



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E
INFORMÁTICA**

PPROCESO DE TITULACION

OCTUBRE 2018 – MARZO 2019

EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO O DE FIN DE CARRERA

PRUEBA PRÁCTICA

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

**LIDERAZGO AUTOCRÁTICO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN BABAHOYO.**

EGRESADA

MIRKA LISSETTE LAINEZ VALENCIA

TUTORA

ECON. DIANA CAROLINA ESCOBAR MAYORGA

AÑO 2019

Introducción

El presente caso de estudio trata sobre el liderazgo autocrático que se emplea en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Babahoyo, institución pública que se encuentra ubicada actualmente en la Av. General Barona entre 27 de mayo y Calderón, su actividad principal es planificar, implementar, ejecutar y mantener proyectos de infraestructura y equipamiento básicos para satisfacer las necesidades de la ciudadanía, además de impulsar el desarrollo social y económico de la población para beneficio de la comunidad.

La sub línea de investigación del caso de estudio está enmarcada en el Modelo de Gestión Administrativa, se analizan escenarios que influyen en la administración de la institución pública debido a que mediante una buena gestión administrativa se toman decisiones coherentes y oportunas, las cuáles se llevan a cabo dentro de cada área o departamento y a la vez son una parte indispensable en el desarrollo de una institución ejecutando y desempeñando funciones que permiten alcanzar los objetivos previamente establecidos por la misma.

La metodología aplicada en el presente caso de estudio es través de los métodos inductivo y analítico el cual uno de ellos permite la recolección de información y datos para poder reconocer y evidenciar la situación en general de manera cualitativa, se realizó encuestas al personal administrativo que labora en el GAD de Babahoyo; y se complementó con observación directa para así tener una visión clara sobre lo que se tiene en el caso de estudio a desarrollar; a la vez comprender y analizar la información recolectada por medio de encuestas, con el fin de reconocer los escenarios o situaciones que ocasiona y desencadena la actitud autoritaria que emplean los superiores de mandos medios en el Gobierno Autónomo.

El objetivo del presente caso de estudio es dar a conocer el liderazgo autocrático, que emplean superiores de mandos medios o ciertos jefes de departamentos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Babahoyo y las causas que generan este tipo de escenarios, los efectos que causan en la institución pública y en el cumplimiento de las actividades o tareas que realizan los funcionarios de la institución en este caso los colaboradores de los departamentos administrativos.

El caso de estudio se basa en la problemática que existe cuando ciertos miembros del área administrativa en el GAD Municipal del cantón Babahoyo; emplean un liderazgo autocrático que es una de las formas de administrar poco convencionales, el cual hace referencia a una actitud déspota, arrogante, altanera, con tono de voz fuerte e imponente, poco amistosa, al momento de relacionarse con sus colaboradores de área ya sea para que realicen una actividad o tarea.

La actitud autoritaria antes mencionada que se observó en la institución pública evidencia un abuso de su poder por parte de ciertos jefes de departamento, dando a entender a sus colaboradores que es el único competente y capaz de tomar las principales decisiones del departamento a su cargo, siendo la persona que inicia y dirige las acciones además de controlarlos por lo cual deben obedecer sin expresar opinión debido a que no tienen capacidad para tomar decisiones.

Desarrollo

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Babahoyo, inicio sus actividades el 27 de mayo 1869 en la ciudad de Babahoyo; en la actualidad la institución cuenta con 710 colaboradores; entre obreros, provisionales, ocasionales y con nombramiento, siendo su representante legal el Dr. Guido Silva Gonzales, actual alcalde de la institución pública encargada de: elaborar y mantener proyectos con la participación directa de la ciudadanía en forma sostenible y equitativa en un marco de respeto, ética y transparencia, optimizando los recursos humanos, económicos y naturales.

En el GAD Municipal de Babahoyo se debe emplear una gestión administrativa, eficiente y eficaz. Conforme lo establece la Constitución de la República del Ecuador (2008) en el capítulo séptimo, administración pública, sección primera Art. 226.- Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución.

Para Münch,(2014) la administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos (pág. 3). Es por ello que administrar el conjunto de actividades encaminadas a utilizar los recursos de manera eficiente y eficaz deja resultados excelentes en la realización de las funciones de la institución con el fin de lograr alcanzar el objetivo de institución pública.

En el Ecuador la administración pública hasta la actualidad no se ha podido instituir como un verdadero motor que permita la consolidación y constitución del Estado; así como también la formación del país. Su razón es muy sencilla; la administración pública ha sido vista como una repartición de favores de acuerdo al color político de los gobiernos de turno, y más no como un servicio al derecho de la patria. A estos se debe incluir las numerosas cadenas de recomendaciones para ingresar a cargos públicos en las distintas entidades del Ecuador. De esta forma se ha ido constituyendo una administración que refleja ineficiencia e ineficacia en la gestión pública.

