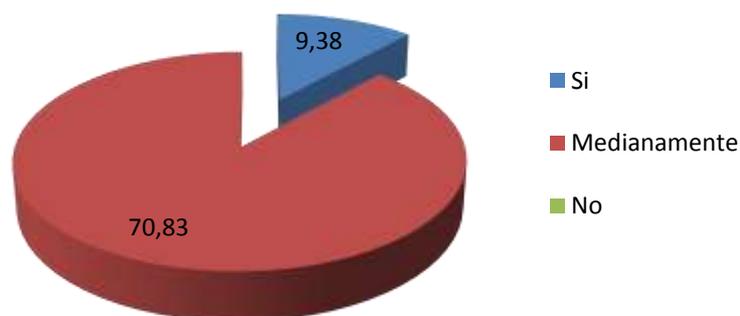
ALTERNATIVAS	f	%
Si	9	9,38
Medianamente	68	70,83
No	0	0,00
TOTAL	96	100

Fuente: Servidores Públicos de CNT Empresa Pública Portoviejo

Elaborado por: Autora de la Investigación

GRÁFICO N. 11

Nivel de conocimiento del ideario y valores institucional



A este planteamiento; 9 de ellos que corresponde a 9,38%, indicaron que si conocen, mientras que 68 servidores públicos de los encuestados, quienes representan un 70.83%; admiten que ellos conocen medianamente del ideario institucional.

Las respuestas emitidas por los funcionarios encuestados muestra que la mayoría de ellos no tiene un conocimiento claro de la misión, visión e ideario institucional de la empresa, hecho que se puede considerar como una de la debilidades sobre todo en lo relacionado con el empoderamiento y sentido de pertenencia que deben tener como trabajadores de la empresa. (Anexo N.1. Pregunta N.11)

Hoy en día, es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. **Esto implica generar condiciones para promover equipos de aprendizaje, generar valor en el trabajo y mayor adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.**

CUADRO N. 12

¿Conoce usted las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo?

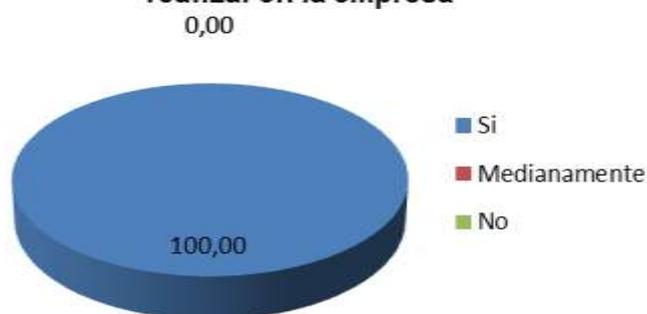
ALTERNATIVAS	f	%
Si	96	100,00
Medianamente	0	0,00
No	0	0,00
TOTAL	96	100

Fuente: Servidores Públicos de CNT Empresa Pública Portoviejo

Elaborado por: Autora de la Investigación

GRÁFICO N. 12

Conocimiento de funciones que debe realizar en la empresa



En relación al conocimiento que deben tener los servidores públicos sobre sus funciones, la respuesta se dio de forma unánime, indicando que si conocen a cabalidad las funciones que deben realizar. (Anexo N.1. Pregunta N.12)

De acuerdo a los resultados se puede deducir que los funcionarios públicos que laboran en la CNT EP-Portoviejo conocen de forma consiente las tareas que le han sido asignadas, aspecto que se puede considerar como una fortaleza dentro de la cultura organizacional de la empresa sobre todo si se toma en cuenta el hecho que la mayoría del personal que labora en la institución lleva pocos años desempeñando como servidor público.

TABLA N. 13

¿Con que frecuencia se esfuerza por lograr la eficiencia en su trabajo?

ALTERNATIVAS	f	%
---------------------	----------	----------

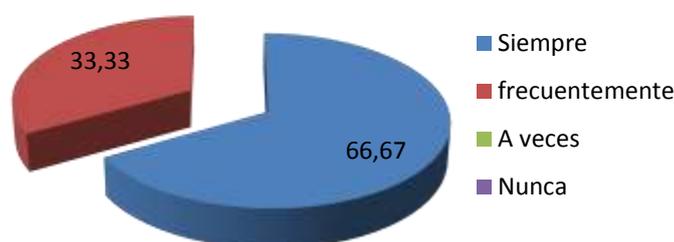
Siempre	64	66,67
Frecuentemente	32	33,33
A veces	0	0,00
Nunca	0	0,00
TOTAL	96	100

Fuente: Servidores Públicos de CNT Empresa Pública Portoviejo

Elaborado por: Autora de la Investigación

GRÁFICO N. 13

Nivel de esfuerzo para alcanzar la eficiencia



Al cuestionar a los funcionarios involucrados en el estudio, sobre su nivel de esfuerzo dentro de la empresa para lograr la eficiencia, los resultados encontrados fueron: 64 de ellos que corresponden al 66,67% indicaron que siempre, mientras que el resto de los encuestados, es decir 32 funcionarios aseguran que ellos se esfuerzan frecuentemente. (Anexo N.1. Pregunta N.13)

La respuesta mayoritaria señalada por los funcionarios públicos encuestados, permite deducir, que el personal está consciente de que entrega su máximo esfuerzo cuando realiza su trabajo.

En este caso la existencia de una cultura corporativa inspirada en la convicción de algunos de los integrantes será mucho más productiva que una cultura corporativa aplicada por imposición desde la gerencia que podría ser el caso otro grupo de funcionarios, y es precisamente este aspecto el que se debe considerar cuando se aplique cualquier práctica para gestionar el conocimiento.

TABLA N. 14

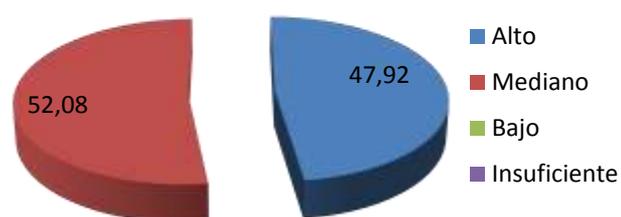
¿Cómo califica el grado de empoderamiento y/o pertenencia que tiene con la empresa el personal directivo?

ALTERNATIVAS	f	%
Alto	46	47,92
Mediano	50	52,08
Regular	0	0,00
Mala	0	0,00
TOTAL	96	100

Fuente: Servidores Públicos de CNT Empresa Pública Portoviejo
Elaborado por: Autora de la Investigación

GRÁFICO N. 14

Nivel de Empoderamiento de los Directivos de la empresa



Al indagar a los funcionarios públicos sobre el nivel de empoderamiento de los directivos para con la empresa, los resultados fueron: 46 de los servidores públicos encuestados consideran que el nivel de empoderamiento que tienen los directivos es alto; mientras que 50 de los funcionarios que corresponden al 52,08% indicaron que ellos aprecian que el nivel del personal directivo es mediano. (Anexo N.1. Pregunta N.14)

De acuerdo a los resultados expuestos se puede deducir que no todos los directivos tienen un total nivel de empoderamiento en cuanto a su gestión, muchos de ellos sin duda alguna cumplen con sus funciones, pero no se comprometen en un cien por ciento con la empresa, hecho que influye

negativamente en cuanto a la proyección y percepción que se hace el personal que dirige sobre su trabajo.

TABLA N.15

¿Cómo califica el nivel de predisposición de los funcionarios de la empresa frente a los cambios administrativos del nuevo modelo de gestión de la empresa pública ecuatoriana?

ALTERNATIVAS	f	%
Alto	10	10,42
Mediano	27	28,13
Regular	49	51,04
Mala	10	10,42
TOTAL	96	100

Fuente: Servidores Públicos de CNT Empresa Pública Portoviejo

Elaborado por: Autora de la Investigación

GRÁFICO N.15



Al cuestionar a los funcionarios sobre cómo califica el nivel de predisposición que tienen los funcionarios frente a los cambios administrativos del nuevo modelo de gestión de la empresa pública ecuatoriana, los resultados obtenidos fueron: 10 de ellos que corresponde al 10,42% lo califica como alto, 27 de ellos que son el 28,13% del total de la población, indicaron que consideran que nivel de predisposición que tienen frente a estos cambios administrativos, es mediano; para 49 de ellos que representan el 51,04% señalaron que el nivel de predisposición del personal frente a estos cambios es bajo y para 10 de ellos que son el 10,42% consideran que el nivel de predisposición frente a los cambios administrativos en el nuevo modelo de gestión, es insuficiente. (Anexo N.1. Pregunta N.15)

De acuerdo a los resultados se puede deducir que la mayoría de los funcionarios de la CNT EP-Portoviejo no tiene total predisposición ante los cambios administrativos del nuevo modelo de gestión de la empresa pública ecuatoriana, hecho que responde en gran medida a los niveles de exigencia del modelo de gestión y deficiente compromiso que muestran ciertos directivos departamentales, lo que trae como consecuencia inconformidad y malestar en los funcionarios públicos que esperan mayor compromiso de sus Directores.

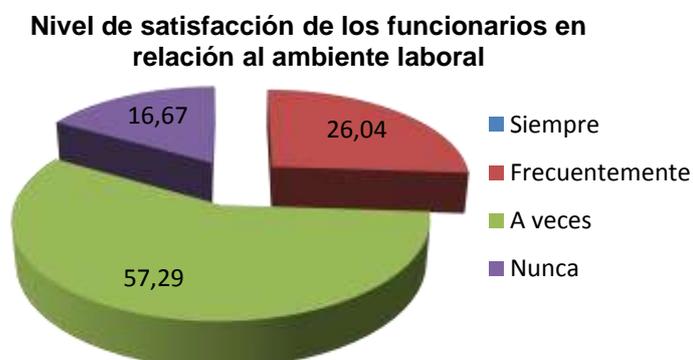
TABLA N. 16

¿Se siente satisfecho en su ambiente de trabajo?

ALTERNATIVAS	f	%
Siempre	0	0
Frecuentemente	25	26,04
A veces	55	57,29
Nunca	16	16,67
TOTAL	96	100

Fuente: Servidores Públicos de CNT Empresa Pública Portoviejo
Elaborado por: Autora de la Investigación

GRÁFICO N. 16



Al indagar a los servidores públicos involucrados en el estudio sobre si se encuentran satisfechos en su medio laboral, 25 de ellos que representan el 26% de los involucrados en el estudio, indicaron que con frecuencia se sienten satisfechos de su ambiente de trabajo; 55 funcionarios que corresponden al 57% de ellos, señalaron que a veces y 16 funcionarios de los encuestados equivalentes al 17% denotaron a través de su respuesta total inconformidad en su ambiente laboral. (Anexo N.1. Pregunta N.16)

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede establecer que la mayoría de los funcionarios que laboran en la CNT EP Portoviejo no siempre se sienten satisfechos en su medio laboral, actitud que podrían adoptar debido a los niveles de exigencias y control que existe en la actual gestión pública ecuatoriana.

Uno de los procesos que incluye el modelo de gestión de la empresa pública ecuatoriana, es precisamente la gestión de calidad, es decir, aplicar procedimientos con estándares internacionales de calidad en las instituciones públicas, sobre todo en los sectores de Salud, Educación y Servicios como es el caso de las telecomunicaciones.

TABLA N. 17

¿Está de acuerdo con los cambios administrativos del modelo de gestión de la empresa pública ecuatoriana?

ALTERNATIVAS	f	%
Siempre	24	25,00
Frecuentemente	28	29,17
A veces	28	29,17
Nunca	16	16,67
TOTAL	96	100

Fuente: Servidores Públicos de CNT Empresa Pública Portoviejo
Elaborado por: Autora de la Investigación

GRÁFICO N. 17



Ante la pregunta formulada que si estaban de acuerdo con los cambios administrativos del modelo de gestión de la empresa pública ecuatoriana el 29.17% equivalente a 28 encuestados aseveraron que frecuentemente, con un porcentaje de 29.17% correspondiente a 28 personas indicaron que a veces, 24 involucrados que representan el 25% aseguraron que siempre. Mientras que

16 servidores equivalentes al 16,67% señalaron que no están de acuerdo. (Anexo N.1. Pregunta N.17)

Las respuestas emitidas por los funcionarios públicos de la CNT EP-Portoviejo, demuestran que en esta empresa pública, no todos los funcionarios están totalmente de acuerdo con los cambios administrativos que se han dado de acuerdo al nuevo modelo de gestión, específicamente para quienes han laborado desde hace más de 10 años, estos cambios los toman como medida de represión y en casos extremos hasta llegan a creer que son medidas de persecución. El proceso de adaptación a los acontecimientos externos genera tensión con respecto al reajuste interno.

En Ecuador, a partir del 2007, debido a diferentes cambios que se han dado en el aspecto laboral, ha sido un fenómeno bastante común que los integrantes de una organización pongan objeciones a los cambios emprendidos o propuestos: en casos extremos ellos o muchos de ellos, hasta se han rehusado por completo a cooperar; pueden desentenderse de los cambios pretendidos; pueden seguir la letra pero no el espíritu de las nuevas reglas, "haciendo las cosas como es debido", se podría considerar que deliberadamente permiten que se cometan errores; o pueden acceder pero con profundo estado de resentimiento creando de forma sigilosa el malestar en otros trabajadores.

OBJETIVO ESPECIFICO N. 3

Puntualizar los principales procesos de cambios administrativos de acuerdo al nuevo modelo de gestión de la empresa pública ecuatoriana.

Categoría: Estructura Organizacional

TABLA. N. 18

¿Los cambios administrativos del modelo de gestión de la empresa pública, provocaron cambios en la estructura organizacional de esta empresa?

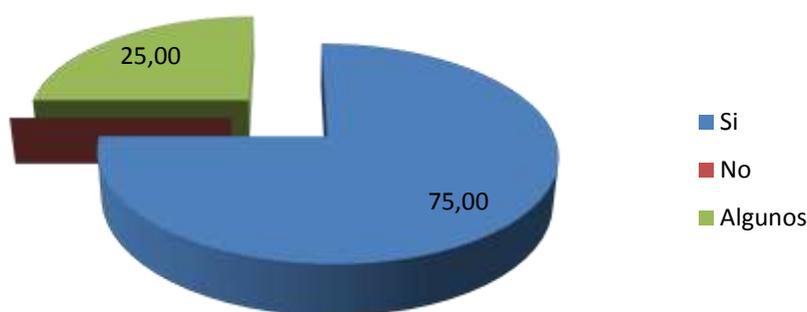
ALTERNATIVAS	f	%
Si	72	75,00
No	0	0,00
Algunos	24	25,00
TOTAL	96	100

Fuente: Servidores Públicos de CNT Empresa Pública Portoviejo

Elaborado por: Autora de la Investigación

GRÁFICO N. 18

Cambios en la estructura organizacional



Referente a la incógnita planteada, 72 de los encuestados equivalente a 75% indicaron que Si se provocaron cambios en la estructura organizacional de la empresa. 25% correspondiente a 24 encuestados corroboraron que algunos y un 0% que No. (Anexo N.1. Pregunta N.18)

De acuerdo a la información proporcionada por los funcionarios públicos que laboran en la CNT. EP-Portoviejo, en esta empresa pública sí se realizaron cambios en la estructura organizacional, este hecho corrobora los resultados anteriores, es decir, que el modelo de gestión de la empresa pública ecuatoriana, exige y trajo consigo cambios radicales en cuanto a la estructura organizativa.

No comprender la resistencia al cambio es posiblemente la más importante de todas las trampas existentes en un proceso de cambio. La resistencia al cambio se encuentra en todos los niveles de una organización. La falta de

entendimiento de esto en el mejor de los casos lleva a la frustración y en el peor de los casos a comportamientos disfuncionales, esto es, a realizar acciones en contra del cambio, de los iniciadores del cambio y de la propia organización.

