



Efectos del liderazgo en el clima organizacional de la gestión marítima: análisis de caso

Effects of leadership on the organizational climate of maritime management: case analysis

Efeitos da liderança no clima organizacional da gestão marítima: um estudo de caso

ARTÍCULO ORIGINAL

 **Verónica Judith Sotamba Romero**

veronicajudith09@gmail.com

Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito, Ecuador



Recibido: 9 de diciembre 2024 | Aceptado: 30 de marzo 2025 | Publicado: 15 de abril 2025

Escanea en tu dispositivo móvil

o revisa este artículo en:

<http://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v9i34.202>

Resumen

El presente artículo tuvo como objetivo analizar los resultados del componente Liderazgo en el clima laboral de la empresa FLOPEC, con el fin de incrementar la satisfacción de sus trabajadores y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos. Se empleó una metodología cuantitativa, con un diseño no experimental de nivel correlacional y de tipo aplicada. La muestra estuvo integrada por 436 colaboradores, utilizando la técnica de la encuesta para la recolección de datos. Los resultados mostraron que la valoración asignada por los denominados embajadores de los mares al componente liderazgo en el año 2024 fue del 84%, lo que corresponde a un nivel "Muy Bueno" y evidencia una madurez notable en el liderazgo ejercido por los oficiales Senior y Master. En conclusión, la evaluación general del clima laboral realizada por los trabajadores alcanzó un 80%, también considerado como "Muy Buena", lo que confirma que la percepción del ambiente de trabajo es adecuada en cuanto al estilo de liderazgo y la forma de dirigir en la organización.

Palabras clave: Clima laboral; Comandar; Embajadores de los mares; Estimación; Liderazgo

Abstract

The objective of this article was to analyze the results of the Leadership component in the work environment of the company FLOPEC, in order to increase the satisfaction of its workers and improve the quality of the services offered. A quantitative methodology was used, with a non-experimental design of correlational level and applied type. The sample consisted of 436 employees, using the survey technique for data collection. The results showed that the valuation assigned by the so-called ambassadors of the seas to the leadership component in the year 2024 was 84%, which corresponds to a "Very Good" level and evidences a remarkable maturity in the leadership exercised by the Senior and Master officers. In conclusion, the general evaluation of the work environment made by the workers reached 80%, also considered as "Very Good", which confirms that the perception of the work environment is adequate in terms of leadership style and the way of leading in the organization.

Key words: Labor climate; Commanding ; Ambassadors of the seas; Esteem; Leadership

Resumo

O objetivo deste artigo foi analisar os resultados do componente Liderança no ambiente de trabalho da empresa FLOPEC, a fim de aumentar a satisfação de seus funcionários e melhorar a qualidade dos serviços oferecidos. Foi utilizada uma metodologia quantitativa, com um desenho não experimental, correlacional e aplicado. A amostra foi composta por 436 funcionários, utilizando a técnica de pesquisa para a coleta de dados. Os resultados mostraram que a avaliação atribuída pelos chamados embaixadores dos mares ao componente liderança no ano de 2024 foi de 84%, o que corresponde a um nível "Muito Bom" e evidencia uma notável maturidade na liderança exercida pelos oficiais Sênior e Mestre. Concluindo, a avaliação geral do clima de trabalho pelos trabalhadores chegou a 80%, também considerado "Muito bom", o que confirma que a percepção do ambiente de trabalho é adequada em termos de estilo de liderança e da forma de liderar na organização.

Palavras-chave: Clima de trabalho; Comando; Embaixadores dos mares; Estima; Liderança

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, vivimos en una sociedad fundamentada en el conocimiento que se distingue por un ambiente de competencia, constante evolución y alta complejidad; el saber y la creatividad son ahora los pilares fundamentales de la economía moderna (Delgado et al., 2013), hecho que se respalda en investigaciones vinculadas a las tácticas empresariales, las cuales se han centrado principalmente en los activos intangibles (Yiu y Law, 2014). En este contexto, uno de los elementos que ha captado mayor interés es la satisfacción en el trabajo del capital humano, esencial para que las compañías alcancen buenos resultados, ya que su labor es crucial para conseguir los fines de la entidad y así, fomentar un ambiente laboral positivo (Peña et al., 2013); asimismo, el bienestar del empleado tiene un papel prioritario, dado que la percepción, ya sea favorable o desfavorable de los trabajadores, afecta directamente su relación con la empresa (Hinojosa, 2010).

La gestión de los recursos humanos en las empresas representa un punto clave “para analizar y entender el entorno laboral, ya que facilita la detección de aspectos que influyen tanto a nivel interno como externo en la empresa y en su personal, por lo que es esencial llevar a cabo evaluaciones regulares sobre el ámbito laboral” (Montoya, 2016).