Para Rojas, Molleja, & Morles,(2016), gerente público se ve afectado por la necesidad de dar cumplimiento a agendas múltiples, que resultan igualmente contradictorias. Existe la agenda explícita, constituida por los objetivos y políticas formalmente pautados por la institución que le corresponde dirigir... Pero su cumplimiento se ve interferido por múltiples agendas ocultas, derivadas del compromiso con grupos sociales con el cual está vinculado; las referidas a compromisos con grupos de intereses o grupos locales o regionales; la familia y la personal.

Uno de los escenarios que se han presenciado por la inapropiada gestión pública que se ha desempeñado en la entidad es la ejecución de liderazgo autocrítico por parte de los jefes de mandos medios; que, de cierta forma afecta al recurso humano de la institución pública. Debe ser escuchado, tratado de forma adecuada con respeto para que la Administración Pública pueda ofrecer el servicio necesario a sus ciudadanos y consecuentemente cumpla sus actividades. De acuerdo con Eulalia,(2018) “el talento humano representa el capital principal en la empresa, puesto que ayuda a cumplir con los objetivos y metas planteadas por las organizaciones”.

Para Reyes & Barraza,(2015) “el liderazgo es atribuido a una persona a la que un grupo sigue y le reconoce como jefe u orientadora”. Sin embargo en una situación de liderazgo autocrático tiende a establecer que el poder es visto como legítimo por quien lo emplea, pero no es reconocido como tal, por quien lo recibe o que una autoridad puede convertirse en autoritario, en la medida en que la legitimidad y la pretensión de mandar se vuelven a los ojos de los subordinados, una exigencia arbitraria de mando y se va dando el espacio donde la dominación funciona; se desarrollan las situaciones en donde el jefe es capaz de determinar el comportamiento de sus colaboradores.

Liderazgo autocrático según Codoñer & Mayorga, (2009) es el liderazgo que usualmente se observa en la mayoría de instituciones: Aquel encarnado por líderes autocráticos que, haciendo gala de un buen don de mando, o de poseer carácter para dirigir a las personas, se enorgullecen al mostrar las cifras record alcanzadas o las metas sobrepasadas.

En el GAD Municipalidad de Babahoyo las personas que por lo general tienden a emplear liderazgo autocrático son las que se caracterizan por tener una rigidez en su estilo de pensamiento; quieren o están controlando todo constantemente de una manera inadecuada con el deseo de imponer la propia voluntad sobre la de otros y se puede presentar por varios factores, presión laboral al momento en que jefes de mandos medios se encuentran presionados por los jefes del alto mando, problemas personales y actitudes autoritarias.

Dentro del GAD Municipal de Babahoyo el empleo de liderazgo autocrático se da a causa de varios aspectos entre ellos están: incumplimiento del proceso de selección y asignación del personal, actitudes de personas que pretenden que sus observaciones son inobjetables y no acepta discusiones, esto trae efectos como una inapropiada integración del personal, miembros que carecen de habilidades, entrenamiento, experiencia, tienen

insuficiencias a nivel comunicativo y jefes con falta de liderazgo adecuado para organizar y dirigir a sus subalternos. Para García, Velázquez, García, Muñoz, & Torrez,(2015) “el liderazgo es un aspecto relevante dentro de la Administración, ya que uno de los requisitos indispensables para ser un buen administrador es poseer la capacidad de poder dirigir a otros con efectividad”.

Los aspectos antes mencionados causan situaciones negativas en la institución pública entre los que se puede mencionar: conflictos, estrés y desmotivación en los colaboradores del departamento, clima laboral tenso, degeneración de la autoridad, dependencia de los subordinados, bajo rendimiento de los subalternos, desempeño poco eficaz y eficiente lo que conlleva a su vez baja la calidad en los servicios que ofrece la institución pública.

Escenarios que muestran un líder de departamento autocrático poco preparado para dirigir, guiar, corregir, reconocer, motivar de manera adecuada al equipo de trabajo, el cual emplea actitudes autoritarias porque carece de las cualidades necesarias para comunicarse de manera correcta con los subordinados debido a que emplea una comunicación vertical descendiente. De acuerdo con Eulalia, (2018) “la comunicación interna es una herramienta fundamental es la gestión empresarial que pretende obtener la máxima rentabilidad del factor humano, es decir: una imagen positiva y un clima adecuado”.

Para Koontz, Weihrich, & Cannice, (2012) la integración de personal se define en como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia. (pág. 284)

Uno de los inconvenientes que se pudo evidenciar es; se realiza un inadecuado proceso de reclutamiento y selección del personal, por este motivo se desarrolla una integración del personal inoportuna, lo que hace difícil la tarea cubrir los cargos de la institución y mantenerlos cubiertos con personal calificado y bien capacitado creando un ambiente donde las personas al trabajar en equipo pueden lograr los objetivos de la empresa y al mismo tiempo lograr sus metas, situación que se está realizando en el GAD Municipal de Babahoyo.