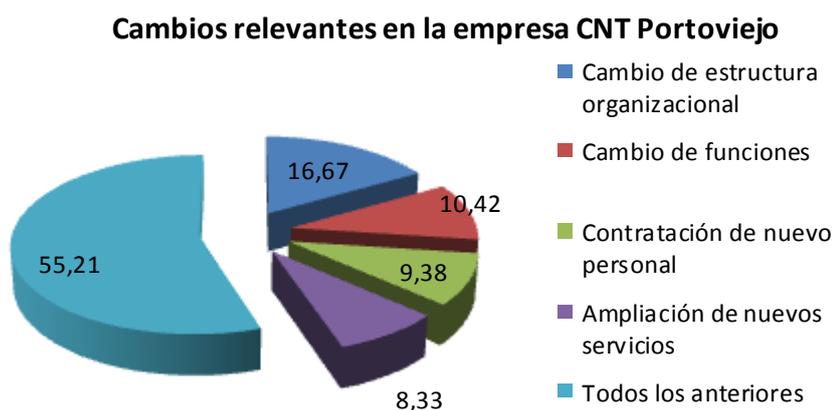
ALTERNATIVAS	f	%
Cambio de estructura organizacional	16	16,67
Cambio de funciones	10	10,42
Contratación de nuevo personal	9	9,38
Ampliación de nuevos servicios	8	8,33
Todos los anteriores	53	55,21
TOTAL	96	100

TABLA N. 19

De acuerdo al nuevo modelo de gestión ¿Cuáles han sido los cambios administrativos más relevantes en la empresa?

Fuente: Servidores Públicos de CNT Empresa Pública Portoviejo
Elaborado por: Autora de la Investigación

GRÁFICO N.19



Referente a los cambios relevantes en la empresas CNT Portoviejo el 16.67% considera de mayor relevancia el cambio en la estructura organizacional, el 10.42% cambios de funciones, 9.38% contratación de personal, el 8.33% ampliación de nuevos servicios y el 55.21% que son todos los anteriores. (Anexo N.1. Pregunta N.19)

Los respuestas seleccionadas por la mayoría de los funcionarios públicos dejan a la luz , el hecho de que sí se hicieron varios cambios en la Empresa pública ecuatoriana, en respuesta al modelo de gestión vigente. Los cambios más relevantes han sido: Cambio organizacional, cambio de funciones, incorporación de nuevo personal, ampliación de servicios.

Para adecuarse a los nuevos tiempos, la empresa pública requiere hacer grandes cambios que van desde cambiar su mentalidad, su funcionamiento y sus estructuras, sumándose a la revolución que experimenta actualmente el ámbito de la gestión. La necesidad de adaptarse a los nuevos cambios y la nueva forma de concebir a las empresas hace de la calidad total un factor determinante para lograr la excelencia en la gestión de una organización.

En la empresa pública ecuatoriana, a pesar de esa imperiosa necesidad de cambios radicales, la reorganización ha sido temida normalmente porque ha significado una alteración del status quo, dando lugar a un diferimiento en su aplicación, con la consecuente pérdida de efectividad e incremento en los costes.

TABLA N. 20

¿Las funciones que usted desempeña en esta empresa están acorde a su perfil o competencias profesionales?

ALTERNATIVAS	f	%
---------------------	----------	----------

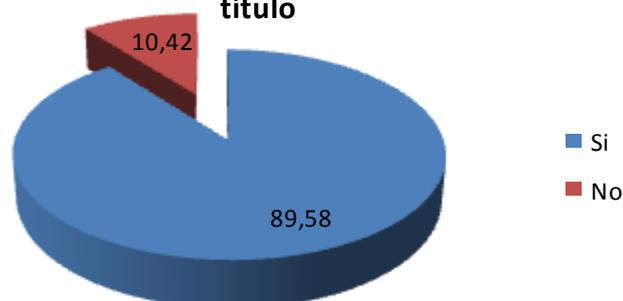
Si	86	89,58
No	10	10,42
TOTAL	96	100

Fuente: Servidores Públicos de CNT Empresa Pública Portoviejo

Elaborado por: Autora de la Investigación

GRÁFICO N. 20

Funciones que desempeña de acuerdo al título



Respecto a las funciones que los servidores públicos desempeñan en la empresa con respecto al perfil profesional, 86 de ellos que equivale a un 89.58% respondieron que “Si”; mientras que 10 servidores públicos, correspondiente a 10.42% indicó que “No”. (Anexo N.1. Pregunta N.20)

Los resultados encontrados demuestran que en la CNT EP-Portoviejo, la mayoría de los trabajadores, se encuentran cumpliendo funciones de acuerdo a su perfil profesional, hecho que se da no sólo en esta empresa sino en todas la empresas públicas ecuatorianas a partir del año 2008 en el que con la aprobación del nuevo orden constitucional, y cambios en la Ley de Servidores Públicos, se realizó en todo el sistema una reingeniería, con la que obviamente no todos estaban de acuerdo, especialmente aquellas personas que por tráfico de influencias estaban ubicadas en puestos donde ganaban los famosos “sueldos dorados”, hecho que fue eliminado totalmente del sistema con la homologación de sueldos que se dio a partir del año 2007.

Los cambios que se dieron en la empresa pública ecuatoriana a partir de esta fecha aún se mantienen vigentes, cambios que han generado en la mayoría de las empresas públicas una nueva reestructuración administrativa y un nuevo enfoque de cultura organizacional.

TABLA N. 21

¿Cuenta con todos los recursos necesarios para realizar su labor con eficacia y eficiencia?

ALTERNATIVAS	f	%
Si	89	92,71
No	7	7,29
TOTAL	96	100

Fuente: Servidores Públicos de CNT Empresa Pública Portoviejo
Elaborado por: Autora de la Investigación

GRÁFICO N. 21



En relación a los recursos con que cuenta los servidores públicos que laboran en esta empresa para alcanzar la eficiencia y la eficacia, el 92.71% correspondiente a 89 de los encuestados manifestaron que Si cuentan con lo necesario mientras que 7 de los servidores públicos correspondiente a 7,29% que "No". (Anexo N.1. Pregunta N.21)

Las respuestas emitidas a este cuestionamiento permiten establecer que la mayoría de los servidores públicos que laboran en los diferentes departamentos de la CNT EP-Portoviejo, si cuentan con los recursos necesarios para relizar su trabajo con eficiencia y eficacia.

La asignación de recursos financieros juega un papel importante en el éxito de la gestión en una empresa pública, pues de ello depende en gran medida que en todos los departamentos una vez inidentificadas las necesidades de un período a otro se canalicen los recursos para satisfacer dichas necesidades que pueden presentarse en diferentes aspectos, por lo que de ello depende en gran medida que los empleados de una empresa logren realizar su trabajo con eficiencia y eficacia.

TABLA N. 22

¿Conoce su aporte en el cumplimiento de los objetivos de la empresa?

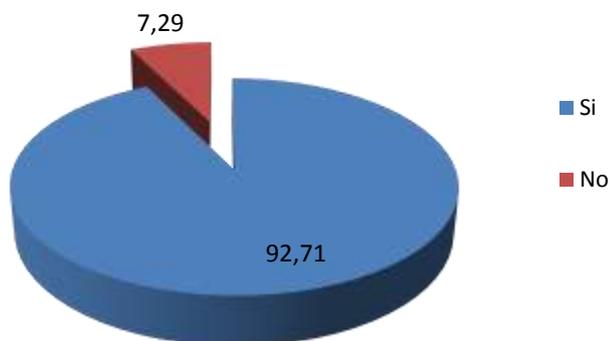
ALTERNATIVAS	f	%
Si	89	92,71
No	7	7,29
TOTAL	96	100

Fuente: Servidores Públicos de CNT Empresa Pública Portoviejo

Elaborado por: Autora de la Investigación

GRÁFICO N. 22

Aporte en el cumplimiento de objetivos



Con respecto a la interrogante que si conoce el aporte en el cumplimiento de los objetivos de la empresa 89 encuestados correspondiente al 92,71% dijeron que Si, mientras que el 7.29%, es decir 7 servidores públicos, manifiesta que No lo conoce. (Anexo N.1. Pregunta N.22)

De acuerdo a los resultados expuestos, la mayoría del personal que labora en la CNT EP-Portoviejo, está consciente de lo que aporta para el cumplimiento de los objetivos de esta empresa, hecho que se convierte en un requisito indispensable al momento de querer lograr la eficacia y la eficiencia en la gestión.

Lograr alcanzar una alta calidad en los procesos o en la gestión que se realiza dentro de una empresa, no es cosa de azar, se requiere como requisito indispensable que los cada uno de sus miembros, se empodere de lo que hace, que alcance un grado máximo de responsabilidad y compromiso en el desempeño de sus funciones, solo así se logra la sinergia colectiva que se requiere tanto para el cumplimiento de los objetivos como para lograr un trabajo eficiente.

TABLA N.23

¿Cómo califica el nivel de organización del departamento en que labora?

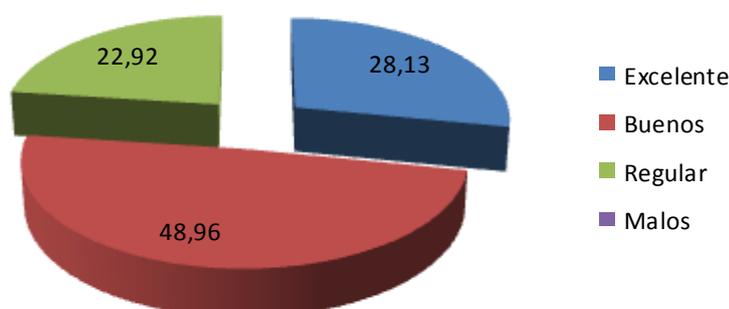
ALTERNATIVAS	f	%
--------------	---	---

Excelente	27	28,13
Buenos	47	48,96
Regular	22	22,92
Malos	0	0,00
TOTAL	96	100

Fuente: Servidores Públicos de CNT Empresa Pública Portoviejo
Elaborado por: Autora de la Investigación

GRÁFICO N. 23

Organización departamental



Cuando se les preguntó a los servidores públicos sobre cómo calificaría el nivel de organización del departamento en que labora el 48.96% refirieron que bueno, el 28.13% excelente, mientras que un 22.92% regular. (Anexo N.1. Pregunta N.23)

De acuerdo a la opinión de la mayoría de los funcionarios públicos de la CNT EP-Portoviejo encuestados, el nivel de organización de esta empresa se lo puede considerar como bueno, aspecto que es de esencial importancia, especialmente en cuanto a la aplicación de principios de eficiencia y calidad en los procesos que se realizan en la empresa.

La eficiente dirección y organización de la empresa depende de las habilidades que tengan las personas que están a su cargo, ello conlleva a una escogencia de un excelente administrador en la organización, pues de él

depende el manejo de todos los recursos empresariales y en corto plazo el que brindara las herramientas para la toma de decisiones de la gerencia.

TABLA N. 24

¿El nuevo modelo de gestión incluye instrumentos para medir el nivel de logro de los objetivos?

ALTERNATIVAS	f	%
Si	96	100
No	0	0,0
TOTAL	96	100

Fuente: Servidores Públicos de CNT Empresa Pública Portoviejo
Elaborado por: Autora de la Investigación

GRÁFICO N. 24

Instrumentos para medir el nivel de logros de objetivos



Referente a la interrogante formulada sobre si el nuevo modelo de gestión incluye instrumentos para medir el nivel de logro de los objetivos, los servidores públicos manifestaron en un 100% que si cuentan con un sistema de control. Hecho que corrobora la respuesta del anterior cuestionamiento, pues este aspecto está directamente relacionado con la organización de empresa. (Anexo N.1. Pregunta N.24)

En toda empresa, el control ha ido reforzando una serie de etapas que lo caracterizan como un proceso en el cual las organizaciones deben definir la información y hacerla fluir e interpretarla acorde con sus necesidades para tomar decisión; este cambio apunta a desarrollar una cultura de resultados.

TABLA N. 25

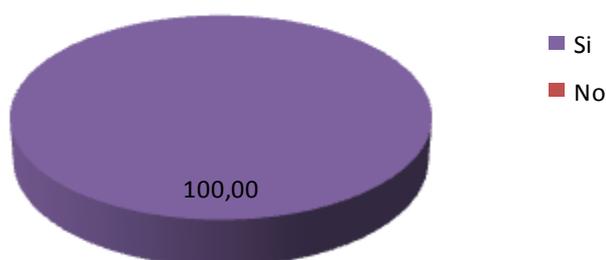
¿El nuevo modelo de gestión incluye mecanismos de control de atención al usuario y/o calidad en la gestión?

ALTERNATIVAS	f	%
Si	96	100
No	0	0,0
TOTAL	96	100

Fuente: Servidores Públicos de CNT Empresa Pública Portoviejo
Elaborado por: Autora de la Investigación

GRÁFICO N. 25

Mecanismos de control de atención al usuario



Ante la incógnita del nuevo modelo de gestión un total del 100% correspondiente a 96 encuestados, aseguraron que el nuevo modelo de gestión

incluye mecanismos de control de atención a los usuarios y/o calidad de gestión. (Anexo N.1. Pregunta N.25)

El control interno ha sido reconocido como una herramienta para que la dirección de todo tipo de organización, obtenga una seguridad razonable para el cumplimiento de sus objetivos institucionales y esté en capacidad de informar sobre su gestión a las personas interesadas en ella. En la Administración Pública, esa gestión debe regirse por los principios constitucionales y legales vigentes; además, la rendición de cuentas correspondientes tiene como destinatario último a la sociedad civil considerada de manera integral, pues las instituciones públicas se crean para satisfacer necesidades generales de la sociedad, la cual tiene el poder supremo en una sociedad democrática.

El control interno se perfila como un mecanismo idóneo para apoyar los esfuerzos de las entidades públicas con miras a garantizar razonablemente los principios constitucionales y la adecuada rendición de cuentas.

OBJETIVO ESPECÍFICO N. 4

Determinar el tipo de liderazgo gerencial existente en la empresa pública y su relación con la cultura organizacional identificada.

Categoría: Liderazgo y motivación.

TABLA N. 26

¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes y/o problemas de su trabajo los plantea a su jefe inmediato?

ALTERNATIVAS	f	%
Siempre	8	8,33
Frecuentemente	10	10,42

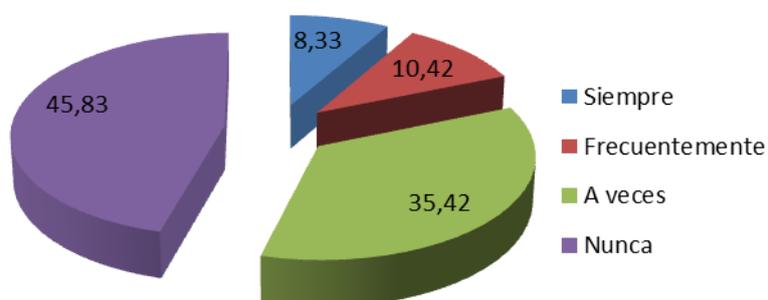
A veces	34	35,42
Nunca	44	45,83
TOTAL	96	100

Fuente: Servidores Públicos de CNT Empresa Pública Portoviejo

Elaborado por: Autora de la Investigación

GRÁFICO N. 26

Nivel de confianza en los jefes inmediatos



Respecto a la solución de inquietudes y/o problemas que se presentan durante las jornadas laborales, 44 servidores de la CNT EP-Portoviejo, correspondientes al 45,83% manifestaron que nunca plantean a su jefe inmediato las inquietudes de los usuarios cuando ellos no pueden solucionar los inconvenientes. 35,42 equivalente a 34 empleados aseguraron que A veces reportan las novedades, 10,41% representado 10 encuestados indicaron que frecuentemente plantea a su jefe inmediato las particularidades complejas, mientras que un 8,33% equivalente a 8 investigados, concluyeron que siempre reportan las novedades o problemas que se presenten. (Anexo N.1. Pregunta N.26)

Las respuestas emitidas por los servidores públicos encuestados, demuestran que la mayoría de ellos no comunica a su jefe inmediato, las novedades y/o problemas que se presenten en el trabajo, hecho que corrobora que en esta dependencia pública no existe un adecuado nivel de comunicación entre Directores departamentales y funcionarios y por ende implica otros problemas que se derivan de éste, entre estos: dificultad en el ejercicio del liderazgo, poca participación en la resolución de problemas y toma de decisiones, entre otras.

"La comunicación propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas, y posibilita el alcance de metas fijas." (Bonilla Gutiérrez, 1988.).

Un adecuado flujo de comunicación en una organización, tanto para sus públicos internos como externos, facilita que los objetivos para los que fue creada se cumplan; además de promover actitudes favorables de los públicos a la organización, las cuales son indispensables para que ésta subsista y se desarrolle.