El ambiente de trabajo, también conocido como clima organizacional, es un término que,

en el día a día, adquiere diversos significados. Se entiende que el ambiente laboral está compuesto por diferentes aspectos que caracterizan una organización y la diferencian entre otras; estos aspectos tienen una duración relativa en el tiempo y afectan el comportamiento de los individuos (Robles et al., 2005).

Por otro lado, Ahmed et al. (2012) sostienen que el clima organizacional se caracteriza por un grupo de atributos cuantificables del ambiente de trabajo, los cuales son percibidos por los empleados y repercuten en su motivación y conducta. Dichos factores están vinculados al bienestar de los empleados, a su nivel y satisfacción de vida en el ámbito laboral y, por ende, impactan en su rendimiento (Peña et al., 2013).

Con respecto al comportamiento de los dirigentes en cada entidad, Ramírez y Herrera (2018) observan que el clima organizacional es un efecto de satisfacción laboral con el trabajo en general y con la relación a los jefes.

La teoría y las investigaciones relacionadas con el clima de las entidades se originan a partir de la base del entorno social que lo conforma, que puede describirse mediante un conjunto reducido de aspectos clave. Entre las variables del clima que se pueden estudiar, es posible encontrar comportamientos donde se involucran factores emocionales y sociales, como la motivación, la comunicación interna, la cultura organizacional, las relaciones interpersonales, el reconocimiento

y la confianza. Factores especialmente relevantes en aquellas organizaciones que buscan maximizar su calidad de servicio.

En la actualidad, cada investigador propone diferentes dimensiones, por lo que se puede afirmar que no hay un acuerdo común. Aunque cada uno de los autores proponen diferentes dimensiones, todos proponen encuestas tendientes como una opción que mide de forma certera el clima organizacional y valoran las percepciones de cada empleado en cuanto a las dimensiones que consideran. La encuesta se caracteriza por tres aspectos: se pide información a un conjunto de personas, el procedimiento de recogida de información es sistemático y tiene como objetivo la obtención de información de manera continua. A nivel general, resulta muy útil para realizar estudios sobre entornos educativos, temas sociales y empresariales. Tiene múltiples ventajas sobre otros métodos como: manejo simple de datos y aplicabilidad a gran número de personas para relacionar variables.

Diseñar adecuadamente una encuesta de clima laboral implica tener en cuenta consideraciones necesarias para que esta sea correcta en cuanto a su formulación. Por una parte, para lograr que un amplio número de encuestados puedan responder, es necesario buscar que estas tengan un carácter breve, simples y claras. Para tales efectos se sugiere evitar las preguntas de tipo abiertas a fin de que no haya dudas sobre qué responder y no dar pie

a que se puedan desviarse hacia otro tipo de situaciones. Las preguntas cerradas se justifican en su mayoría, por la sintética información que se entregan, muestran la tendencia más generalizada en cada pregunta planteada y a su vez entregan informaciones adicionales, derivadas desde la utilización de escalas.

En Iberoamérica, se han creado múltiples herramientas para evaluar el clima organizacional, diseñadas por expertos, asesores y departamentos de recursos humanos y funcionamiento de las organizaciones de las empresas, adaptándose a sus contextos específicos. Las corporaciones transnacionales han desarrollado de manera innovadora sus propios instrumentos a escala global, implementándolos en sus sucursales de la región, destacando que la cantidad de variables del clima difiere entre autores, aunque también se identifican dimensiones recurrentes (Loaiza et al., 2019).

Numerosos expertos han estudiado el clima laboral, empleando diversos modelos de evaluación. Páez et al. (2023), por ejemplo, examinaron la administración de las transformaciones y la interacción con el ambiente organizacional en entornos organizativos y educativos, utilizando el Value Survey Module (VSM, Módulo de encuestas por valores) de Geert Hofstede y Michael Minkov. Su investigación resalta la necesidad de aplicar transformaciones en instituciones educativas, el efecto de la satisfacción laboral, enfocándose

en la administración de las transformaciones y la resistencia que puede surgir. El VSM se centra en analizar valores culturales, preferencias, expresiones de insatisfacción, seguridad, dirección, organización estructurada, habilidades y entendimiento de las reglas. Además, destaca la importancia de encuestas exhaustivas para captar percepciones y emociones de los empleados, lo que informa decisiones y estrategias de mejora, como estímulos y reconocimiento a los trabajadores o recompensas monetarias.