Debido a estos inconvenientes en la selección del personal, no se verifica si la persona que entrará a ocupar un determinado puesto de trabajo cuenta con, nivel comunicativo apropiado empleando una comunicación horizontal como vertical de manera descendiente y ascendente; habilidades, entrenamiento y experiencia necesarias, realizándose una inadecuada asignación del personal, dando como resultado que en los puestos de trabajo se encuentre personal poco calificado, que sea capaz de ocupar y sobrellevar cargos de gran responsabilidad como lo es ser jefe de departamento.

De acuerdo con Robbins & Coulter, (2014) “la comunicación que se lleva a cabo dentro del grupo es un mecanismo fundamental mediante el cual los miembros comparten sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción” (pág. 481). La comunicación es importante porque permite llevar una coordinación adecuada en el equipo de trabajo y lograr desarrollar las actividades del departamento de manera eficiente; pero esto se ha visto afectado debido a que ciertos jefes de mandos medios emplean solo comunicación descendente que se alimenta de canales de comunicación estrechos con los subalternos, la cual se ha caracterizado por gritos, empleo de adjetivos calificativos, reproches, ordenes que se imparten y deben cumplirse por el temor de recibir una sanción estas actitudes improcedentes con los subalternos conducen al deterioro de las relacionales interpersonales en los departamentos de la institución.

Algunos de los rasgos de liderazgo autocrático presentados a través de actitudes autoritarias por los jefes de mandos medios en el GAD Municipal de Babahoyo, son: La sensibilidad al dominio en cuanto se da una desmedida importancia al poder por posición que ejercen como jefes de departamentos, la preferencia a ver las relaciones en términos de fuertes y débiles y a reaccionar con gran intensidad ante los aspectos que afectan las relaciones de dominio, fomentando una cultura autoritaria. Entendiéndose según Martínez, (2013) por cultura autoritaria “cuando se ejerce gesto de poder, es decir que la gente haga lo que yo quiero”.

De acuerdo con Lussier & Achua, (2016) el poder por posición se deriva de la alta gerencia y se delega en forma descendente por la cadena de mando. Así, una persona que está en un puesto gerencial disfruta de mayor poder potencial para influir que un empleado que no es gerente. El poder se utiliza para hacer que las personas emprendan algo que de otra manera no harían. (pág. 146)

Se ha evidenciado que el liderazgo autocrático en el GAD Municipal de Babahoyo viene impuesto por superiores de un nivel medio en la escala de la Entidad Pública, que intentan imponer una idea individualista que muchas veces es insostenible, incoherente, abusan del poder y creen que la empresa no funcionaría sin su imprescindible colaboración, se provoca una situación donde la obediencia de los subordinados, se logra sin un consenso, mediante la imposición y la restricción de la libertad; esto no solo va en contra del trabajo cooperativo en un equipo de trabajadores, también influye en los ánimos individuales de cada uno de ellos, impide la libre motivación y satisfacción del grupo.

Para Fabrero, (2012), esta actitud o personalidad autoritaria como la tendencia general a colocarse en situaciones de dominación o sumisión frente a los otros como consecuencia de una básica inseguridad del yo; pero lo que en realidad esta personalidad

autoritaria ocasiona es dificultad en el trabajo y un mal clima laboral, descoordinación entre el personal de la organización e incomunicación, debido a esto se desarrollan depresiones y ansiedades en los trabajadores.

Entre las actitudes improcedentes de liderazgo autocrático que se manifestaron hace mención a la centralización de la autoridad y actitudes autoritarias que referencian una mente cerrada o intolerante; la manera en que se aplica la centralización de autoridad en el GAD municipalidad de Babahoyo es concentrando la responsabilidad y por ende la toma de decisiones, el líder del departamento asume una sólida posición de fuerza y control, ordenando y controlando a los subalternos que forman parte de su equipo de trabajo, a su vez dirige, observa y evalúa el desempeño de los subalternos aplicando poder coercitivo y espera que los subalternos obedezcan y se adhieran a sus decisiones.

De acuerdo con Codoñer & Mayorga, (2009) “la gente sometida a un liderazgo autocrático no experimenta el más mínimo deseo de comprometerse con su trabajo y con la empresa para la que trabaja”. Por esta razón se puede decir que estas actitudes dejan como resultado subalternos dependientes, que no realizan actividades o dan solución a un problema o petición que presente un usuario porque simplemente no se encuentra su jefe y ellos no muestran iniciativa propia por dar solución al problema.

También se observó que cuando su jefe tiene un algún inconveniente o llega un poco impuntual a su puesto de trabajo los subalternos se sienten relajados, debido a que están acostumbrados a la sensación de presión esperan que su jefe llegue para poder ejecutar sus labores, para que su jefe los vea trabajando ocasionando así una acumulación de trabajo y mostrando falta de compromiso. Es decir, emplean una forma de trabajar donde hacen las cosas que se les dice, pero no intenta ir más allá.