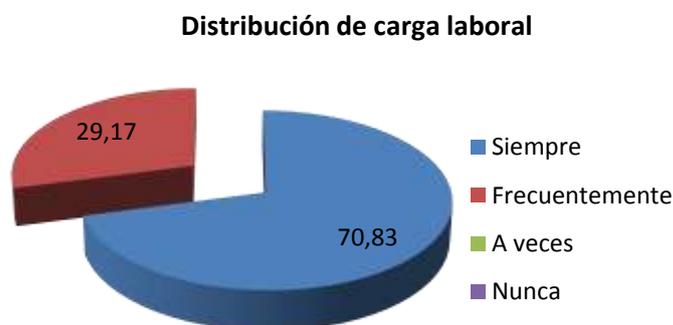
TABLA 27

Respecto a la carga laboral en su programa ¿puede decirse que es la adecuada?

ALTERNATIVAS	f	%
Siempre	68	70,83
Frecuentemente	28	29,17
A veces	0	0,00
Nunca	0	0,00
TOTAL	96	100

Fuente: Servidores Públicos de CNT Empresa Pública Portoviejo
Elaborado por: Autora de la Investigación

GRÁFICO N. 27



A esta interrogante 68 servidores públicos encuestados que representan el 70,83% indicaron que siempre y 28 de ellos que corresponden al 29% indicaron que frecuentemente. . (Anexo N.1. Pregunta N.27)

Los resultados obtenidos en esta interrogante muestran que la mayoría de los servidores públicos de la CNT-Portoviejo, están de acuerdo con la carga horaria que tienen en la empresa, hecho que resulta indispensable especialmente si se lo relaciona con el nivel de eficiencia y eficacia que se requiere tener en la gestión de esta empresa cuyo objetivo principal es brindar un servicio de calidad a la comunidad.

Landy y Conte (2005) definen la satisfacción laboral como la actitud positiva o estado emocional que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral, y Spector (2002) reafirma que la satisfacción laboral es una variable de actitud que refleja las percepciones de las personas respecto de sus empleos en general, así como diversos aspectos de estos entre ellos la carga horaria establecida para el desempeño de sus funciones.

Lo expuesto por estos autores en cuanto satisfacción laboral y los resultados obtenidos en la investigación, bien se puede relacionar con la existencia de un buen equilibrio entre carga laboral y vida personal, que resulta de la percepción que tienen los funcionarios en cuanto a su carga horaria y funciones asignadas.

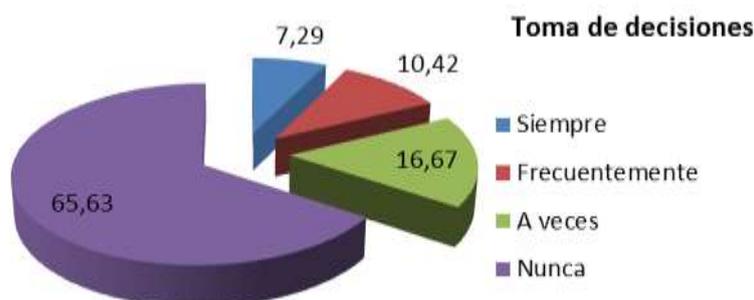
TABLA N. 28

¿Toma usted decisiones en su trabajo sin consultar a su jefe inmediato?

ALTERNATIVAS	f	%
Siempre	7	7,29
Frecuentemente	10	10,42
A veces	16	16,67
Nunca	63	65,63
TOTAL	96	100

Fuente: Servidores Públicos de CNT Empresa Pública Portoviejo
Elaborado por: Autora de la Investigación

GRÁFICO N. 28



Sobre la pregunta si toma decisiones en su trabajo sin consultar a su jefe inmediato. Las respuestas encontradas fueron; correspondiente a 63 servidores manifestaron que nunca toma una decisión sin consultar a su jefe inmediato. 16,67% equivalente a 16 encuestados indicaron que a veces toman decisiones sin consulta previa de los jefes. El 10,42% representando en 10 investigados aseguraron que frecuentemente consultan las decisiones mientras, que el 7,29% equivalente a 7 personas señaló que siempre toma decisiones sin consultarlas con su jefe inmediato. (Anexo N.1. Pregunta N.28)

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede deducir que en la CNT EP-Portoviejo, la mayoría de los funcionarios que laboran en los diferentes departamentos no consultan a su jefe inmediato las decisiones que toma.

Actualmente toda organización o empresa y especialmente aquellas del sector público, están obligadas a desarrollar tanto en sus directivos como colaboradores mayores habilidades y competencias para una comunicación adecuada y efectiva, la misma que promueva el empoderamiento y espacios para que cada funcionario pueda participar en la toma de decisiones, así como también las cualidades y atributos que tiene cada uno de los directores departamentales para el ejercicio de liderazgo.

TABLA N. 29

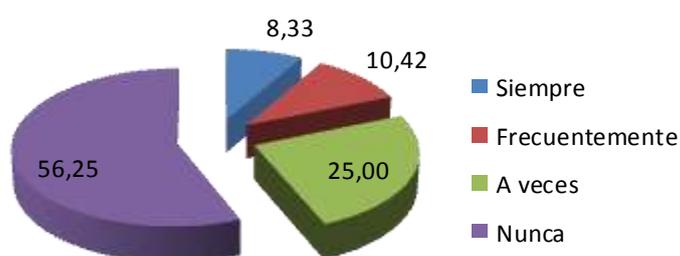
¿Recibe Usted reconocimiento cuando se destaca en el cumplimiento de sus funciones?

ALTERNATIVAS	f	%
Siempre	8	8,33
Frecuentemente	10	10,42
A veces	24	25,00
Nunca	54	56,25
TOTAL	96	100

Fuente: Servidores Públicos de CNT Empresa Pública Portoviejo
Elaborado por: Autora de la Investigación

GRÁFICO N. 29

RECONOCIMIENTO POR LOGROS OBTENIDOS



Ante el cuestionamiento de los reconocimientos por logros obtenidos 54 servidores públicos manifestaron que nunca han recibido reconocimientos cuando se destacan en sus labores. 24 investigados señalaron que a veces sus aportes a la institución son reconocidos. 10 indicaron que frecuentemente, mientras que 8 servidores públicos de los encuestados, aseguraron que siempre se destaca en el cumplimiento de las funciones que desempeña. (Anexo N.1. Pregunta N.29)

La respuesta mayoritaria de los funcionarios públicos encuestados muestran que en la CNT EP-Portoviejo, la mayoría de sus funcionarios no reciben ningún tipo de reconocimiento por los logros obtenidos dentro de la empresa, aspecto que se convierte en una de las debilidades que a su vez crea descontento y desmotivación en el personal y por ende en algunos casos afectará su productividad.

Reconocer los buenos desempeños, en cualquier ámbito, es una conveniencia y una necesidad, el estímulo es un reanimante y una fuerza que entusiasma a la persona y le impulsa a desarrollarse mejor y cumplir con nuevas metas. Un trabajador motivado tendrá mucho más deseos de cumplir correctamente con las tareas encomendadas, e incluso, ir más allá, trascender hacia la calidad y la excelencia, cuando se da más de lo solicitado

TABLA N. 30

¿La empresa organiza o le da oportunidades de capacitación que fortalezcan u optimicen su desempeño?

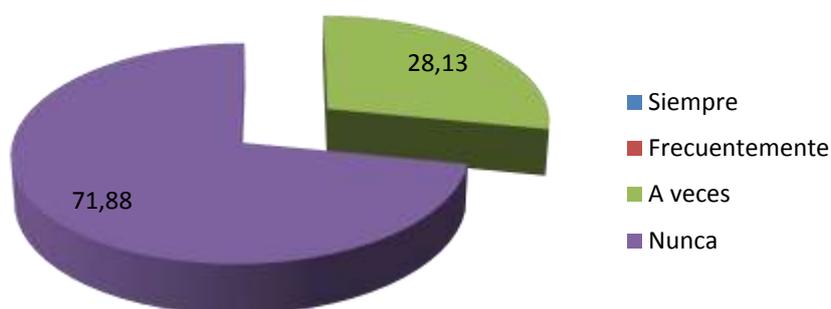
ALTERNATIVAS	f	%
Siempre	0	0,00
Frecuentemente	0	0,00
A veces	27	28,13

Nunca	69	71,88
TOTAL	96	100

Fuente: Servidores Públicos de CNT Empresa Pública Portoviejo
Elaborado por: Autora de la Investigación

GRÁFICO N. 30

Oportunidades de capacitación dentro de la empresa



Respecto a si la empresa organiza o da oportunidades de capacitación que fortalezcan u optimicen el desempeño de sus trabajadores 69 encuestados equivalente a 72% manifestaron que nunca la empresa organiza capacitaciones que fortalezcan su desempeño laboral; mientras que el 28% correspondiente a 27 servidores, indicaron que a veces la institución da oportunidades de capacitación para optimizar su desarrollo profesional. (Anexo N.1. Pregunta N.30)

Los resultados obtenidos dejan a la luz que en la CNT EP Portoviejo, no realizan ni se da mayor oportunidades de capacitación al personal que labora en los diferentes departamentos, es decir, no se evidencia una cultura de mejora continua o innovación en cuanto a sistemas de atención y mucho menos desarrollo de capacidades en el personal mediante capacitaciones en temas específicos que le ayuden a mejorar su gestión dentro de la empresa.

Entre uno de los esfuerzos del gobierno ecuatoriano está el mejorar la imagen de la calidad de los servicios públicos y elevar de manera efectiva los

niveles de eficiencia y calidad en la administración pública. (SENPLADES, 2009-2013) En este sentido, a partir del año 2013, el Estado ha presupuestado para capacitación a empleados públicos un total de \$92'350.990 proveniente de fuente fiscal,¹ es decir, la asignación para capacitación se ha incrementado en 48.04% frente al año 2009 en el que inició este proceso de capacitación y que se mantiene hasta la actualidad con mayor incremento de presupuesto y programas.

TABLA N.31

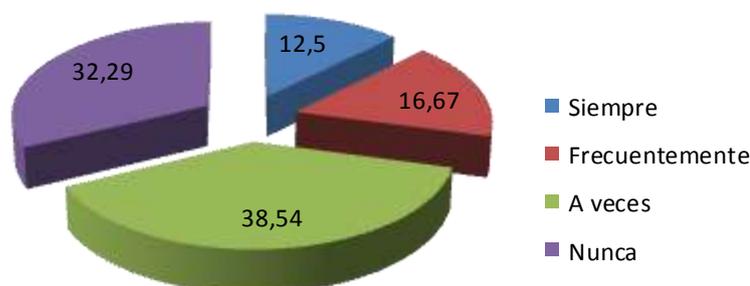
¿El director del departamento donde labora adopta un estilo de liderazgo que contribuye a que existan relaciones abiertas y amistosas con los empleados?

ALTERNATIVAS	f	%
Siempre	12	12,50
Frecuentemente	16	16,67
A veces	37	38,54
Nunca	31	32,29
TOTAL	96	100

Fuente: Servidores Públicos de CNT Empresa Pública Portoviejo
Elaborado por: Autora de la Investigación

GRÁFICO N. 31

Estilo de Liderazgo de los Directores Departamentales de la CNT EP-Portoviejo



A este respondieron 96 directores departamentales de la CNT EP-Portoviejo. El 12,5% de ellos adopta siempre el estilo de liderazgo que contribuye a que existan relaciones abiertas y amistosas con los empleados; el 16,67% adopta frecuentemente este estilo de liderazgo; el 38,54% adopta a veces este estilo de liderazgo; y el 32,29% adopta nunca este estilo de liderazgo.

no adopta en ninguna circunstancia este tipo de liderazgo. (Anexo N.1. Pregunta N.31)

Los resultados encontrados muestran de forma clara que en la mayoría de los departamentos de la CNT, el director del departamento no siempre adopta un tipo de liderazgo que contribuye a fortalecer la relación individual con el líder.

Resultados obtenidos en la aplicación de la ficha de Kurt Lewin, a los Directores departamentales para determinar el tipo de liderazgo que ejercen en el su equipo de trabajo.

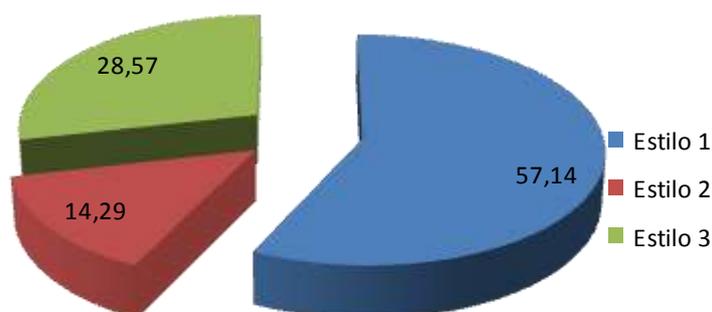
TABLA N. 32

ALTERNATIVAS	f	%
Estilo 1	4	57,14
Estilo 2	1	14,29
Estilo 3	2	28,57
TOTAL	7	100

Fuente: Directores Departamentales de la CNT Empresa Pública Portoviejo
Elaborado por: Autora de la Investigación

GRÁFICO N. 32

Estilo de liderazgo



Estilo 1= Autocrático

Estilo 2= Democrático

Estilo3= Liberal

Al aplicar la ficha de Kurt Lewin para determinar el tipo de liderazgo que están ejerciendo los Directores Departamentales, los resultados obtenidos fueron; 4 de ellos que representan el 57,14% se identificaron con mayor número de acuerdos en el estilo uno que corresponde al liderazgo Autocrático, solo uno de ellos que corresponde al 14% de los Directores departamentales se identificó con el mayor número de acuerdos para el estilo 2 que corresponde al liderazgo democrático; mientras que dos señalaron mayor números de acuerdos en el estilo 3 que corresponde al tipo de liderazgo liberal. (Anexo N.1. Pregunta N.32)

De acuerdo a los resultados encontrados en la aplicación de la ficha de Kurt Lewin el estilo de liderazgo predominante en la CNT empresa pública, caso Portoviejo, es el autocrático, es decir, que la mayoría de los Directores departamentales asumen una posición vertical, la misma que corrobora los resultados en cuanto al estilo de liderazgo que adoptan los Directores departamentales de acuerdo a la opinión de los funcionarios públicos involucrados en el estudio.

El psicólogo Kurt Lewin, durante sus investigaciones sobre el liderazgo durante la Segunda Guerra Mundial, fue quien destacó estos tres estilos de liderazgo que a día de hoy siguen siendo los más habituales en el mundo de las organizaciones. A pesar de que los estudios afirman que el liderazgo democrático es el mejor, el liderazgo autocrático o autoritario y el liderazgo liberal son todavía dos grandes estilos muy presentes en multitud de empresas y organizaciones.

1. Líder autoritario: el líder fija las directrices sin participación del grupo. El líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, lo único que tienen

que hacer los subordinados es obedecer las directrices que marca el líder.

2. Líder democrático: las directrices son debatidas por el grupo y decididas por éste con el estímulo y apoyo del líder. Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo. El líder y los subordinados actúan como una unidad.

3. Líder liberal o líder Laissez Faire: laissez faire es una expresión francesa que significa dejen hacer o dejen pasar. De ahí, que este estilo de liderazgo se caracterice por una libertad completa por parte del grupo en las decisiones y una participación mínima del líder. El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a éste a su propia iniciativa.

OBJETIVO ESPECÍFICO N. 5

Describir las fortalezas y debilidades detectadas en la cultura organizacional de la empresa pública ecuatoriana para diseñar un modelo que se adapte a los nuevos procesos de cambios administrativos.

En relación al análisis de las fortalezas y debilidades detectadas en la cultura Organizacional de la CNT Empresa Pública Portoviejo, los resultados encontrados de acuerdo a cada categoría de esta variable se los describen en la siguiente matriz.

CATEGORÍAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Estructura organizacional	<p>La mayoría de personal que labora en la empresa cumple funciones de acuerdo a su perfil.</p> <p>La empresa cuenta con los recursos necesarios para que el personal realice sus labores con eficiencia y eficacia.</p> <p>La mayoría de los trabajadores están conscientes de lo que aporta a la empresa para el cumplimiento de sus objetivos.</p> <p>La empresa cuenta con una buena organización de los departamentos</p> <p>La empresa cuenta con un nuevo modelo de gestión que incluye instrumentos para medir el nivel de logro de los objetivos</p> <p>La empresa cuenta dentro de su nuevo modelo de gestión con mecanismos de control de atención al usuario y/o calidad en la gestión</p>	<p>Existe un número significativo de funcionarios que no están de acuerdo con todos los cambios que se han dado en la estructura organizacional de acuerdo al nuevo modelo de gestión.</p>
Integración y comunicación	<p>La mayoría del personal que labora en la empresa, tiene apenas laborando de uno a cinco años, por lo tanto se adapta con mayor facilidad a los cambios administrativos, pues son parte</p>	<p>En la empresa no se realizan eventos que fortalezcan la integración y el trabajo en equipo</p>

	<p>de estos.</p> <p>La mayoría de los funcionarios se sienten a gusto con sus compañeros</p> <p>Existen buenas relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo</p>	<p>Un número significativo de funcionarios siente descontento por la relación de tienen con el personal directivo</p>
<p>Empoderamiento y Sentido de pertenencia</p>	<p>El personal conoce claramente sus funciones dentro de la empresa</p>	<p>El personal directivo no tiene total empoderamiento de sus funciones</p> <p>La mayoría del personal no tiene total predisposición ni empoderamiento frente a los cambios administrativos.</p> <p>Existe descontento en un número significativo de funcionarios que no están de acuerdo con los cambios administrativos que se han dado en la empresa y no se sienten a gusto con su ambiente laboral</p>
<p>Motivación y Liderazgo.</p>	<p>La mayoría de los funcionarios están de acuerdo con la distribución de trabajo y la funciones atribuidas por su Directores Departamentales</p>	<p>La mayoría de los funcionarios no tiene la suficiente confianza con su jefe inmediato cuando se presentan dificultades y/o problemas que personalmente no puede solucionar</p> <p>Deficiente comunicación entre Directores departamentales y</p>

		<p>funcionarios, la mayoría de los colaboradores no toman decisiones sin la consulta y consentimiento de los directores.</p> <p>No se realizan eventos que fortalezcan la integración y el trabajo en equipo</p> <p>Los empleados no reciben reconocimientos por los logros alcanzados.</p> <p>La mayoría de los Directores de departamento no siempre adoptan un tipo de liderazgo que contribuye a que existan relaciones abiertas, y la suficiente comunicación.</p>
--	--	---

4.2. Comprobación de la Hipótesis.

La hipótesis planteada para el estudio fue la siguiente

- H_0 = La cultura organizacional de la empresa pública CNT EP-Portoviejo (Corporación Nacional de Telecomunicaciones), debe ser alineada para responder a los procesos de cambios administrativos en la empresa pública ecuatoriana.

A continuación se muestran los resultados obtenidos en la investigación y hallazgos encontrados que demuestran la verificación de esta Hipótesis.

Matriz de comprobación de Hipótesis

HIPÓTESIS		VARIABLES			
		VARIABLE DEPENDIENTE		VARIABLE INDEPENDIENTE	
		La Cultura Organizacional		Cambios Administrativos En la Empresa Pública Ecuatoriana	
		Categorías	Indicadores	Categorías	Indicadores
<p>La cultura organizacional de la empresa pública CNT EP-Portoviejo (Corporación Nacional de Telecomunicaciones), debe ser fortalecida para responder a los procesos de cambios administrativos en la empresa pública ecuatoriana.</p>		Estructura organizacional	<p>Modelo de gestión que incluye instrumentos para medir el nivel de logro de los objetivos (Tabla y Gráfico N. 24)</p>	Cambios de orden Estructural	<p>Reingeniería en toda las áreas de la empresa (Tabla y Gráfico N. 18, 19)</p>
			<p>Modelo de gestión con mecanismos de control de atención al usuario y/o calidad en la gestión.(Tabla y Gráfico N. 25)</p>		

Integración y comunicación	Deficiente organización de eventos para fortalecer la integración y el trabajo en equipo .(Tabla y Gráfico N. 10)	Cambios de orden administrativos	Sistema de Evaluación del nivel de logro y objetivos.(Tabla y Gráfico N. 24)
	Bajo nivel de comunicación entre Directivos y funcionarios departamentales .(Tabla y Gráfico N. 9)		Nuevos mecanismos de control de atención y desempeño de los funcionarios.. (Tabla y Gráfico N. 25)
Empoderamiento y sentido de pertenencia	Bajo nivel de predisposición y empoderamiento frente a los cambios administrativos.(Tabla y Gráfico N. 15)	Comportamiento organizacional	Poco compromiso de un grupo significativo de funcionarios frente a los cambios administrativos(Tabla y Gráfico N.15)
Motivación y liderazgo	Escaso de los reconocimiento de los directivos para el logro de los funcionarios .(Tabla y Gráfico N. 15)		
	Bajo nivel de liderazgo en la mayoría de los departamentos de la		

empresa .(Tabla y
Gráfico N. 31)

En la matriz se demuestra como la cultura organizacional de la Empresa Pública CNT-Portoviejo, en cada una de las categorías y/o aspectos analizados en el estudio, presenta falencias que requieren ser fortalecidas para mejorar u optimizar la calidad de la gestión tanto de los Directores departamentales como de los funcionarios públicos que laboran en cada uno de los departamentos, por lo tanto, se demuestra la verificación de la hipótesis planteada para el estudio, es decir, que la cultura organizacional de empresa CNT. Empresa Pública Portoviejo, requiere ser fortalecida para responder a los cambios administrativos que se han dado en la Empresa Pública Ecuatoriana.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5. 1. CONCLUSIONES.

- De acuerdo a la investigación realizada, la Cultura organizacional de la Empresa Pública CNT-Portoviejo, tiene varios elementos predominantes, entre los cuales figuran como los más relevantes: la práctica de valores como el respeto entre compañeros de trabajo y del funcionario hacia quien ejerce la autoridad como son los Directores Departamentales y Gerente de la empresa. Otros de los elementos predominantes es que los funcionarios tienen claro su rol y las funciones que debe cumplir dentro de la empresa, así como también la mayoría de ellos admiten y se han adaptado a los cambios administrativos que se han realizado en los últimos años. Como parte de los elementos predominantes también se encontró que los funcionarios no tienen mayor comunicación ni confianza con su jefe inmediato, es decir adoptan una actitud de subordinación y de respuesta al ejercicio de un liderazgo vertical.
- En cuanto al grado de predisposición y compromiso del talento humano que labora en la CNT EP Portoviejo, frente a los procesos de cambios en la empresa pública, a través del estudio, se pudo establecer que la mayoría del personal no tiene total predisposición ni empoderamiento frente a los cambios administrativos. Además existe descontento en un número significativo de funcionarios que no están de acuerdo con los cambios administrativos que se han dado en la empresa y no se sienten a gusto con su ambiente laboral, hecho que de alguna manera afecta su desempeño dentro de la empresa, sobre todo si se analiza el hecho de que la CNT EP, históricamente fue el botín preferido por quienes ejercían el poder en esta, a tal punto que su “autonomía” por mucho tiempo les

permitió crear otras subempresas que brindaban servicios como reparación de líneas telefónicas, instalaciones de líneas y otros servicios que siempre debieron ser competencia directa de la CNT EP.

- El cambio de la estructura orgánica del sector público realizada en el año 2007, a inicios del gobierno del Economista Rafael Correa Delgado, trae implícito cambios radicales, por lo tanto, a través de la Secretaría Nacional Técnica de desarrollo de Recursos Humanos y de Remuneraciones del Sector Público, se implementa para el sector público, nuevos modelos de gestión de las instituciones públicas para la prestación de servicios a la ciudadanía, siendo la CNT EP ecuatoriana una de las primeras en las que se hizo cambios profundos, debido a la deficiente capacidad de gestión administrativa demostrada hasta ese año. Es importante señalar que estos cambios se hicieron en todas las agencias de la CNT EP, es decir, en todo el país, los cambios más relevantes fueron: Restructuración orgánica funcional, reingeniería, cambio de personal, incorporación de nuevo personal de acuerdo a los perfiles requeridos, incorporación de sistemas de evaluación de la calidad de los servicios y atención al usuario que brinda la empresa e incorporación de nuevos servicios como son; servicio de Internet, televisión satelital, telefonía móvil y ampliación de la cobertura de telefonía fija. El estudio realizado en la CNT EP Portoviejo así lo demuestra.
- En cuanto al tipo de liderazgo existente en la empresa pública ecuatoriana y su relación con la cultura organizacional, tomando como referente el caso de la CNT EP-Portoviejo, se pudo establecer que entre la mayoría de los Directores Departamentales y funcionarios no existe la suficiente confianza y comunicación, pues los funcionarios de cada departamento no comunican a su jefe inmediato cuando se presentan dificultades y/o problemas que personalmente no puede solucionar, es

decir que los Directores de departamento no siempre adoptan un tipo de liderazgo que contribuye a que existan relaciones abiertas, y la suficiente comunicación hecho que se pudo corroborar mediante la aplicación de la ficha de la ficha de Kurt Lewin, cuyos resultados determinaron que la tendencia de estilo de liderazgo predominante en la CNT empresa pública-Portoviejo, es el autocrático, es decir, que la mayoría de los Directores departamentales asumen una posición vertical, creando un clima laboral que no favorece la comunicación ni el trabajo en equipo.

- Entre las principales fortalezas que caracterizan la cultura organizacional de la CNT EP Portoviejo, a través del presente estudio se pudo identificar que la empresa cuenta con una buena organización de los departamentos, además el nuevo modelo de gestión incluye instrumentos para medir el nivel de logro de los objetivos, así como mecanismos de control de atención al usuario y/o calidad en la gestión. Otras fortalezas que son visiblemente palpables, es que existen buenas relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo, el personal conoce claramente sus funciones y está de acuerdo con las que le han sido atribuidas dentro de la empresa. Paralelo a este escenario de fortalezas se lograron identificar debilidades como: Deficiente comunicación entre los Directores departamentales y funcionarios, de igual forma no todo el personal directivo tiene total empoderamiento de sus funciones, ni todo los funcionarios aceptan totalmente los cambios administrativos que se han dado en la empresa pública especialmente aquellos que llevan más de 10 años laborando en la empresa y que les ha tocado adaptarse al nuevo sistema de trabajo, que exige mayor responsabilidad, eficiencia y efectividad, y responsabilidad compartida para trabajar en equipo.

5.2. RECOMENDACIONES.

- El gerente y Directivos de la CNT EP-Portoviejo, deben aprovechar los elementos u artefactos predominantes de la Cultura Organizacional, así también valores como empoderamiento, integración, comunicación, liderazgo, estructura organizacional, modelo de gestión entre otros aspectos que generan un clima propicio para las relaciones laborales, y para el cumplimiento eficiente de los objetivos de la empresa, para ello es importante incentivar constantemente al grupo y obtener además de un buen desempeño, la satisfacción personal de sus integrantes.
- En cuanto al grado de predisposición y compromiso de quienes laboran en la CNT EP Portoviejo. frente a los procesos de cambios que se han dado en la empresa pública ecuatoriana, es necesario que el departamento de Talento Humano coordine acciones con los Directores departamentales, para aprovechar el nivel de empoderamiento y aceptación de quienes si están de acuerdo con los cambios que han dado en la empresa pública para que sean ellos quienes lideren actividades o eventos de integración en el que se promueva los aspectos positivos y ventajas que tienen estos cambios que van desde el desempeño de funciones de acuerdo al perfil o competencias profesionales hasta recibir una remuneración justa de acuerdo a las funciones que desempeña y a su perfil. Es necesario que los Directores departamentales muestren una actitud conciliadora y empática frente a sus liderados pues esto ayudará a que ellos se sientan motivados para confiar en ellos y en el momento de que surjan dificultades buscar juntos la mejor solución o adoptar medidas que le permitan actuar con firmeza y confianza en el momento en que el director no esté presente y requiera tomar una decisión que no pueda esperar.

- Es importante que los Directores departamentales promuevan acciones orientadas a la motivación interna y la necesidad de favorecer un buen clima organizacional, ponderando las relaciones personales de amistad, de respeto y al mismo tiempo, generar una cultura positiva en las actitudes, los valores y las creencias. En relación con el estilo de liderazgo, es necesario comprender que el desarrollo humano se realiza a través de la capacitación y por eso, resulta de vital importancia, el aprendizaje constante, con el fin de adaptarse a las demandas surgidas con los continuos cambios. La formación continua contribuye a reforzar y enriquecer los distintos ámbitos, tanto profesional como personal.
- En cuanto al estilo de liderazgo predominante en la CNT EP Portoviejo, como es el Autocrático, es conocido por todos quienes manejan conocimiento sobre talento humano, que este tipo de liderazgo requiere ser transformado en un liderazgo democrático. Dadas las condiciones de esta organización, se propone elegir un programa de capacitación, como herramienta para alinear la cultura organizacional a los cambios administrativos llevados a cabo. Programa que incluye como uno de sus contenidos fundamentales el liderazgo y el trabajo en equipo, pues son dos aspectos fundamentales que determinan el éxito de las relaciones humanas en las organizaciones, así como también los niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño laboral. La capacitación continua del personal de la empresa será un elemento fundamental para apoyar la creación de un programa orientado al fortalecimiento del sentido de compromiso del personal hacia la empresa, cambiar actitudes y fomentar la comunicación, comprensión e integración total del personal que labora en la CNT EP. actualmente una de las empresas públicas ecuatorianas, líderes en cuanto a calidad de servicios de telefonía y comunicación que ofrece a nivel de todo el país.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA.

6.1 Nombre de la Propuesta.

Plan de estrategias para el fortalecimiento del clima organizacional y liderazgo en la CNT (Corporación Nacional de Telecomunicaciones) Empresa Pública-Portoviejo.

6.2 Unidad Ejecutora.

Departamento de desarrollo de Talento humano de la CNT- Portoviejo.

6.3 Equipo Responsable.

- Gerente Regional de la empresa pública CNT.
- Director del departamento de Desarrollo de talento humano de la CNT-Portoviejo.
- Personal que labora en el departamento de talento humano.

6.4 Introducción.

En virtud del carácter transformador de la práctica organizacional como camino al éxito en el perfeccionamiento del proceso de dirección, y en respuesta a la hipótesis planteada en la investigación, se concibe un plan de capacitación como alternativa para fortalecer la cultura organizacional de la CNT.EP-Portoviejo, teniendo como base los nuevos paradigmas y visiones que propicien cambios organizacionales que se requieren de acuerdo al modelo de gestión de la empresa pública ecuatoriana.

A partir del objetivo de la investigación se pretende asumir la capacitación como un proceso que busca generar cambios y actitudes y por ende alinear la cultura organizacional para que responda a los cambios administrativos que se han dado de acuerdo al actual modelo de gestión; la modalidad de aplicación está centrada en el diseño de talleres y tratados con estrategias metodológicas cuyo objeto es el de estimular tanto la administración del tiempo como de las habilidades, capacidades y experiencias de cada uno de los funcionarios públicos a fin de poder asignar roles que permitan incentivar la participación y el sentido de pertenencia en el mismo como una forma de lograr la excelencia en la gestión.

Para alcanzar los objetivos planteados, la propuesta incluye cuatro talleres, cuyo propósito es fortalecer la cultura organizacional de la empresa y el fin último es lograr que tanto directivos como funcionarios, estén dispuestos a crear un excelente clima laboral en el que se perciba fácilmente actitudes abiertas al diálogo, confianza, armonía y consenso a la hora de tomar decisiones. Los talleres que contiene la propuesta son: Comunicación efectiva, Motivación laboral, Liderazgo y trabajo en equipo.

6.5 OBJETIVOS.

6.5.1 Objetivo General

Fortalecer el clima organizacional y liderazgo en la CNT (Corporación Nacional de Telecomunicaciones) Empresa Pública-Portoviejo.

6.5.2 Objetivos específicos.

- Diseñar una guía de talleres expositivo y dinámico que permitan gestionar y considerar sobre la importancia de un adecuado Clima Organizacional y liderazgo e Implementar esta herramienta una vez que se cuente con el aval de la metodología propuesta.

- Promover una actitud positiva para mejorar las relaciones humanas entre los Directores departamentales y el personal que labora en la CNT-Portoviejo.

6.6 Justificación

Un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para las empresas, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor.

El Clima Organizacional guarda una relación directa en la determinación de la Cultura Organizacional de la empresa, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por sus miembros.

Las percepciones y respuestas que abarca el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores, relacionados con el liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.), y aspectos de tipo económico (remuneración, sistemas de incentivos, apoyo social, etc.) las que inciden en el comportamiento en el trabajo, por lo tanto, son aspectos que requieren ser permanentemente fortalecidos, siendo esta una las principales razones que justifican la realización de esta propuesta.

La ejecución de esta propuesta se la considera factible de ejecutar, pues uno de los principales proyectos que está desarrollando la CNT (Corporación Nacional de Telecomunicaciones) Empresa Pública Ecuatoriana, es el Fortalecimiento Organizacional y las temáticas de esta propuesta están orientadas a el fortalecimiento de aspectos importantes como el clima organizacional, el liderazgo y trabajo en equipo, factores influyentes que determinan la calidad y eficiencia en una empresa.