Salgado (1996) analizó la satisfacción en el trabajo y el ambiente organizacional, empleando como herramienta para medir el clima organizacional la Escala de Ambiente Laboral (WES) de Moos (1981). Los hallazgos indican que, en esencia, la satisfacción y el clima son dos factores distintos, que únicamente se vinculan en el elemento específico: la concepción de las relaciones entre personas.

Cuadra y Veloso (2007) efectuaron una investigación de control y análisis del clima laboral, cuyos hallazgos indican un aumento en aspectos positivos del ambiente laboral: satisfacción en el trabajo, reducción del estrés y fortalecimiento del liderazgo.

Reinoso y Araneda (2007) desarrollan un Modelo de Evaluación del Clima Organizacional que incluye no solo las sensaciones, sino también las expectativas de los individuos sobre su entorno laboral, empleando como base el SERVQUAL (Service Quality Model), un enfoque que mide la

excelencia en la atención prestada a través de las diferencias entre lo que perciben y esperan los usuarios.

Loaiza et al. (2019) consideran los tipos de clima asociado a la figura del líder y el tipo de interacción, así lo divide en: Clima autoritario, Clima paternalista, Clima consultivo y Clima participativo.

- Clima de tipo autoritario: Refiere que; los jefes no tienen confianza en sus colaboradores, por lo que los trabajadores trabajan en una atmósfera de miedo, de amenazas, de castigos, ocasionalmente de recompensas, la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad y la no existencia de una comunicación con los trabajadores; solo en forma de directrices e instrucciones específicas.
- Clima de tipo paternalista: En este tipo de clima; el jefe tiene confianza condescendiente en sus trabajadores, comparado como a la de un amo con su siervo, la gran parte de las decisiones se toman en los puestos más altos, otras se toman en los puestos inferiores, la metodología para motivación de los trabajadores son las recompensas, algunas veces los castigos, los jefes juegan mucho con las necesidades sociales que tienen sus trabajadores.
- Clima de tipo consultivo: Tipo de clima caracterizado, donde los jefes poseen

un clima participativo y de confianza en sus trabajadores, con la consiguiente comunicación descendente, la política y las decisiones se dictan en los puestos superiores, permitiendo a los puestos inferiores la toma de decisiones, el método para la motivación a los trabajadores son las de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.

- Clima de tipo participativo: Se destaca en que los jefes tienen plena confianza en sus trabajadores, se reparten las tomas de decisiones en cada uno de los niveles de la empresa, la comunicación se manifiesta lateralmente, la motivación es basada en la participación y el establecimiento de objetivos de rendimiento, además por los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados permitiendo el alcance de los fines y los objetivos de la organización bajo la forma de planeación estratégica.

En Ecuador, el Ministerio del Trabajo es el encargado de regir el proceso de evaluación en el ambiente de trabajo en los diferentes escenarios, ya sean sociales o empresariales, mediante Decreto Ejecutivo No. 1197 de 22 de septiembre de 2016, se decide realizar cambios al Reglamento

General de la Ley Orgánica del Servicio Público. El artículo 1, numeral 3, del citado Decreto, señala que: “El Ministerio de Trabajo emitirá las normas técnicas de desarrollo organizacional y talento humano para el mejoramiento de la eficiencia de las instituciones” (Ortiz et al., 2018).

Mediante Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0138 de fecha 5 de julio de 2018, se expide la Norma Técnica para medición de clima laboral y cultura organizacional del servicio público, en el art. 32 apartado 4 dispone: “la Matriz de Planes de Mejora propuesta por cada entidad, será objeto de seguimiento por parte de la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional del Ministerio del Trabajo, de acuerdo a la planificación establecida para el efecto” (Ortiz et al., 2018).

La Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana (FLOPEC) se dedica al transporte marítimo de hidrocarburos para satisfacer a sus clientes con estándares de calidad y seguridad. Esta empresa garantiza el cuidado del medio ambiente y la comunidad; y a la vez, genera beneficios económicos para el país (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2025).

FLOPEC está estructurada en 2 áreas fundamentales, el Área Administrativa ubicada en tierra, y la flota mercante que labora en la mar, operando los Buques Tanqueros cargados con 700.000 bariles de Crudo Napo. Al mando de los timones se encuentran los Capitanes, que de manera particular la Autora los reconoce como

“Embajadores de los siete mares”, por la tarea admirable que realizan, a cargo de una tripulación donde constantemente resuena la frase: ¡Donde manda capitán no manda marinero!