Según Robbins & Coulter, (2014) “el compromiso organizacional es el grado en el que un empleado se identifica con una organización en particular y con sus objetivos, y desea mantener su filiación a la misma” (pág. 452). Los subalternos no se sienten comprometidos con su trabajo, dando como resultado un bajo rendimiento en sus funciones y a su vez baja la calidad en los servicios que ofrece la institución pública; conduciendo así al incumplimiento del objetivo de la institución el cual es: Ser una entidad pública que promueva un buen servicio a la comunidad, ofreciendo beneficios de manera oportuna, con personal humano eficiente y uso adecuado del presupuesto institucional.

De acuerdo con Martínez, (2013) “el líder autoritario está personalmente para la alabanza o crítica del trabajo de los miembros del grupo, no toma parte en su trabajo, aunque sea para aclarar cosas”. En este caso los jefes que practican y muestran esta actitud autoritaria; los subordinados lo perciben como adverso y que está realizando críticas constantemente al trabajo que realiza, esto ocasiona estrés en los subalternos que contribuye al deterioro de la salud mental tanto física como psicológica lo cual provoca efectos en la organización perjudicando el clima laboral.

Para Robbins & Coulter, (2014) “los miembros de los grupos se sienten más satisfechos con un líder democrático que con uno autocrático” (pág. 538). Como no sentirse satisfecho con un líder democrático si este involucra a los subalternos en la toma de decisiones, delega autoridad, entrena, dirige, y sobre todo felicita a los subordinados por un trabajo bien hecho, los motiva y sabe corregir un trabajo que no cumple con las indicaciones realizadas; mientras que el líder autocrático emplea actitudes autoritarias que traen consigo roces entre el equipo de trabajo, celos con los jefes y sobre todo esto da como consecuencia una descoordinación al momento de realizar las labores, factores que son nocivos para el clima laboral en la institución pública, este contribuye a crear un clima laboral negativo.

Para Elizabeth, (2018) “el clima laboral es fundamental para todo tipo de organización ya que quien mueve una organización es el personal, y al ellos sentirse incluidos en un ambiente de armonía se desarrollarán mucho más fácil y será grato trabajar para ellos en la organización, por efecto esto impulsará a una mayor productividad de la organización, influyendo mucho en la conducta del colaborador reflejando sus valores y actitudes, en donde ... se puede tener relaciones interpersonales buenas y se puede lograr concluir trabajos en equipo con un alto nivel de respuesta positiva”.

Estas situaciones que se presentan en el ambiente de trabajo son características internas que afectan el clima organizacional, debido a que por las presentes actitudes autoritarias rasgos de un liderazgo autocrático, los colaboradores de la institución tienen una percepción negativa de lo que ocurre en ciertos departamentos, aquellas actitudes hacen una inadecuada convivencia social en la institución interviniendo en el continuo mejoramiento del ambiente laboral el que es beneficioso para alcanzar un aumento en la productividad sin descuidar el recurso humano.

Acentuando que las percepciones que abarcan el clima organizacional se originan por una variedad de factores ente los cuales podemos mencionar los factores de liderazgo y practicas organizacionales. Para Hernandez & Moheno, (2015) “un aspecto de gran importancia, es el factor humano, siendo prioritario enfocarse en el clima organizacional que deben gestionar los directivos a fin de generar un ambiente laboral positivo que contribuya en aspectos como la satisfacción”.

Por muchas de las situaciones antes mencionadas y en especial por la práctica de actitudes autoritarias en ciertos departamentos del GAD Municipalidad de Babahoyo, el clima laboral se ha visto afectado, los departamentos en los que se evidenció liderazgo autocrático específicamente fueron: El departamento de Servicios Generales y en la empresa pública

EMSABA que trabaja conjuntamente con el GAD, la cual se encuentra inmersa en la estructura organizacional del Gobierno Seccional, realiza actividades competentes a la municipalidad y sus oficinas se encuentran conjuntamente ubicadas; los jefes de estos departamentos, creen que solamente ellos son competentes y capaz de tomar decisiones del departamento, sienten que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos, estas prácticas de autoritarismo empleadas generan un clima organizacional indebido que repercute en las actividades desarrolladas por los colaboradores públicos.

Para Robbins & Coulter, (2014) “el estilo autocrático describe a un líder que impone métodos de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los empleados” (pág. 537). Por lo cual se hace mención que la forma de trabajar que utilizan estos miembros de la institución, suele estar arraigada a la costumbre de dictar ordenes, de trabajar de manera individual y cuando tienen que desempeñarse en grupo o conjuntamente con su equipo de trabajo, están enseñados a tomar las decisiones y suelen molestarse si algún miembro del equipo cuestiona dichas decisiones, esto afecta de manera significativa a la entidad pública debido a que los subordinados no desempeñarían sus funciones de manera productiva, se acostumbran a realizar lo que netamente se les asigna sin demostrar ninguna iniciativa frente a las situaciones que se presenten en la entidad pública.