El impacto que tendrá el desarrollo de la presente propuesta está directamente relacionado con los resultados que se pretenden alcanzar una vez que se haya desarrollado cada uno de los talleres propuestos, los mismos que

contienen temas que deben ser abordados y que son parte de los indicadores de evaluación en el actual modelo de gestión de la empresa pública ecuatoriana.

6.7 Fundamentos Teóricos.

6.7.1. Filosofía Institucional de la CNT (Corporación Nacional de Telecomunicaciones) Empresa Pública.

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP es la empresa pública de telecomunicaciones del Ecuador creada el 14 de enero de 2010, opera servicios de telefonía fija local, regional e internacional, acceso a internet estándar y de alta velocidad (Dial-UP, DSL, Internet móvil 3g y LTE), televisión satelital y telefonía móvil en el territorio nacional ecuatoriano.

Misión Unimos a todos los ecuatorianos integrando nuestro país al mundo, mediante la provisión de soluciones de telecomunicaciones innovadoras, con talento humano comprometido y calidad de servicio de clase mundial.

Visión Ser la empresa líder de telecomunicaciones del país, por la excelencia en su gestión, el valor agregado que ofrece a sus clientes y el servicio a la sociedad, que sea orgullo de los ecuatorianos.

Objetivos estratégicos empresariales.

1. Incrementar la cobertura y la base de clientes en todas las líneas de negocio de la empresa.
2. Incrementar el acceso de los ciudadanos a la banda ancha y tecnología de la información y comunicación, tomando en cuenta la planificación territorial.
3. Proveer productos y servicios de telecomunicaciones convergentes, innovadores, de calidad y con excelencia en la atención al cliente.
4. Incrementar la participación de la CNT como principal proveedor de telecomunicaciones en el sector público.

4. Mantener la sostenibilidad financiera de la empresa en el largo plazo.

Actividad empresarial.

A la empresa pública le corresponde prestar todos los servicios de telecomunicaciones: finales y portadores; servicios de valor agregado; servicios de audio y video por suscripción, radiodifusión y los demás servicios que se incluyan a futuro dentro de este sector estratégico, prestación que se desarrollará de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente.

Principales proyectos

- Fortalecimiento organizacional
- Inclusión social
- Infraestructura de transporte
- Internet y datos
- Móvil
- Servicio al cliente
- Tecnologías de la información
- Telefonía fija
- Televisión

6.7.2. Fundamentos teóricos de la propuesta.

Definición de clima organizacional

Este concepto “fue introducido por primera vez por psicología industrial / organizacional, por Gellerman, en 1960” (Brunet, 1983:13). Dos grandes escuelas de pensamiento fueron pioneras en dar significado a clima organizacional:

La escuela de la Gestalt, la cual centra su enfoque “en la organización de la percepción (todo es diferente a la suma de sus partes). Según esta escuela, los

individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno ello que influye en el comportamiento de un empleado.”(Brunet, 1983:14).

La segunda escuela es la funcionalista. “Según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación de individuo a su medio... Así un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.” (Brunet, 1983:14).

Dessler plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. En función de esta falta de consenso, ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer los cuales definen el clima como: “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.”

El otro enfoque es subjetivo y fue propuesto por Halpin y Crofts: “La opinión que el empleado se forma de la organización”.

El enfoque más reciente sobre la descripción del término de clima es desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, para ellos el clima organizacional son: “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.”

Waters, representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer, a fin de encontrar similitudes y define el clima como: “Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en

términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.”

Luc Brunet señala a los investigadores James y Jones los cuales definen al clima organizacional desde tres puntos de vista, éstos son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales. La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como: “Un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.”

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. · Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. · El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral. · El Clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

Teoría del clima organizacional de Likert.

Likert en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales. Las variables causales llamadas también variables independientes, son

las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.

Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables. Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación de dichas variables determinan dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

1. Clima de tipo autoritario:

Sistema I Autoritaritarismo explotador,
Sistema II Autoritaritarismo paternalista.

2. Clima de tipo participativo:

Sistema III Consultivo,
Sistema IV Participación en grupo.

En el clima de tipo autoritario sistema I autoritario explotador la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones. En el clima de tipo autoritario sistema II autoritario paternalista existe la

confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles.

En el clima de tipo autoritario sistema II autoritario paternalista existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

En el clima de tipo participativo sistema III consultivo la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

En el clima participativo sistema IV participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa. Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

Para la propuesta se entenderá por Clima Organizacional “el ambiente existente entre los miembros de la organización; esta estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros” (Chiavenato, 1994:63).

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional; esto permite un impacto significativamente en los resultados. El Clima Organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

Para conocer el clima organizacional, es necesario identificar la adaptación de los trabajadores (as) y supervisores (as) a su trabajo. Los seres humanos están obligados continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación el cual se refiere a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización. Una buena adaptación denota salud mental. Chiavenato (1994) plantea las características de las personas mentalmente sanas; según esto, son adaptadas a la investigación así:

1. Sentirse bien consigo mismo: Esta determinada como la satisfacción de los trabajadores (as) y supervisores (as) con el resultado de sus labores en la empresa.
2. Sentirse bien con respecto a los demás: Hace referencia a la satisfacción de los trabajadores (as) y supervisores (as) en las relaciones con compañeros, superiores y subalternos.

3. Ser capaz de enfrentar por si mismo las eventualidades en el trabajo: Denota superación, valores y actitudes de los trabajadores (as) y supervisores (as) que le permiten superar las dificultades.

La importancia del clima organizacional se debe a que este refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros de la organización.

Éste permite evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la labor; por otra parte, es importante iniciar y sostener un cambio que indique los elementos específicos sobre los cuales se debe dirigir la intervención para que en el desarrollo de la organización se puedan prever los problemas que puedan surgir. (Brunet, 1983).

Si bien las actitudes, decisiones y reacciones de las personas en su lugar de trabajo dependen de su percepción frente a su contexto, es importante conocer la realidad colectiva para comprender el clima en la organización; para esto, es necesario identificar la motivación, el liderazgo y el sentido de pertenencia como factores relevantes en el desarrollo del Clima Organizacional.

Dentro del clima organizacional interactúan componentes, los cuales permiten Identificar sus características y análisis de las mismas lo que posibilita evaluar las actitudes (positivas o negativas) de los trabajadores frente a la organización.

Componentes del clima organizacional.

Motivación. “El termino motivación encierra sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo” (Chiavenato, 1994:55).

“La palabra motivación deriva de la palabra latina movere, que significa (Mover). La motivación representa aquellos procesos psicológicos que causan

la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos.” (Ivancevich et.al, 2006:141). Las empresas modernas son conscientes de la importancia de poseer una estructura cualificada y con un alto grado de interés y motivación.

Se entiende por motivación toda fuerza o impulso interior que inicia, mantiene y dirige la conducta de una persona con el fin de lograr un objetivo determinado. En el ámbito laboral estar motivado supone estar estimulado e interesado suficientemente como para orientar las actividades y la conducta hacia el cumplimiento de unos objetivos establecidos previamente. Como factores determinantes de la motivación se encuentran entre otros los que se mencionan a continuación.

Necesidades: El principal autor que maneja el tema de necesidades es Abraham Maslow quien afirma que estas forman parte de una jerarquía. “Maslow concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento.” (Chiavenato, 1994:52). De acuerdo con esto, la jerarquía de necesidades humanas se clasifican y se definen así:

- a. **Necesidades fisiológicas:** medio ambiente (aire, temperatura), alimentación.
- b. **Necesidades de seguridad:** protección contra el peligro.
- c. **Necesidades sociales:** amistad, relaciones interpersonales, pertenencia a grupos.
- d. **Necesidades de estima:** reconocimiento, autorrespeto
- e. **Necesidades de autorrealización:** realización del potencial, utilización plena del talento individual.

Para la propuesta se toma el planteamiento formulado por Maslow, analizando la satisfacción de las siguientes necesidades de los trabajadores (as) y supervisores (as) en la empresa:

Seguridad: Se retoma la seguridad con el fin de conocer las condiciones que brinda la empresa para la satisfacción de esta necesidad en el lugar de trabajo.

Sociales: Se identifican las relaciones sociales como el compañerismo, la amistad, pertenencia a grupos internos de la empresa.

Estima: Esta se determina por el autorrespeto y el reconocimiento con el que se siente cada trabajador (a) y supervisor (a) dentro de la empresa y ante sus compañeros de trabajo.

Autorrealización: La autorrealización se determina como la realización personal de trabajadores (as) y supervisores (as) en el desempeño de sus labores, lo que permite alcanzar la autoestima.

Capacitación: La capacitación es considerada como un “proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado mediante el cual el personal no administrativo adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarios para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales.” (Sikula y Mckenna, 1989:225). Las organizaciones diariamente se enfrentan al problema de integrar de modo eficaz y eficiente a los empleados con su ambiente laboral. Tanto los trabajadores como los supervisores deben tener las habilidades y conocimientos necesarios para realizar sus labores de manera eficaz.

La importancia de la capacitación de los empleados está en asegurar que los recursos humanos de la empresa tengan y continúen teniendo las habilidades requeridas para realizar el trabajo que se les asigno. Las razones por las cuales la empresa debe contar con programas de capacitación y desarrollo se refieren a: “1). Productividad, 2). Calidad, 3). Planeación de los recursos humanos, 4). Moral, 5) prestaciones indirectas, 6) salud y seguridad, 7) prevención de la

obsolescencia, y 8). Desarrollo personal.” (Sikula y Mckenna, 1989:226). Para que se dé el proceso de capacitación se determinan dos dimensiones a saber:

1. **Necesidad de capacitación:** Entendida como el análisis de los trabajadores (as) y supervisores (as) de la empresa para identificar que tipo de conocimientos, actitudes o habilidades deben adquirir y que modificaciones debe hacer si quiere contribuir satisfactoriamente a los objetivos organizacionales.

2. **Eficacia de la capacitación:** Está determinada por la satisfacción de la necesidad de la capacitación y la toma de conciencia de los trabajadores (as) y supervisores (as) frente beneficios organizacionales y personales que se logran mediante un buen desempeño de las labores en la empresa.

Incentivos: Los incentivos son entendidos como los “pagos” (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.) que hace la organización a sus trabajadores; cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, es decir, que varía de un individuo a otro, haciéndolo útil para unos e inútiles para otros. (Chiavenato, 1994). Los incentivos que se estudiarán en los trabajadores (as) y supervisores (as) son:

Beneficios sociales: Los beneficios sociales “son aquellas facilidades, conveniencias, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados, orientados a ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Pueden financiarse, parcial o totalmente por la empresa.” (Chiavenato, 1994:342). Estos beneficios están representados en bonificaciones, descansos, restaurante, transporte, recreación y actividades o eventos sociales.

Liderazgo: Se entiende como liderazgo el “proceso de desarrollar ideas, y una visión, viviendo según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomando

decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos.” (Hellriegel Y Slocum, 2004: 250).

El liderazgo de acuerdo al enfoque de Kurt Lewin

Kurt Lewin, quien ha avanzado titánicamente en una propuesta de formalización, de matematización de la psicología social, el grupo se constituye como un campo que hasta podría ser puesto en una fórmula matemática en función de los vectores de fuerza y de sus intensidades que lo atraviesan.

El liderazgo entonces para Lewin, no aparece necesariamente destacado en esta esquematización, de hecho, no lo trata como tema central en ninguno de sus textos. Pero por otro lado, ciertas urgencias políticas de los Estados Unidos, país que lo ha acogido como refugiado, no pueden dejar de interrogarlo acerca de una duda "existencial" de una persona implicada. Son los años de la guerra. Cierta pugna por la validez de los sistemas sociales y de los mecanismos de ejercicio del poder conforman las discusiones cotidianas. No es posible permanecer al margen y menos para la ciencia que es convocada una y otra vez a dar respuestas acerca de problemas contingentes que la guerra plantea.

Desde otro ángulo, K. Lewin analiza la incidencia del grupo sobre el individuo y las ventajas de leer al individuo desde el campo que el grupo ofrece. (Lewin 1939 : 141) "La observación del grupo proporcionará más y mejor material para la caracterización de la posición y el papel del individuo dentro del grupo; determinará, por consiguiente, el significado de su conducta, con mayor precisión de la que se conseguirá observándolo más o menos como una entidad separada". Sostiene la amplitud de la información que se podría obtener así como la precisión de las conclusiones.

Lewin, durante sus investigaciones sobre el liderazgo durante la Segunda Guerra Mundial, fue quien destacó estos tres estilos de liderazgo que al día de hoy siguen siendo los más habituales en el mundo de las organizaciones. A pesar de que los estudios afirman que el liderazgo democrático es el mejor, el liderazgo autocrático o autoritario y el liderazgo liberal son todavía dos grandes estilos muy presentes en multitud de empresas y organizaciones.

- ✓ **Líder autoritario:** el líder fija las directrices sin participación del grupo. El líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, lo único que tienen que hacer los subordinados es obedecer las directrices que marca el líder.
- ✓ **Líder democrático:** las directrices son debatidas por el grupo y decididas por éste con el estímulo y apoyo del líder. Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo. El líder y los subordinados actúan como una unidad.
- ✓ **Líder liberal o líder Laissez Faire:** laissez faire es una expresión francesa que significa dejen hacer o dejen pasar. De ahí, que este estilo de liderazgo se caracterice por una libertad completa por parte del grupo en las decisiones y una participación mínima del líder. El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a éste a su propia iniciativa.

Cualidades del líder

“Durante un tiempo, el reconocimiento de los líderes potenciales se basó en el concepto de que existían determinadas características que debía poseer un buen líder... Es razonable suponer que los individuos que poseen capacidad para guiar a otros hacia el logro organizacional, una sana interacción personal y que también tienen capacidad de adaptarse a las situaciones, poseen ciertos atributos útiles para desempeñar la función de un líder.” (Harris, 1995: 195).

Según Harris (1995), la lista de atributos útiles (aunque no absolutamente requeridos) de un líder incluye su disposición para asumir la responsabilidad en el logro, la capacidad para ser perceptivo y empático, para ser objetivo, para determinar la prioridad adecuada de los deberes y actividades, y la capacidad para comunicarse con los demás. De los anteriores atributos, se adecuan para la investigación los siguientes:

- **Disposición para asumir responsabilidad:** El trabajador (a) y /o supervisor(a) acepta las responsabilidades adquiridas y asume los posibles riesgos o fracasos de la misma.
- **Capacidad para ser perceptivo:** El trabajador (a) y /o supervisor(a) observa, percibe y descubre en si mismo y en sus compañeros los aciertos, debilidades y metas propuestas en el desempeño de su labor.
- **Capacidad para comunicar:** El trabajador (a) y /o supervisor(a) observa, transmite de manera adecuada. Esto se traduce en una comunicación asertiva entre compañeros, con superiores y/o con subalternos.

Estilos de liderazgo.

"Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como cumplen con sus responsabilidades. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que superiores y compañeros acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de los mismos." (Harris, 1995: 198) Según Harris (1995), y para efectos de la investigación, el liderazgo comprende los siguientes estilos:

Autócrata: El líder autócrata asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla a sus compañeros y/o subalternos. Puede creer que solamente el es competente y capaz en la toma de decisiones importantes, considerando a los demás incapaces de realizar labores y tomar decisiones.

Participativo: El líder participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. Es quien consulta y cultiva las ideas y opiniones de sus compañeros y/o subalternos para tomar decisiones de interés común y hacer que estas sean cada vez mas útiles. Así mismo, incrementa la

capacidad de autocontrol y responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos.

Rienda suelta: Este estilo de líder espera que sus compañeros y/o subalternos realicen su trabajo con autoridad propia, asumiendo la responsabilidad desde su propia motivación, guía y control. Proporciona muy poco contacto y apoyo a sus compañeros y/o subalternos. Para que este estilo de liderazgo sea satisfactorio, los trabajadores deben ser altamente calificados y capaces de realizar sus labores eficazmente.