Los Capitanes son denominados “Master”, término que al escucharse da a entender que han cursado una maestría. Esta denominación no se debe porque posean un cuarto nivel de educación sino que es un Título Propio, válido en todo el mundo; es el más alto grado de competencia conjugado entre capacidad, habilidad y destreza que se forja en años de carrera al menos entre 20 y 30 años en el mar.

En correspondencia con lo planteado anteriormente, el Ministerio del Trabajo (MDT) decide realizar la Medición de Clima Laboral en la Empresa Pública Flota Petrolera Ecuatoriana.

Esta investigación se trazó como objetivo analizar los resultados del componente Liderazgo en materia de clima laboral en la Empresa FLOPEC para que aumente la satisfacción de sus trabajadores y eleve los estándares del servicio ofrecido.

METODOLOGÍA

El estudio tiene un enfoque cuantitativo puesto que abarca datos cuantitativos que fueron recolectados a través de encuestas, sobre los cuales se realizaron cálculos dentro del procedimiento de la investigación (Fernández y Baptista, 2014).

La investigación es de tipo aplicada, al haberse considerado teorías y literatura relacionada a la problemática y objeto de estudio, para el estudio y ampliación del conocimiento que permita encontrar la solución al problema a través de la implementación de acciones prácticas sobre el tema en investigación. Enfoque no experimental, descriptivo, transversal y correlacional, dado que no se modificaron las variables de la indagación, los datos fueron recogidos en un intervalo de tiempo desde el año 2022 al 2024 y en trabajadores de la Empresa FLOPEC, y las características de las variables fueron registradas para el análisis de la relación entre ellas (De la Lama et al., 2022).

La población es considerada el número total de elementos que tienen las mismas similitudes y propiedades (Fernández y Baptista, 2014). En la investigación, la población estaba conformada por 436 empleados que se desempeñan en esta empresa. La muestra representa un subgrupo seleccionado de la población total, que mantiene los mismos aspectos característicos u homogéneos, y puede ser elegida en función de diversos criterios por parte del investigador (Fernández y Baptista, 2014). En relación con el muestreo, este fue aleatorio. La unidad de análisis fueron los mismos trabajadores de la empresa, de los cuales se escogieron aleatoriamente 356 para un 81,65% de participación.

En el estudio se empleó como instrumento la encuesta, al ser adecuado para la recopilación de

datos. En el instrumento desarrollado se tuvieron en cuenta elementos de ética de la investigación científica basados en honestidad e integridad, para ellos los datos de los participantes fueron protegidos, conservando en el anonimato las identidades. Esta técnica de recolección de información se realizó siguiendo el modelo de medición de clima laboral del Ministerio de Trabajo de Ecuador que emite por igual para todas las entidades de la República, aunque la FLOPEC es una empresa atípica que presenta parte de su fuerza laboral en Alta Mar.

RESULTADOS

El liderazgo como elemento clave para un buen clima laboral:

En la última década, el clima laboral ha cobrado una importancia crucial; es un hecho que la calidad de las relaciones internas de una organización influye en su éxito. Muchas estrategias de desarrollo e intervención en clima laboral han ido evolucionando en función de las demandas de los contextos.

Por ende, el liderazgo es un proceso que implica no solo la capacidad en la toma de decisiones, sino la habilidad de desarrollarse de la mejor forma, y alcanzar metas en diversas escalas, entre tanto se sostenga y prospere la motivación bajo distintos enfoques (Cedeño y Zambrano, 2021). En consecuencia el liderazgo se entiende como la capacidad de ejercer influencia sobre otras

personas, de manera que estas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su dirección (Hernández et al., 2015).

De tal manera, que el liderazgo desempeña un papel esencial en el desarrollo organizacional, ya que los líderes son responsables de guiar los procesos de cambio, establecer una visión clara y motivar a los miembros de la comunidad académica. Se reconocen diferentes estilos de liderazgo, entre los que destacan el democrático, el autoritario y el liberal.

Por otro lado, el liderazgo democrático se caracteriza por fomentar el debate y la discusión dentro del grupo, valorando las opiniones de los demás y tomando decisiones basadas en el consenso y la participación colectiva. En contraste, el líder autoritario toma decisiones de manera unilateral, sin consultar ni justificar sus acciones ante el equipo de trabajo.

Asimismo, es fundamental que las organizaciones promuevan una comunicación efectiva entre sus líderes y los miembros del equipo, ya que esto facilita el cumplimiento de las metas organizacionales y proporciona a los empleados claridad sobre su rol dentro de la institución. Además, es importante que los trabajadores reciban información sobre sus funciones y retroalimentación acerca de los resultados de su desempeño, lo cual puede lograrse a través de evaluaciones periódicas (Griffin & Moorhead, 2010).