Otra de las formas de trabajar a la que recurren los jefes de mandos medios de la institución es engrandeciendo la estricta relación jerárquica, haciendo referencia a esta forma de trabajar según Ortiz, (2014) “se caracteriza por negar en mayor o menor medida la igualdad entre las personas, dan gran importancia a la jerarquía, propugnan formas de regímenes autoritarios y a menudo exaltan algunos elementos de la personalidad autoritaria como si fueran virtudes”.

Para Koontz, Weihrich, & Cannice, (2012) “cuando un empleado realice una tarea que no cumpla con los estándares de desempeño, hay que reunirse con él en privado e indicarle que fue lo que no hizo de forma adecuada y preguntarle qué puede hacer para no repetir el error” (pág. 387). Se puede mencionar que otra de las situaciones evidenciadas en el GAD fue que el líder de EMSABA emplea una inadecuada corrección de un mal trabajo debido a una actitud altanera, tratando con adjetivos calificativos y a gritos a los subalternos por no haber realizado un trabajo a su gusto y con las indicaciones exactas que había mencionado.

En el departamento de Servicios Generales los subalternos hacen mención que su jefe está acostumbrado a realizar memorandos por atrasos, faltas, incluso cuando no los ve en su puesto de trabajo entre otros motivos; sin escuchar sus razones, empleando canales de comunicación unilateral, manifestando que él les contesta diciendo que nadie se salva de los memorando, estas actitudes indebidas de tomar acción sin dar oportunidad al diálogo y para saber por qué se suscitan esos escenarios dan como resultado un empleo inadecuado de la supervisión de personal. Cabe mencionar que este es importante en la institución y se debe realizar de manera adecuada con una comunicación clara, direccionando correctamente las funciones de supervisión sin abusar del poder.

Para Lussier & Achua, (2016) el poder es la influencia potencial del líder sobre los seguidores Debido a que el poder es el potencial de influir, en realidad no tiene que utilizar el poder para influir en los demás. Con frecuencia es la percepción del poder, más que el uso real, lo que influye en los demás. El poder se basa en ciertas cualidades o capacidades, pero el poder en sí mismo es transaccional y fluye de las relaciones, reales o percibidas. (pág. 146)

Haciendo mención a otra situación similar varios días después se evidenció tratar de la misma manera a un subalterno por llegar cinco minutos tarde sin darle oportunidad de rendir

su versión de lo sucedido, se molestaba, lo gritaba con hostilidad y realizo inmediatamente un memorando, para informar al departamento de talento humano y este a la vez realice la sanción pertinente; pese que a este jefe no le compete esa actividad; se puede aludir que el jefe del área simplemente tiende a fijarse en detalles específicos como los antes mencionados para sancionarlos inmediatamente con la finalidad de ejercer mayor presión laboral; queriendo así hacer cumplir con los estándares y políticas de la organización.

En las organizaciones públicas según Rojas, Molleja, & Morles, (2016) existe un régimen de las lealtades divididas, el cual obliga al funcionario a responder a dos exigencias contradictorias: las formuladas por su supervisor en la línea administrativa, y aquellas derivadas de la función político a la que está sujeto, de la cual depende en la práctica su estabilidad y ascenso dentro de la organización.

Cabe mencionar que estas personas ejercen una actitud autoritaria en los colaboradores a su cargo, de la misma manera que trasciende a otros departamentos de la institución, siendo estos los de menor rango, asignando tareas y actividades de índole institucional o no, a pesar de que estos no tienen a su cargo a estas personas les imponen su autoridad, lo que ocasiona enfrentamientos entre jefes de departamentos porque este influye en la degeneración de la autoridad, tomando atribuciones que no le corresponden, poniendo en duda a los subalternos por no saber a quién obedecer, lo cual no está bien visto y creen firmemente que está abusando de su autoridad generando inconformidades dentro y fuera del departamento, un clima laboral tenso, con resentimientos, jefes y subalternos en conflictos.

Según Lussier & Achua, (2016) los sindicatos a menudo son el resultado de la inconformidad de un seguidor por el comportamiento del gerente y el deseo de equilibrar el poder. Los seguidores pueden restringir el desempeño, sabotear las

operaciones, iniciar demandas, realizar manifestaciones, presentar quejas a la gerencia superior y minar la reputación del líder. (pág. 146)

Los eventos antes mencionado conllevan a que los subalternos que fueron ofendidos, se sientan maltratados y presenten quejas a los jefes de mandos superiores dando a si a conocer lo que se suscitó con el jefe de departamento, pero muchas veces estas quejas no trascienden por varios motivos como lo son los pocos controles por parte del departamento de talento humano, afinidades políticas, la amistad del jefe de departamento con el jefe de mandos superiores el cual solo hace un llamado de atención y al diálogo, dando paso a la impunidad dejando a los subalternos sin respuesta alguna.