Teoría del Liderazgo

Teoría de los Rasgos “Al iniciarse el siglo XX prevalecía la idea de que los líderes nacen no se hacen. Se creía que las personas que sobresalían poseían rasgos innatos que las predestinaban para ser líderes triunfantes. Un rasgo de líder es una característica física o de la personalidad que puede servir para diferenciar a los líderes de sus seguidores.” (Kreitner y Kinicki, 1997: 469) Esta teoría identifica cinco rasgos que tienden a establecer una diferencia entre los líderes y el tipo de medio del seguidor:

1. La inteligencia
2. La dominación
3. La auto confianza
4. El nivel de energía y de actividad
5. El conocimiento pertinente a la tarea

Sentido de Pertenencia

El sentido de pertenencia se entiende como la aptitud de considerarse y de sentirse integrante de un grupo; en las organizaciones, también se puede identificar el sentido de pertenencia como la relación empresa empleado. Esta relación se orienta hacia la realización de los objetivos individuales y organizacionales.

Cuando estos dos objetivos convergen, se satisfacen mutuamente y existe responsabilidad social por parte de la organización, produce bienestar en los trabajadores, generando así sentido de pertenencia a la empresa. Cuando el individuo proporciona habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, junto con una actitud positiva frente al aprendizaje y grado de desempeño, la empresa le asigna responsabilidades, las cuales se convierten en un reto y un mejoramiento continuo de su condición en la organización. (Chiavenato, 1994).

En un esquema gráfico lo expuesto por este autor se puede describir así:

Relaciones de intercambio:

Las relaciones de intercambio se traducen en la relación empresa – empleado, las cuales producen un equilibrio organizacional. “Toda organización puede considerarse en términos de grupos de personas, ocupadas en el intercambio de sus recursos con base en ciertas expectativas. Estos recursos se cambian constantemente y, sin duda, no se limitan solo a recursos materiales, ya que abarcan ideas, sentimientos, habilidades y valores.” (Chiavenato,1994:80).

Dentro de las relaciones de intercambio se hace necesaria la identificación de los trabajadores con los objetivos y valores corporativos de la organización a la que pertenecen; esto hace que su trabajo se realice con mayor agrado y así mismo se verán los alicientes por parte de la empresa.

Contribuciones

Las contribuciones son los aportes que cada trabajador hace a la empresa a la cual pertenece. Estos aportes se traducen en trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, esmero, elogios a la organización. “Las contribuciones hechas por los diversos grupos de trabajadores constituyen la fuente en la cual la organización se sule y se alienta de los incentivos que ofrece a los trabajadores.” (Chiavenato, 1994:83).

Hacia la construcción de Organizaciones Inteligentes desde la gestión pública.

El concepto de Organizaciones Inteligentes surge a finales del Siglo XX con las aportaciones de Peter M. Senge, quien las define "...un ámbito donde la gente se percata continuamente de cómo se crea la realidad" y entonces se crea la realidad en que se decide creer, y las aportaciones de muchos teóricos, como Humberto Maturana, Francisco Varela y Fernando Flores en Chile, Chris Argyris de los E.U., Robert Kaplan, Freddy Kofman de Argentina y más recientemente el movimiento ontológico de Rafael Echeverría y muchos más.

La organización, especialmente la empresarial, es hoy un ámbito propicio para el surgimiento de teorías y propuestas. Efectivamente, en los últimos años, Senge (1990) aparece como un autor de apogeo en la literatura actual sobre gerencia y quizá uno de los más reconocidos, propone el pensamiento sistémico como la disciplina para construir Organizaciones Inteligentes.

La era del conocimiento requiere la necesidad de ampliar y mejorar el capital intelectual que permita potenciar las ventajas competitivas de las organizaciones de nuestro tiempo. Una cita de la revista Fortune dice: "olvide sus viejas y trilladas ideas acerca del liderazgo. La empresa de mayor éxito de la década del 90 será llamada organización inteligente".

Las Organizaciones Inteligentes son aquellas capaces de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento. No basta con adaptarse y sobrevivir sino sobretodo desarrollar la capacidad de crear. La construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de cinco disciplinas: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico.

El Pensamiento Sistémico suele demostrar que las soluciones obvias no suelen funcionar. Pero, inversamente, el "principio de la palanca" sugiere cómo pequeños cambios bien localizados pueden producir mejoras significativas y duraderas si se realizan en el sitio apropiado. Ello implica descubrir el punto de apalancamiento, el cual no suele ser evidente casi nunca para los miembros del sistema y no están próximas en el espacio y el tiempo respecto de los síntomas.

La metanoia o desplazamiento mental, contiene el significado más profundo del término "aprendizaje". Consiste en cambiar lo tradicional por un nuevo enfoque sistémico. Esta disciplina podemos aplicarla en campos tan diversos como las ciencias físicas y sociales, la ingeniería y la administración de empresa.

El eje del pensamiento sistémico es la palanca, es decir hallar el punto donde los actos y modificaciones pueden conducir a mejoras significativas y duraderas. A menudo, la palanca sigue el principio de economías de medios, buscando el lugar donde los mejores resultados no provienen de esfuerzos en gran escala, sino de actos pequeños y bien localizados.

Ahora bien, el proceso de convertirse en una organización inteligente pasa por reconocer que los elementos constitutivos de ellas son personas inteligentes aquéllas que identifican con claridad el propósito que las mantiene unidas en una organización. Quienes tengan los recursos personales para materializar ese propósito al aplicar una estrategia específica. Que cuenten con la inteligencia racional y la inteligencia emocional para mantener conversaciones productivas, acuerdos que se cumplan con un mínimo de fricción personal y un mínimo de desgaste organizacional. Que dialoguen sobre el propósito compartido y estén dispuestas a flexibilizar sus posturas y modificar sus enfoques en un entorno que cambia constantemente. Personas abiertas al aprendizaje que dan valor a éste en forma de capital intelectual para las organizaciones.

Las disciplinas para construir una organización inteligente

Hay sólo un camino para adaptarse al cambio constante: convertirse en una organización de aprendizaje continuo. Para esto es necesario dominar las Cinco Disciplinas que plantea Peter Senge , éstas son: Dominio Personal, Trabajo en Equipo, Visión Compartida, Modelos Mentales y Pensamiento Sistémico

El pensamiento sistémico es la disciplina que ensambla las otras cuatro disciplinas del aprendizaje organizacional. El pensamiento sistémico es la piedra angular, el principal hilo conductor del texto. No cabe duda que para Senge el mundo de los negocios y otras empresas humanas son sistemas. Los elementos de un sistema están unidos por invisibles uniones de acciones interrelacionadas de largo y complejo efecto que nos permite aclarar los patrones globales y ver cómo cambian.

DISCIPLINAS INDIVIDUALES

1. Dominio personal.

La capacidad de aclarar y profundizar constantemente nuestra visión personal.

2. Modelos mentales.

La capacidad de desenterrar nuestras imágenes internas del mundo, examinarlas y abrirlas a la influencia de los demás.

DISCIPLINAS GRUPALES

3. Creación de una visión compartida.

La práctica de desenterrar imágenes de futuro compartidas que promuevan el auténtico compromiso

4. Aprendizaje en equipo.

La capacidad de pensar juntos que se consigue mediante el dominio de la práctica del diálogo y el debate.

5. Pensamiento sistémico. La disciplina que integra a las anteriores, uniéndolas en un conjunto coherente de teoría y práctica.

La práctica del Dominio Personal definida como la disciplina del crecimiento y del aprendizaje personal consiste en el adecuado manejo de nuestra racionalidad y de nuestro emocioanar, puesto cualquier acto humano, es ante todo un acto generado por la emoción, que a su vez se basa en una racionalidad. Se puede decir que el dominio personal es la capacidad de aclarar y profundizar constantemente nuestra visión personal. Lleva unido un alto nivel de eficiencia y quienes son eficientes pueden lograr los resultados deseados en forma consistente.

En la búsqueda del dominio personal debemos esclarecer y profundizar nuestra visión, centralizar la energía, desarrollar la paciencia, ver la realidad cLa práctica del Dominio Personal definida como la disciplina del crecimiento y del aprendizaje personal consiste en el adecuado manejo de nuestra racionalidad y de nuestro emocioanar, puesto cualquier acto humano, es ante todo un acto generado por la emoción, que a su vez se basa en una racionalidad. Se puede decir que el dominio personal es la capacidad de aclarar y profundizar constantemente nuestra visión personal. Lleva unido un alto nivel de eficiencia y quienes son eficientes pueden lograr los resultados deseados en forma consistente. En la búsqueda del dominio personal debemos esclarecer y profundizar nuestra visión, centralizar la energía, desarrollar la paciencia, ver la realidad

Se comprende el mundo y se actúa en él según nociones y supuestos que pueden estar implantados en lo profundo de nuestra mente. Se puede no ser conscientes del efecto que estos modelos ejercen en la percepción y conducta, sin embargo, pueden llevar hacia adelante o retener inútilmente en el mismo lugar.

Entonces, se puede decir que los Modelos Mentales son la capacidad de desenterrar las imágenes internas del mundo, examinarlas, hacer conscientes los modelos internos para hacerlos consistentes con la realidad y que jueguen a favor de los objetivos.

La Visión Compartida brinda concentración y energías para el aprendizaje. Es imposible imaginar la mayoría de los progresos importantes de cualquier empresa sin la Visión Compartida, de modo que el concepto de visión está de moda en el pensamiento empresarial. Sin embargo suele referirse a la visión que unos pocos intentan imponer al resto

El Aprendizaje hecho en Equipo comienza con el diálogo: la capacidad de los miembros del equipo para "suspender los supuestos" e ingresar en un auténtico "pensamiento conjunto". En cuanto a este pensamiento conjunto, es muy interesante conseguir el alineamiento. El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida y la del dominio personal.

El aprendizaje individual, en cierto nivel, es irrelevante para el aprendizaje organizativo, los individuos pueden aprender todo el tiempo y sin embargo no existir aprendizaje organizativo. Pero si los equipos aprenden, se transforman en un microcosmos para aprender a través de la organización.

Por la complejidad cada vez más creciente de los problemas existentes en las organizaciones es necesario que el aprendizaje sea hecho en equipo, puesto que se ha demostrado que precisamente el aprendizaje y las ideas generadas en equipo son más creativas, innovadoras y de mejor calidad que aquellas generadas por personas individualmente. Y esto ocurre así, puesto que el interactuar en equipo permita el contraste de los modelos mentales, de las percepciones, es decir permite la apertura a la contrastación de interpretaciones del mundo real. Tal vez si se quisiera resumir parte del espíritu

de estas cinco disciplinas se diría que "la capacidad de aprender más rápidamente que los competidores pueda ser la única ventaja competitiva".

Cuando las organizaciones comienzan a asimilar las disciplinas básicas del aprendizaje estaremos abriendo el camino hacia la reflexión y conceptualización de problemas complejos. Las organizaciones no pueden invocar visiones compartidas sin invocar visiones personales que incluyen vida personal, profesional, organizacional y familiar. Existe una tendencia a crecer la sinergia entre vida familiar productiva y vida laboral productiva. Es el deseo de que esto alcance a las organizaciones de la región.

Hoy en día más organizaciones deben eliminar toda presión y exigencia que impida el equilibrio entre trabajo y familia. El conflicto entre trabajo y familia no sólo está relacionado con el tiempo sino con los valores: si en una organización autoritaria se destruye la autoestima de otras personas como se pretende alentar la autoestima de nuestros hijos

Finalmente se debe crear en nuestras organizaciones una nueva perspectiva de liderazgo cuya responsabilidad sea construir organizaciones donde la gente expanda continuamente su aptitud para comprender la complejidad. Los líderes, están llamados a diseñar para largo plazo basándose en la comprensión de las Interdependencias y totalidades. Deberán integrar la disciplina del aprendizaje, su sinergia para que sean capaces de solucionar complejidades.

Los líderes tienen un propósito profundo detrás de su visión que trascienden la organización para referirse en sentido más amplio a la humanidad. Pueden comenzar siguiendo su propia visión pero a medida que aprenden a escuchar las visiones de otros comprenden que su visión personal forma parte de algo más amplio.

Las consecuencias de este modelo sientan las bases para construir estas organizaciones inteligentes; las personas no necesitarán comportarse en forma

defensiva o manipuladora; las relaciones interpersonales y grupales se volverán más proactivas y menos defensivas; Las personas experimentarán entusiasmo, calma y satisfacción; los errores serán resueltos en forma rápida y los procesos continuamente mejorados; Habrá máxima libertad para explorar nuevas ideas y posibilidades.

La fijación de metas y procedimientos será colectiva (consensuada). Las consecuencias últimas del modelo de aprendizaje mutuo son el sueño de todo líder: efectividad, flexibilidad, innovación, alta calidad, bajos costos, competitividad, mejoramiento continuo, alta rentabilidad, desarrollo personal y crecimiento organizacional.

Definición de Eficiencia aplicada a la Administración:

1. Según Idalberto Chiavenato, **eficiencia** "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados".
2. Para Koontz y Wehrich, la **eficiencia** es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos".
3. Según Robbins y Coulter, la **eficiencia** consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión".
4. Para Reinaldo O. Da Silva, la **eficiencia** significa "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada".

Características de la cultura de organizaciones sanas, eficaces, competitivas y rentables, capaces de tener éxito en el siglo XXI.

- **Tener una visión estratégica de futuro clara y compartida:** Personalmente consideramos este aspecto clave para el posible éxito y

eficacia a futuro de cualquier organización. Que todos, en la misma, sepan hacia dónde quiere ir la empresa, a largo plazo y, cómo se propone realizarlo.

- **Gestionarse en base al logro de resultados y cumplimiento eficaz de objetivos:** Nos parece la forma de gestión más eficaz por permitir, a los líderes, una buena delegación de autoridad y responsabilidades para alcanzar una excelente ejecución de las tareas y, para realmente aprovechar, lo mejor posible, las competencias del personal que trabaja y da lo máximo a su empresa.

- **Orientada hacia el cliente y todo aquello que añade valor y satisfacción a éste:** Es obvio que las empresas existen porque hay clientes. Lo que es fundamental, en este punto, es saber, realmente, qué quieren y esperan los clientes y, dárselo antes de que lo hagan los competidores.

- **Liderada por personas integras, honestas, inspiradoras y con elevadas capacidades de índole personal:** Una característica vital para ser una empresa eficaz y competitiva es, que cuente con líderes excepcionales. Disponer de buenos líderes ya no es suficiente, tal como lo explicamos en las entregas de la 7ª a la 15ª, donde profundizamos al respecto.

- **Contar en todos los ámbitos con personas capaces y de talento:** Para lograr su máximo aprovechamiento es necesario un importante grado de libertad de acción. En el mundo actual y, por primera vez en la historia de las organizaciones, existen empresas cuyos líderes señalan que lo más importante hoy, inclusive antes que los clientes, es el personal que labora en las mismas. Contar con un personal altamente competente que tenga verdadera oportunidad de aplicar sus competencias y desarrollar al máximo su talento es la clave para ser una empresa eficaz de cara al futuro.

- **Flexibles, orientadas al cambio, la innovación, aprendizaje continuo y gestión del conocimiento:** Hoy día, todos los autores y grandes líderes plantean que, es en el cambio y la innovación donde está la

posibilidad de disponer continuamente de ventajas competitivas diferenciadoras que permitan satisfacer los cambios en gustos e intereses de los clientes. Quienes están en capacidad de hacerlo son personas motivadas y comprometidas, donde la cultura de cada organización juega un papel determinante.

- **Con comunicaciones abiertas en todas las direcciones, ámbitos y niveles:** Desde hace ya algunos años muchas empresas y líderes, han tomado conciencia de la importancia de la información y el conocimiento y, de que para gestionar ambos de manera adecuada se requiere de comunicaciones que fluyan en todas las direcciones.

- **Estimular la verdadera participación, colaboración y el trabajo en equipo:** Hace bastantes años, no menos de 35, que el trabajo en equipo, en contraposición al tradicional y burocrático, basado en el individuo, ha venido desarrollándose con mucho éxito, permitiendo obtener unos niveles de productividad y mejoras nunca antes alcanzadas.

- **Poseer una estructura organizativa interna flexible, adecuada para llevar a cabo con eficiencia sus macro procesos y las diferentes funciones:** Toda empresa para ser rentable y competitiva requiere de ser excelente al menos en los macro-procesos estratégicos. Para ello debe tener una estructura flexible, abierta a incorporar los cambios necesarios para responder a las demandas de su entorno.