Es aquí donde el liderazgo autocrático y la importancia del orden jerárquico que emplean los jefes departamentales y tienden a estar sujetos a dos predisposiciones del autoritarismo: una de esta es la sumisión o la dependencia, como consecuencia de los sentimientos de inferioridad, impotencia e insignificancia individual que les hacen sentir sus jefes mediante sus llamadas de atención inadecuadas y la tendencia a someter a los demás de forma que estos queden sometidos al papel de instrumentos por que se espera solo su obediencia.

Para Codoñer & Mayorga, (2009) “el ambiente provocado por un líder autocrático se elimina la creatividad, la iniciativa y la espontaneidad pues a nadie le gusta aparecer como tonto ante otros, sólo porque a un “brillante” jefe no le gustan las ideas planteadas por sus “torpes” subalternos y las ridiculiza y rechaza en forma tajante”. Por lo tanto la persona que resulta afectada en toda esta situación es el subalterno porque debido a la necesidad permanece en el empleo soportando el mal trato, y ante el jefe de departamento queda como un chismoso desarrollándose más aún un sentimiento de apatía entre los dos, lo cual a su vez afecta a la productividad del departamento debido a que el subordinado tiene recelo de dirigirse a su jefe

de departamento por miedo a como reaccione y se realizan actividades descoordinadas dejando procesos lentos, pérdida de tiempo y consecuentemente baja calidad en el servicio.

Consecuentemente aparecen reacciones de frustración y agresión por parte de los subalternos a sus jefes, conductas restrictivas de desinterés y apatía, las relaciones son difíciles y no se desarrolla una conciencia grupal en el equipo de trabajo. Se manifiesta una notoria sumisión ante el jefe del departamento que emplea esta actitud autoritaria, el rendimiento va disminuyendo como consecuencia de la frustración creciente y las reacciones defensivas que se generan por lo cual disminuye la participación laboral. Para Robbins & Coulter, (2014) “la participación laboral es el grado en el que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es un ingrediente importante de su valía personal” (pág. 452).

Las características de liderazgo autocrático que se emplea en el GAD Municipal de Babahoyo por ciertos jefes de mandos medios son: la presunción, ofensa, prepotencia, imposición, intimidación al personal y la necesidad de una organización jerárquica donde la autoridad superior es incuestionable; temas que deben de ser tomados en consideración en la institución pública debido a que puede traer consigo consecuencias tales como: rotación del personal, sabotaje, demandas, dependencia del dirigente de departamento porque en caso de que este se valla se lleva consigo todos los conocimientos.

Otra de las consecuencias de este tipo de liderazgo que utilizan los jefes, es el efecto de contagio, cuando un jefe, tiene como subordinados a otros dirigentes y estos subordinados a su vez tienen cierta cantidad de subalternos, quienes son muchas veces los que reciben las sanciones, ofensas públicas y otros tipos de conductas perjudiciales, por lo que terminan mostrando los efectos del estrés, característico de este tipo de situaciones.

Conclusión

En presente estudio de caso se ha llegado a las siguientes conclusiones:

El liderazgo es un aspecto importante en la Administración, uno de los requisitos necesarios para ser un buen administrador es tener la capacidad de dirigir a otros con efectividad, pero el liderazgo que se emplea en el GAD Municipal de Babahoyo se ha visto afectado debido a que ciertos jefes departamentales están empleando un liderazgo autocrático, el cual influye negativamente en los diferentes colaboradores de la institución, en el clima laboral, y la comunicación.

El liderazgo autocrático genera un entorno socioemocional desagradable; debido a que las críticas a los empleados son habituales; y este se ha visto afectado debido a que tienen que trabajar dentro de una atmósfera de aprensión, sanciones, intimidaciones, no se les realiza una adecuada corrección del trabajo, el líder de departamento no es específico al afirmar la deficiencia, no emplean comentario y sugerencias para el cambio del impacto negativo, no se realiza retroalimentación para medir el desempeño, lo que muestra que los jefes no están capacitados para ofrecer una retroalimentación eficaz, la cual es parte de la comunicación de liderazgo y por ende emplean un liderazgo autocrático.

El liderazgo trata de influir en los demás lo cual se realiza mediante la comunicación pero esto se altera debido a que se emplea una comunicación en un solo sentido descendente, lo cual interfiere en las relaciones entre jefes y subalternos para comunicarse y que el líder pueda influir de manera positiva debido a que la esencia del liderazgo es el deseo de las personas que tienden a seguir a quienes consideran como un medio para lograr los objetivos, por lo que se destaca la existencia de diversos componentes que están íntimamente ligados con el liderazgo, como: clima organizacional, motivación, control, autoridad, poder, entre otros.

Bibliografía

- Codoñer, M., & Mayorga, J. A. (2009). *La Paradoja del Liderazgo Autocrático*. Ensayo, Guatemala. Recuperado el 10 de Enero de 2019, de <https://es.scribd.com/doc/143805378/La-Paradoja-del-Liderazgo-Autocratico-LIBRO-pdf>
- Elizabeth, Z. T. (2018). *Plan de Comunicación Interna en Librería Médica del Ecuador*. Tesis, Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Ambato.
- Eulalia, M. M. (2018). *Plan de Comunicación Interna para mejorar el Clima Laboral*. Proyecto, Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Ambato.
- Fabrero, J. M. (2012). *El autoritarismo en la modernidad*. Trabajo fin de Master, Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid.
- García, T. J., Velázquez, M. D., García, A. C., Muñoz, E. M., & Torrez, E. M. (2015). El Liderazgo en las Organizaciones. *Staabil lekilal ta lekil abtel*, 113-136. Obtenido de <http://132.248.9.34/hevila/Staabillekilaltalekilabtel/2015/no8/5.pdf>
- Hernández, Y. G., & Moheno, Y. M. (2015). Influencia de los Estilos de Liderazgo en el Clima Organizacional. *Staabil lekilal ta lekil abtel*, 21-50. Obtenido de <http://132.248.9.34/hevila/Staabillekilaltalekilabtel/2015/no8/1.pdf>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (Decimocuarta ed.). México: McGraw-Hill.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2016). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. México D.F: Cengage Learning.

Martinez, E. L. (15 de Mayo de 2013). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*.

Recuperado el 06 de Enero de 2019, de Diaposit digital de documents de la UAB:

https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf

Münch, L. (2014). *Administración gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*

(Segunda ed.). México: Pearson Educación.

Ortiz, C. (2014). El Autoritrismo. *Guias Didacticas sobre Cultura Democratica*, 4.

Registro Oficial N° 449. (20 de Octubre de 2008). *Constitución de la República del Ecuador*.

Recuperado el 6 de Enero de 2019, de

https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_

[de_bolsillo.pdf](https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf)

Reyes, J. B., & Barraza, L. B. (4 de Julio-Diciembre de 2015). Percepciones Sobre Liderazgo.

Ra Ximhai, 11(163), 161-170. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46142596010>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administracion* (Decimosegunda ed.). México:

PERSON.

Rojas, B., Molleja, E., & Morles, F. (Julio de 2016). El Autoliderzgo. *Arbitrada*

Interdisciplinaria de Ciencias de la Educación, 14. Recuperado el 6 de Enero de 2019

ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL



ANEXO N° 1: Encuesta aplicada a los colaboradores del área administrativa en el GAD Municipal de Babahoyo.

1) **¿Considera que miembros del GAD municipal de Babahoyo emplean liderazgo autocrático?**

Si

No

2) **¿Cree que referirse de una manera despectiva o con adjetivos calificativos inadecuados al personal es una forma de emplear liderazgo autocrático?**

Si

No

3) **¿En cuáles de los siguientes cargos que tiene las personas en el GAD de Babahoyo ha notado que emplean actitud autoritaria?**

Jefes de mandos altos

Jefes de mandos medios

Obreros

4) **¿Ha sido testigo de alguna actitud autoritaria?**

Si

No

5) ¿En caso de ser afirmativa la respuesta de la pregunta anterior en cual de la siguiente clasificación de personal se encuentra la(s) persona(s) que ejerció actitud autoritaria?

Personal ocasional

Personal provisional

Personal con nombramiento

6) ¿Su jefe alguna vez ha empleado liderazgo autocrático?

Si

No

7) ¿Cuándo se emplea liderazgo autocrático en un área o institución provoca una degeneración de la autoridad?

Si

No

8) ¿Cree que el empleo de liderazgo autocrático ocasiona un clima laboral tenso?

Si

No

9) ¿Está de acuerdo que el empleo de liderazgo autocrático ocasiona estrés entre los colaboradores de área o departamentos?

Si

No

10) ¿Considera que el empleo de liderazgo autocrático se presenta por una inadecuada comunicación entre jefes departamentales y subordinados?