- **Aplicar un sistema congruente y consistente de reconocimiento y refuerzo:** No es posible construir una cultura organizativa sana eficaz y realmente productiva si la empresa no dispone de un sistema adecuado, idealmente objetivo, de reconocimiento y refuerzo de “comportamientos deseables”. Esa falacia de que “las personas deben trabajar bien porque para eso se les paga”, es a mi modo de ver, una aberración. Las personas necesitan satisfacer sus necesidades de estima, valor propio y realización, y ello va íntimamente ligado al reconocimiento y premio. Hay que premiar siempre lo excelente. Esto requiere que las diversas aproximaciones al objetivo sean objeto de alguna forma de reconocimiento o refuerzo positivo. La injusticia y falta de equidad en ello es uno de los componentes más dañinos de la cultura empresarial.

- **Gestionar diferencias y conflictos de manera creativa y abiertamente:** Las organizaciones de vanguardia, que toman en cuenta las personas, saben que las diferencias y conflictos son algo inherente de cada individuo y que por tanto siempre van a existir discrepancias. Es la buena gestión de éstas lo que conduce a ideas más creativas y a la posible innovación basada en las mismas. Ese tipo de conflicto hay que estimularlo y aprender a liderarlo. De ahí se desprende mucho del conocimiento aplicado.
- **Posee las tecnologías requeridas para lograr sus objetivos de productos / servicios:** Es obvio que hoy día, y más de cara al futuro, la competitividad de las empresas dependerá de que las mismas y, las personas, dispongan de las tecnologías “al estado del arte”, a fin de poder aprovecharlas al máximo, para bien de todos.
- **Estimula el surgimiento de una cultura y liderazgo potenciador de las personas:** De alguna forma todo lo anterior se basa en que el estilo de liderazgo, no de dirección, se fundamente en aspectos de lo que se conoce hoy como *empowerment*, que se refiere a la potenciación y habilitación, de personas y equipos, para realizar las tareas y tomar las decisiones necesarias sin tener que depender todo el tiempo de los niveles superiores.

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Contenido de la propuesta:

A partir del objetivo de la propuesta se pretende asumir la capacitación en comunicación efectiva, motivación laboral, liderazgo y trabajo en equipo, como un proceso que busca generar cambios y actitudes y por ende de cultura; cuya modalidad de aplicación está centrada en el diseño de talleres y tratados con estrategias metodológicas cuyo objeto es el de estimular tanto la administración del tiempo como de las habilidades, destrezas y experiencias de cada uno de los funcionarios públicos a fin de poder asignar roles que

permitan incentivar la participación y el sentido de pertenencia en el mismo como una forma de lograr los objetivos de la empresa y una eficiente calidad en la entrega de servicios.

Los talleres de formación propuestos apuntan a la modificación de las relaciones interpersonales o de intercambio sobre todo entre funcionarios y Directores departamentales, entendiendo que esto implica la transformación de las relaciones laborales que se han ido construyendo insertas a la cultura organizacional.

Talleres diseñados para la propuesta de Plan de Capacitación dirigida a los funcionarios y Directores departamentales de la CNT (Corporación Nacional de Telecomunicaciones).

A continuación se presenta el diseño de Cuatro (4) talleres respondiendo a las necesidades de capacitación detectadas en los funcionarios tomados como muestra para el estudio, los cuales giran entorno a los tópicos de Comunicación Efectiva, Motivación Laboral, Liderazgo y Trabajo en Equipos, Dinámicas de Grupos, Liderazgo y Toma de Decisiones, como elementos claves que conforman la Cultura Organizacional de la Escuela dentro de la reconceptualización de la Cultura organizacional planteada en el plan de capacitación.

Metodología

A través de la propuesta, se sugiere utilizar un enfoque experiencial de aprender a aprender, donde el participante reflexione, no solo de los aspectos conceptuales, sino también prácticos, a través de ejercicios, dinámicas grupales, interacciones con el facilitador y las diferentes vivencias corporales.

En las interacciones cara a cara, y dependiendo de las iniciativas e inquietudes del participante, se realizan, previo permiso del mismo, procesos de conversaciones de Coaching, dirigidas a desarrollar mayor observación de sus

áreas de oportunidad y así, abrir nuevos espacios de aprendizaje tanto personal y como parte integrante de diferentes grupos en los que interactúa.

Descripción de los talleres sugeridos para el plan de capacitación.

Taller N. 1: Comunicación Efectiva

El Taller de Técnicas de Comunicación Efectiva incluye un programa innovador y exclusivo, diseñado especialmente para que los participantes mejoren la calidad de la comunicación con sus compañeros de trabajo, y con las personas en general.

El taller, se ha estructurado de tal forma que permita, en pocas horas, lograr un gran impacto en la motivación de los participantes para usar las técnicas de comunicación y mejorar las relaciones interpersonales.

Se contempla la realización de actividades y ejercicios prácticos que aseguran el éxito del programa.

Objetivo General:

Ofrecer a los participantes las técnicas de feedback, del cultivo y del dialogo como herramientas de comunicación efectivas para el mejor desempeño de sus funciones y roles en la empresa.

Objetivos Específicos:

- Inducir a los participantes a que se contacten consigo mismo e identifiquen algunas de sus barreras en el proceso de comunicación y efectos en el desempeño de sus funciones.
- Facilitar el proceso de Comunicación mediante una comunicación directa, abierta, honesto y objetiva del diálogo.
- Promover la aplicación de técnicas de comunicación interpersonales y de grupos.

Contenidos

- Proceso, barrera y tipos de comunicación
- La importancia de la comunicación en las empresas actuales
- Cómo superar las barreras de comunicación
- El lenguaje corporal
- El lenguaje verbal
- La importancia de la retroalimentación
- La importancia de saber escuchar
- La importancia de ser asertivo
- Confrontación, definiciones, categorías, tipos, pautas empleadas para enfrentar la confrontación
- Comunicación y Relaciones Humanas
- Actitudes para una buena relación interpersonal
- Ejercicios vivenciales

Taller N. 2

Motivación Laboral

A través del desarrollo de este taller se buscará analizar qué esperan los funcionarios encontrar en el trabajo que realizan, cuál es su escala de necesidades, qué deseos, conscientes o inconscientes, quieren satisfacer, cuáles son sus intereses, con qué actividades se sienten más identificados.

Se propone este taller, debido a la necesidad encontrada en aspectos laborales como: motivación, reconocimientos, confianza y diálogo entre Directores departamentales y trabajadores y sobre todo con el propósito de analizar la importancia que tiene para la empresa contar con personas aptas, hábiles y motivadas en su desarrollo laboral y personal, para así lograr un ambiente de trabajo productivo, estable y armonioso.

Objetivo General:

Desarrollar en los participantes actitudes positivas para desarrollar sus capacidades y habilidades innatas al máximo, logrando así un mayor rendimiento laboral reflejado en un desempeño laboral óptimo y saludable tanto para sí mismos como para sus compañeros de trabajo y usuarios.

Objetivos específicos:

- Analizar y Comprender la importancia de la motivación en el entorno laboral.
- Establecer la trascendencia del clima laboral en la motivación.
- Valorar la asertividad como un elemento automotivador
- Tomar conciencia del concepto de frustración y de sus consecuencias laborales

Contenidos

- La motivación en la vida humana
- La falta de motivación: fuente de problemas
- Tipos de motivación
- Factores biopsicosociales
- Personalidad y Motivación
- Las Metas y su importancia en la motivación
- Papel del trabajo en el devenir personal y social
- Calidad del trabajo, Naturaleza de las tareas, ambiente humano, el medio físico, mis actitudes básicas
- La motivación en la organización laboral
- Trabajo y estrés: Como manejarlo
- Los principios de eficacia, eficiencia y efectividad como parte de la motivación laboral

Taller N. 3

Liderazgo

Este taller se propone ejecutarlo con propósito de analizar la importancia del ejercicio de un liderazgo efectivo y creativo, que permite “crear” soluciones a situaciones que permiten generar cambios importantes en el entorno. Reconocer y fortalecer las actitudes y valores relacionadas con la responsabilidad, la confianza, y la participación orientadas al desarrollo de proyectos, mejora del ambiente, y de las condiciones de su entorno inmediato, se consideran elementos esenciales para una visión proactiva en los servidores públicos de la CNT-Empresa Pública Portoviejo. Por lo cual, la identificación de las habilidades y competencias de liderazgo, forman elementos claves del desarrollo personal y profesional.

Objetivo General:

Desarrollar en los participantes una actitud de empoderamiento e identificar su potencial y capacidad de participar activamente en la consecución de una meta común tanto en su rol de subordinando como de líder.

Objetivos específicos:

- Identificar estilos propios de liderazgo.
- Identificar las cualidades de un líder efectivo.
- Reconocer las características de un líder creativo.
- Analizar las competencias básicas para un buen liderazgo.
- Implementar actividades que evalúen los elementos de liderazgo en el grupo

Contenidos

- Nociones básicas de liderazgo.
- Tipos de liderazgo.

- El líder efectivo y creativo.
- Tipos de liderazgo efectivo y creativo.
- Competencias de un buen líder.
- Toma de decisiones.
- Características del liderazgo efectivo y creativo.
- Características de un buen liderazgo.
- Fomentar y fortalecer las cualidades de liderazgo
- Conclusiones.

Taller N. 4

Trabajo en equipo

El propósito de este taller es generar integración del equipo. Para ello, se parte de la idea que la comunicación interna es la base fundamental del trabajo en equipo, abarca interacción humana y mensajes compartidos entre los miembros de una organización.

Este taller deberá ser básicamente, vivencial. Parte de la exposición de un marco teórico general, a partir de la premisa de considerar a la empresa como una red de conversaciones, y se estimula a los asistentes a participar a través de dinámicas grupales para poder trabajar los tópicos interrelacionados.

Objetivo General:

Desarrollar en los participantes un nivel de integración que les permita funcionar con sinergia grupal alcanzando eficiencia, efectividad, y valor en el logro de las metas planteadas.

Objetivos específicos:

- Incrementar su nivel de integración y conocimiento mutuo que les permita tener un contexto de obiedad para trabajar en equipo y resolver situaciones difíciles.

- Alinear los objetivos personales y grupales con los de la empresa hacia la visión de servidor público.
- Desarrollar e incorporar algunas herramientas para mantener una comunicación efectiva dirigida a la optimización de los resultados esperados.

Contenidos

- Definición de trabajo en equipo
- Trabajo en equipo vs trabajo en grupo
- Ventajas e inconveniente del trabajo en equipo
- Características del trabajo en equipo
- Etapas en el desarrollo de los equipos de trabajo
- Los equipos de trabajo en las organizaciones

Evaluación

La evaluación de cada uno de los talleres propuestos deberá ser permanente, es decir, durante la jornada de capacitación quienes faciliten la capacitación deberán incluir actividades de evaluación, esto permitirá visualizar los aspectos positivos o negativos que requieran ser mejorado durante las jornadas de capacitación y además permitirá realizar actividades de retroalimentación si así lo amerita de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación.

En la parte de Anexos se proponen dos fichas tentativas de evaluación para los talleres (Anexo 3) y (Anexo 4)

7. BIBLIOGRAFÍA.

Aberbach, Joel, y Bert Rockman (1999): «Reinventar el gobierno: problemas y perspectivas», *Gestión y Política Pública*, nº 15, mayoagosto, pp. 3-17, Madrid, INAP.

Aktouf, O. (s. f.). *Le symbolisme et la 'culture d'entreprise'. Des abus conceptuels aux leçons du terrain. En L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées.* Québec: PUL-ESKA.

Bank and Electricity Reform". En *Review of International Political Economy*, Vol. 12, No. 4 (Oct., 2005), pp. 647-673. Taylor & Francis, Ltd. Disponible en <http://www.jstor.org/stable/25124042>. Visitada el

Barley, S. & Kunda, G. (1992). Design and devotion: surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37, 363-399.

- Bolon, D. S. and Bolon, D. S. (1994), 'A Reconceptualization and Analysis of Organizational Culture: The Influence of Groups and Their Idiocultures', *Journal of Managerial Psychology*, 9 (5): 22–7.
- Bresser-Pereira, Luiz Carlos (1998) *Reforma do Estado para a Cidadania*. São Paulo: Editora 34.
- Brunet, Luc. *El clima de trabajo en las organizaciones*. Trillas. México. 1997. p. 17
- Campbell, D. T. (1974). *Evolutionary epistemology*. In P. A. Schilpp (Ed.), *The philosophy of Karl Popper*. La Salle, IL: Open Court Publishing
- Chatman, J.A. (1991). *Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms*. *Administrative Science Quarterly*, 36 , 459-484.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la Administración*. Santafé de Bogotá: McGraw Hill.
- CORIAT, Benjamín. *Pensar al revés: trabajo y Organización en la Empresa Japonesa*. Siglo XXI, 1995.
- Corporate Governance o State-Owned Enterprises (2005): A survey of OECD countries*. Paris: OECD Publishing. 31 de enero de 2010.
- Dessler. Gary. *Organización y Administración*. Prentice Hall Interamericana, México, 1993, p. 181.
- Deal, T.E. y Kennedy, A.A. (1982). *Corporate cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Dilla Haroldo, González Gerardo y Vicentelli Ana: *Participación Popular y Desarrollo en los Municipios Cubanos*. Venezuela. Fondo Editorial Tropykos. (1994)
- Dolan, S., Schuler, R. & Valle, C.R. (1999). *La gestión de recursos humanos* (pp. 299-315). Madrid: McGraw-Hill Edition Technip
- Fadda Cori Giulietta: *La Participación como Encuentro. Discurso Político y Praxis Urbana*. Venezuela. Fondo Editorial Acta Científica Venezolana. (1990)
- Farmer, R.N. y Richman, B.N. (1965). *Comparative management and economic progress*. Homewood, IL: Irwin.

- Favennec, Jean-Pierre, (2007). Géopolitique de l'énergie. Paris-Francia
- Felcman, Isidoro (1991), Reforma del Estado: propiedad pública, gestión privada y descentralización de servicios. Buenos Aires: Galerna.
- Fleury, Sonia. "Reforma del Estado en América Latina. ¿Hacia dónde?". Nueva Sociedad; Nº 160; marzo-abril 1999.
- Friedman, T. (1999). The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization. New York: Farrar Straus Giroux.
- Gali, A.: Lliçons de llenguatge. Llibre del mestre. Ed. del Mall. Sant Boi de Llobregat, 1977.
- Geert Hofstede,(1997) Cultures and Organizations: Software of the Mind. 1st edition, McGraw-Hill USA
- Gunn, L. "Perspectives on Public Management". En J. Kooiman y K. Eliassen, editores. Managing Public Organizations. Londres, Sage Publications, 1987.
- Gutiérrez, E. (2007, enero-abril). Cultura, organizaciones e intervención. Universitas Psychologica (Bogotá), 6 (1), 115-129.
- Haire, M., Ghiselli, E.E. y Porter, L. (1966). Managerial thinking: An international study. Nueva York: John Wiley.
- HAMMER, Michael & CHAMPY, James. Reingeniería. Editorial Norma, Bogotá, 1996.
- Harbison, F. y Myers, C.A.(1959). Management in the industrial world: An international analysis. Nueva York: McGraw-Hill.
- Ibarra, E. y L. Montaña. (Comp.) (1985). Teoría de la organización. Fundamentos y controversias. México: UAM-I.
- Jaramillo, Marcelo (2011). "Análisis crítico del régimen jurídico de las empresas públicas en el Ecuador: Un estudio sobre las empresas públicas en el Ecuador". Tesis de Maestría. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. Disponible en: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2839/1/T1004-MDE-Jaramillo-Analisis.pdf>
- Kettl, D.F. The global revolution in public management: driving themes, missing links. Journal of Policy Analysis and Management, v. 16.n. 3, pp. 446-462, Summer 1997.

- Kliksberg, Bernardo. Pobreza. Un tema impostergable. Nuevas respuestas a nivel mundial. CLAD, PNUD, Fondo de Cultura Económica, México, 1994a.
- Laufer, Romain y Burlaud, Alain. Dirección Pública: Gestión y Legitimidad. Madrid, INAp, MAP, 1989.
- Louis, Meryl. 1980. "Surprise and Sense-Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings." *Administrative Science Quarterly* 25: 226-51.
- Marx, K. (1977). *El capital*. México: Siglo XXI Editores. Tomo I.
- Mckelvey, B. "Populations. Natural Selection, and Applied Organizational. Sciende". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28 P. 101-128.
- Medellín P. La modernización del Estado en América Latina: entre la reestructuración y el reformismo. *Reforma y Democracia* 1994, (2): 22-48.
- Melinkoff R. V. 1990. *La Estructura de la Organizacion*. Editorial Panapo, Caracas.
- OCDE (2011). *Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas*. España: OCD, Ministerio de Economía y Hacienda.
- OSBORNE, David y GAEBLER, Ted. *La Reinención del Gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Editorial Paidós, Barcelona, España, 1994.
- Oszlak, O. (2001). "El estado Transversal" en *Encrucijada UBA* 6:30-41.
- Peters, T. and N. Austin (1985): "A Passion for Excellence". Random House, Inc. New York.
- Peters, T.J. y Waterman, R.J., Jr. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Nueva York: Harper and Row.
- Pettigrew, A.M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Przeworski, A. & Cheibub, J. A. "Democracy, Elections, and Accountability for Economic Outcomes." In *Democracy, Accountability, and Representation.*, ed. A. Przeworski, Stokes, S., Manin, B., 222- 50. Cambridge: Cambridge University Press, 1999

- Quiggin, John (2006). "Economic constraints on public policy". En Moran, Michael, Martin Rein y Rober E. Goodin (eds). The Oxford Handbook of Public Policy. New York: Oxford University Press.
- RAMIÓ, C. (1999): "Corrientes Neoempresariales versus Corrientes Neopúblicas: Cultura Administrativa, Valores Públicos y Credibilidad Social. Un Planteamiento Radical", *Instituciones y Desarrollo*, núm. 5.
- Ramió, Carles y Ballart, Xavier. (1993). *Lecturas de Teoría de la Organización*. Vols. 1 y 2. Madrid. Ministerio para las Administraciones Públicas.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications* (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ruiz, Sergio (2012). "El nuevo rol de las empresas públicas". En *Construcción de un Estado democrático para el "Buen Vivir" : Análisis de las principales transformaciones del Estado ecuatoriano 2007 – 2012* (en imprenta). Quito: Senplades.
- Sanz, Ana. (1996), *La Administración Pública*, en *Manual de Ciencia Política*. Madrid. Tecnos.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12, 13-28.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1985a). *How Culture Forms, Develops and Changes*. San Francisco, Calif.: Jossey Bass. pp. 17-43.
- Schein, E. H. (1988). *Process consultation* (rev. ed.), Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, Edgar H., (1988) *Organizational culture*, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, (2008-88.)
- Schein, E. M. (1999). *The corporate culture survival guide> sense and nonsense about Culture change*. Jossey-Bass
- Schein, E.H.(1999): *Psicología de la organización*. México: Prentice-Hall

- Stacey, Ralph D.; Griffin, Douglas G.; Shaw, Patricia. Complexity and management: fad or radical challenge to systems thinking? Londres e Nova York: Routledge, 2006.
- Stone, D., & Colella, A. (1996). A model of factors affecting the treatment of disabled individuals in organizations. *Academy of Management Review*, 21, 352–401.
- Subirats, J. (1989), *Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración*, Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Subirats, J. (1991): “La administración pública como problema, el análisis de políticas públicas como propuestas”. En *documentación administrativa*, n. 224-225, pp. 15-58.
- Thorp, Rosemary (2000). “El papel de la CEPAL en el desarrollo de América Latina en los años cincuenta y sesenta”. En *La CEPAL en sus 50 años: notas de un seminario conmemorativo*. Santiago: CEPAL.
- Trujillo, Christian (2005). “Diseño de normas técnicas y jurídicas para el posicionamiento de una estación radioeléctrica utilizada en la explotación de servicios de telecomunicaciones” Tesis de grado. Quito: Escuela Politécnica del Ejército.
- Weber, Max. (1969). *Economía y Sociedad*. 2° Ed. Fondo de Cultura Económica, México.
- Westbrook, J.D. (1993) *Organizational culture and its relationship to TQM, Industrial Management*, 35(1),pp. 1-3.
- Xu, Yi-chong. (2005). “Models, Templates and Currents: The World
- ZAN, S. (Ed.), (1988), “*Logiche di Azione Organizzativa*”, Bologna, Il Mulino
- Zapata, A. (2007). *Cultura organizacional*. Cali (Colombia): Ediciones Universidad del Valle.

ANEXOS

ANEXO N.1

INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

GUÍA DE ENCUESTA APLICADA A LOS FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA PÚBLICA CNT (CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES) PORTOVIEJO-MANABÍ.

OBJETIVO: Analizar el clima organizacional y los procesos de cambios administrativos de acuerdo al nuevo modelo de gestión en la empresa pública ecuatoriana.

INSTRUCCIONES: Señor(ra)(ita), funcionario(a), a continuación encontrará un banco de preguntas planteadas con el propósito de identificar algunos factores que caracterizan el clima organizacional y la gestión administrativa de esta empresa, por lo tanto le solicitamos marcar con X la opción que de acuerdo a su criterio considere la adecuada. De la veracidad de la información que Usted proporcione depende el la efectividad de la presente investigación.

1. ¿Indique el tiempo que tiene laborando en la empresa?

Menos de 1 año _____
 De 1 a 5 años _____
 De 6 a 10 años _____
 De 11 o más años _____

NIVEL DE INTEGRACIÓN

2. ¿Se siente a gusto con sus compañeros de trabajo?

Siempre -----
 Frecuentemente -----
 A veces -----
 Nunca -----

3. ¿Cómo califica las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?

Excelente -----
 Buenas -----
 Regulares -----
 Malas -----

4. ¿Con que frecuencia se realizan reuniones de trabajo para evaluar de forma general la calidad de la atención y el desempeño laboral?

Siempre -----
 Frecuentemente -----
 A veces -----
 Nunca -----

5. Con frecuencia coordina acciones con sus compañeros para fortalecer o mejorar la calidad de los servicios que brinda la empresa a través de su gestión?

Siempre	-----
Frecuentemente	-----
A veces	-----
Nunca	-----

6. En la empresa se organizan eventos o actividades de integración

Siempre	-----
Frecuentemente	-----
A veces	-----
Nunca	-----

7. ¿Participa Usted en las actividades de integración que realiza la empresa?

Siempre	-----
Frecuentemente	-----
A veces	-----
Nunca	-----

8. En su opinión ¿las relaciones labores entre Directores, gerente, personal administrativo y de apoyo son respetuosas y cordiales?

Entre todas	-----
Entre la mayoría	-----
Solo entre algunos	-----
Entre muy pocos	-----

9. ¿Cómo califica el nivel de comunicación entre los funcionarios de la empresa?

Excelente	-----
Buenas	-----
Regulares	-----
Malas	-----

10. ¿Considera que los eventos de integración y/o de confraternidad organizados por la empresa han sido?

Excelente	-----
Buenos	-----
Regulares	-----
Malos	-----

¿Cuáles considera Usted que son las principales fortalezas y debilidades en el aspecto de integración y comunicación que tiene la empresa?

FORTALEZAS

DEBILIDADES

EMPODERAMIENTO Y SENTIDO DE PERTENENCIA

11. ¿Conoce la misión, visión, objetivos y normas de la empresa?

Si -----

Medianamente -----

No -----

12. ¿Conoce usted las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo?

Si -----

Medianamente -----

No -----

13. ¿Con que frecuencia se esfuerza por lograr la eficiencia en su trabajo?

Siempre -----

Frecuentemente -----

A veces -----

Nunca -----

14. ¿Cómo califica el grado de empoderamiento y/o pertenencia que tiene con la empresa el personal directivo?

Alto -----

Mediano -----

Bajo -----

Insuficiente -----

15. ¿Cómo califica el nivel de predisposición de los funcionarios de la empresa frente a los cambios administrativos del nuevo modelo de gestión de la empresa pública ecuatoriana?

Alto -----

Mediano -----

Bajo -----

Insuficiente -----

16. ¿Se siente satisfecho en su ambiente de trabajo?

Si -----

No -----

¿Por qué?

17. ¿Está de acuerdo con los cambios administrativos del modelo de gestión de la empresa pública ecuatoriana?

Siempre -----

Frecuentemente -----

A veces -----

Nunca -----

¿Cuáles considera Usted que son las principales fortalezas y debilidades en el aspecto de empoderamiento y sentido de pertinencia de los directivos y funcionarios de la empresa?

FORTALEZAS

DEBILIDADES

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

18. ¿Los cambios administrativos del modelo de gestión de la empresa pública, provocaron cambios en la estructura organizacional de esta empresa?

Si -----

No -----

Algunos -----

19. De acuerdo al nuevo modelo de gestión ¿Cuáles han sido los cambios administrativos más relevantes en la empresa?

20. ¿Las funciones que usted desempeña en esta empresa están acorde a su perfil o competencias profesionales?

Si -----

No -----

21. Cuenta con todos los recursos necesarios para realizar su labor con eficacia y eficiencia?

Si -----

No -----

22. Conoce su aporte en el cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Si -----

No -----

23. ¿Cómo califica el nivel de organización del departamento en que labora?

Excelente -----

Buenos -----

Regulares -----

Malos -----

24. ¿Existen instrumentos para medir el nivel de logro de los objetivos?

Si _____

No _____

25. ¿El nuevo modelo de gestión incluye mecanismos de control de atención al usuario y/o calidad en la gestión?

Si _____

No _____

¿Cuáles considera Usted que son las principales fortalezas y debilidades en la estructura organizacional de la empresa?

FORTALEZAS

DEBILIDADES

LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN

26. ¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes y/o problemas de su trabajo los plantea a su jefe inmediato?

Siempre -----

Frecuentemente -----

A veces -----

Nunca -----

27. Respecto a la carga laboral en su programa puede decirse que:

Siempre está bien distribuida -----

Frecuentemente está bien distribuida -----

Algunas veces está bien distribuida -----

Nunca está bien distribuida -----

28. Toma usted decisiones en su trabajo sin consultar a su jefe inmediato?

Siempre -----

Frecuentemente -----
 A veces -----
 Nunca -----

29. Recibe Usted reconocimiento cuando se destaca en el cumplimiento de sus funciones?

Siempre -----
 Frecuentemente -----
 A veces -----
 Nunca -----
 Podría describir alguno

30. La empresa organiza o le da oportunidades de capacitación que fortalezcan u optimicen su desempeño ?

Siempre -----
 Frecuentemente -----
 A veces -----
 Nunca -----

31. El director del departamento donde labora adopta un estilo de liderazgo que contribuye a que existan relaciones abiertas y amistosas con los empleados?

Siempre -----
 Frecuentemente -----
 A veces -----
 Nunca -----

Cuáles considera Usted que son las principales fortalezas y debilidades en el aspecto de liderazgo y motivación de la empresa?

FORTALEZAS

DEBILIDADES

-----	-----
-----	-----
-----	-----

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N.2

FICHA PARA EVALUAR EL TIPO DE LIDERÁZGO

La ficha que se utilizará para evaluar el tipo de liderazgo, será la de Kurt Lewin, la misma que comprende 32 Ítems relacionados con el ejercicio del liderazgo, los mismo a los que deberá responder el gerente y/o los Directores

departamentales con A si está de acuerdo o D si está en desacuerdo con el planteamiento, al finalizar la aplicación del Test se valorará cada ítem de acuerdo al siguiente tabla de ponderación.

Estilo 1	Estilo 2	Estilo 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	

Al finalizar la aplicación del Test se encerrará en círculo el número de planteamiento con el que haya estado de acuerdo en cada uno de las columnas de la tabla, luego se suma el total de acuerdos en cada una de las columnas y el que obtenga un mayor número en la sumatoria será el estilo de liderazgo predominante.

Estilo 1= Autocrático

Estilo 2= Democrático

Estilo3= Liberal

Lea los siguientes enunciados. Marque la A si está de acuerdo, o la D si está en desacuerdo.

PROPOSICIONES	ACUERDO A	DESACUERDO D
---------------	--------------	-----------------

1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina		
2. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son		
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.		
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda		
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.		
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.		
7. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.		
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa. A		
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da aun problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.		
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo		
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.		
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo		

<p>13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.</p>		
<p>14. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él</p>		
<p>15. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.</p>		
<p>16. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.</p>		
<p>17. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados</p>		
<p>18. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.</p>		
<p>19. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal</p>		
<p>20. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.</p>		
<p>21. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario.</p>		
<p>22. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.</p>		
<p>23. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados</p>		
<p>24. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato</p>		
<p>25. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.</p>		
<p>26. Al supervisor le basta obtener datos de</p>		

<p>cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias</p>		
<p>27. Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.</p>		
<p>28. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos</p>		
<p>29. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su Autocontrol</p>		
<p>30. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes</p>		
<p>31. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas</p>		
<p>32. El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.</p>		

ANEXO N.3

Sírvanse responder a los diferentes tipos de preguntas con el fin de evaluar el Taller y ayudar a verificar lo que pueda ser mejorado en los talleres futuros.

1.- ¿El Taller satisfizo sus expectativas?

Si ____

No ____

Exponga sus argumentos

2.- Nivel del Taller.

Avanzado: ____

Adecuado: ____

Insuficiente: ____

Exponga sus argumentos.

3.- ¿Cómo usted calificaría este Taller?

Muy Bueno: ____

Bueno: ____

Regular: ____

Malo: ____

Exponga sus argumentos.

4.- ¿Cómo evalúa Usted la participación del facilitador del taller?

Excelente -----

Muy Buena -----

Buena -----

Regular -----

Mala -----

5.- Sugerencias y Comentarios sobre los puntos fuertes o débiles del Taller.

Fortalezas:

Debilidades:

Recomendaciones:

Gracias por su colaboración

ANEXO N.4

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL TALLER N.1

Sírvanse responder a los diferentes tipos de preguntas con el fin de evaluar el Taller y ayudar a verificar lo que pueda ser mejorado en los talleres futuros.

I. LOCALES Y PREPARACIÓN DEL TALLER

	Si	No
Local confortable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las sillas estaban dispuestas en forma satisfactoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ud. ha podido ver y oír sin ninguna dificultad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La distribución de las sesiones fue adecuada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sugerencias para próximos talleres:

II. ORGANIZACIÓN.

5. La organización del programa (temas y tiempos) fue:

Excelente Satisfactoria No satisfactoria

Comentarios:

6. El material de apoyo que recibió es:

Excelente Satisfactorio No satisfactorio

Comentarios:

7. ¿En general, qué calificativo puede dar al taller?

Excelente

Satisfactorio

No satisfactorio

Comentarios:

III. EXPECTATIVAS

8. ¿Hasta qué punto el taller ha cumplido con sus expectativas?

Totalmente

Parcialmente

Escasamente

Comentarios:

9. ¿Lo que ha aprendido es aplicable en su trabajo?

Totalmente

Parcialmente

Escasamente

Comentarios:

IV. CONTENIDO

10. ¿El tiempo para el desarrollo de cada sección fue el apropiado?

Totalmente

Parcialmente

Escasamente

Comentarios:

11. ¿Qué temas fueron expuestos con el detalle necesario y cuáles no?

12. ¿Qué temas agregaría para talleres futuros?

13. ¿Qué temas retiraría en talleres futuros?

V. CONFERENCISTAS

a. Dominio y conocimiento del tema

Excelente

Satisfactorio

No satisfactorio

b. ¿Expone claramente?

Excelente

Satisfactorio

No satisfactorio

c. ¿Presenta el contenido en forma organizada?

Totalmente

Parcialmente

Escasamente

d. ¿El material preparado es apropiado?

Totalmente

Parcialmente

Escasamente

e. ¿Hace uso adecuado de los recursos didácticos?

Totalmente

Parcialmente

Escasamente

f. ¿Facilitó la participación de los asistentes?

Totalmente

Parcialmente

Escasamente

g. ¿Algún tema de los tratados lo ha dejado confuso e inseguro?

Sí

No

Si su respuesta es afirmativa, por favor indique la razón:

Comentarios generales:

Agradecemos sinceramente su colaboración.

ANEXO N.4

Ficha N.2

Sírvanse responder a los diferentes tipos de preguntas con el fin de evaluar el Taller y ayudar a verificar lo que pueda ser mejorado en los talleres futuros.

1.- ¿El Taller satisfizo sus expectativas?

Si ____

No ____

Exponga sus argumentos

2.- Nivel del Taller.

Avanzado: ____

Adecuado: ____

Insuficiente: ____

Exponga sus argumentos.

3.- ¿Cómo usted calificaría este Taller?

Muy Bueno: ____

Bueno: ____

Regular: ____

Malo: ____

Exponga sus argumentos.

4.- ¿Cómo evalúa Usted la participación del facilitador del taller?

Excelente -----

Muy Buena -----

Buena -----

Regular -----

Mala -----

5.- Sugerencias y Comentarios sobre los puntos fuertes o débiles del Taller.

Fortalezas:

Debilidades:

Recomendaciones:

ⁱ *Ley Reformatoria a la Ley Especial de Telecomunicaciones.*