Si

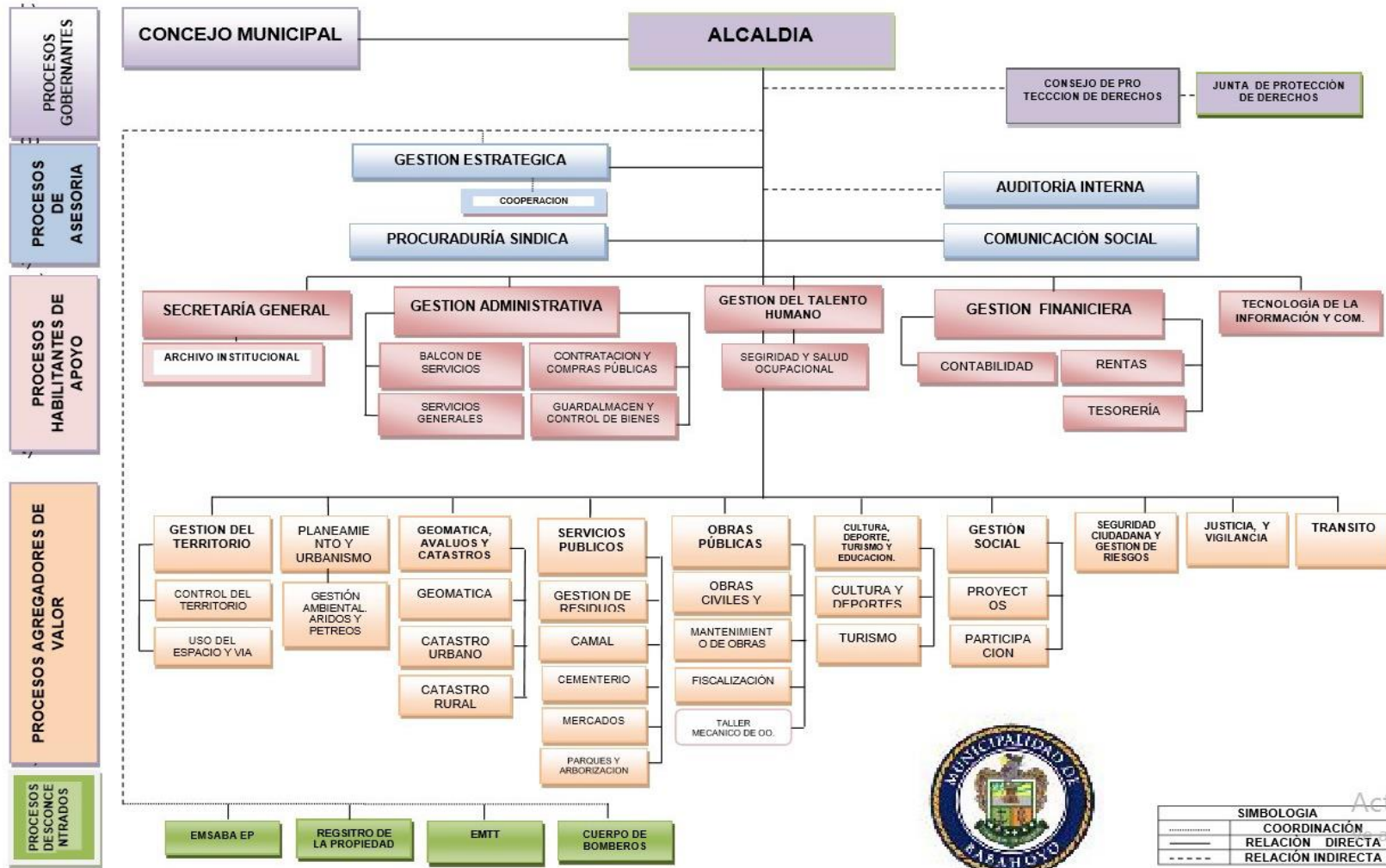
No

ANEXO N° 2: Ficha de Observación

Para evaluar el empleo de liderazgo autocrático en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Babahoyo.

CAPACIDAD DE INVESTIGACIÓN DE OBSERVACIÓN DIRECTA EN EL GAD MUNICIPAL DE BABAHOYO.	SI	NO	A VECES	MUY POCO
Se ha dado escenarios de autoritarismo entre funcionarios.	×			
Los jefes de departamentos emplean micro gestión.			×	
A los colaboradores o subordinados de área se les otorga responsabilidades y autonomía adecuada.				×
Existe una inadecuada comunicación entre los jefes de departamentos y los colaboradores.	×			
Los jefes de área escuchan y toman en consideración las opiniones de sus colaboradores.				×
Existe un clima laboral tenso.	×			
Los subordinados o colaboradores del área se encuentran motivados.				×
Los subordinados o colaboradores del área suelen ser reprendidos públicamente por su errores y criticados por sus características personales.	×			
Los subordinados o colaboradores del área muestran iniciativa propia para solucionar problemas o inconvenientes en caso de que no se encuentre su jefe del departamento.		×		
Existe dependencia del jefe de departamento por parte de los sub alternos.	×			
Existe acumulación del trabajo.	×			
La atención al usuario es la adecuada con respecto al tiempo de respuesta para brindar un servicio.		×		

ANEXO N° 3: Estructura Organizacional del GAD Municipal de Babahoyo



Activar W
a Configu