En el modelo de medición según el modelo adoptado por el Ente Rector, el liderazgo como componente busca medir la percepción sobre el nivel que las autoridades del Nivel Jerárquico Superior tienen en las instituciones en factores como: influencia, interacción, orientación a resultados, responsabilidad y estándares asignados por los directivos a sus equipos de trabajo y, la manera como los apoyan y alinean con los objetivos institucionales.

Factores de Liderazgo:

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

Subfactores:

- **Credibilidad:** Mide la percepción de la confianza de los colaboradores en las

aptitudes y la integridad de sus directivos.

- **Motivación:** Mide la percepción de la capacidad de la dirección para influir positivamente en los colaboradores a lograr las metas trazadas.
- **Comunicación:** Mide la percepción de los canales de comunicación existentes entre la dirección y los subordinados.
- **Participación:** Mide la percepción sobre las facilidades con las que cuentan los colaboradores para intercambiar opiniones, ideas y propuestas con la dirección.
- **Evaluación:** Mide la percepción de la manera en que los jefes evalúan el rendimiento de sus colaboradores en relación a los resultados esperados en el trabajo.
- **Organización:** Mide la percepción sobre la habilidad del líder para gestionar personas y recursos de forma efectiva y planificar las acciones del equipo de trabajo.
- **Cumplimiento:** Mide la percepción sobre la capacidad de los colaboradores de ejecutar las tareas impuestas, por iniciativa propia cumpliendo plazos determinados.
- **Independencia:** Mide la percepción sobre el grado de autonomía dado al colaborador para utilizar tiempo y recursos en la ejecución de sus tareas.

Estadística de los trabajadores de FLOPEC

El grupo objetivo está conformado por 436 colaboradores, distribuidos en cuatro generaciones, de los cuales 113 son mujeres y 323 son hombres. El nivel académico de los participantes abarca desde el bachillerato hasta el cuarto nivel de formación profesional. Además, el grupo incluye trabajadores de todas las edades laborales y con una antigüedad en la empresa que va desde los tres meses hasta más de 26 años.

En la actualidad, la sociedad valora especialmente la productividad, aunque también se reconoce la necesidad de equilibrar el trabajo

con espacios de descanso y reflexión. Existe cierta incertidumbre respecto al ciclo de vida de la flota, lo que genera dudas sobre si es momento de avanzar o de enfrentar nuevos retos como oportunidad para el crecimiento. En algunos días, podría parecer que la actividad laboral es mínima; sin embargo, quienes trabajan en el mar enfrentan condiciones adversas y su labor implica no solo resistencia, sino también valentía y capacidad de supervivencia frente a las circunstancias del entorno. Dentro de la Tabla 1 se detalla la estadística del personal de FLOPEC, donde se indican los datos de su composición estructural.

Tabla 1. Valoración del componente Liderazgo en el clima laboral de FLOPEC según los trabajadores (2024)

Género	No.	%	Régimen laboral	No.	%
Femenino	113	26	Ley Orgánica de Empresa Pública	280	64
Masculino	323	74	Código del trabajo	154	36
			Ley Orgánica del Servicio Público	2	0
Total general	436	100	Total general	436	100
Formación académica	No.	%	Tipo de vinculación	No.	%
Primaria	0	0	Nombramiento provisional	1	0
Secundaria	28	6	Nombramiento permanente	181	42
Técnica	150	34	Nombramiento de revocación inmediata	5	1
Tercer nivel	187	43	Contrato de servicios ocasionales	101	23
Cuarto nivel	71	16	Contrato indefinido	148	34
Total general	436	100	Total general	436	100
Rango de edades	No.	%	Tiempo de servicio	No.	%
Menor de 25 años	5	1	3 meses a 3 años	118	27
25 a 30 años	45	10			
31 a 35 años	96	22	4 años a 7 años	46	11
36 a 48 años	176	40	8 años a 14 años	185	42
49 a 58 años	67	15	15 años a 25 años	79	18
Más de 59 años	47	11	26 años o más	8	2
Total general	436	100	Total general	436	100
Tipo de proceso	No.	%	Población objetivo	436	
Gobernante	2	0			
Adjetivo	140	32			
Sustantivo	294	67			
Total general	436	100			

Fuente. Flota Petrolera Ecuatoriana.

Modelo de medición de clima laboral aplicado

La evaluación del Clima Laboral con respecto al liderazgo se compuso de 3 factores y 8 subfactores conductuales que analizan la conducta exhibida por los servidores y empleados, como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 2. Modelo de medición del liderazgo en el clima laboral.

Componente	Factor	Subfactor
Liderazgo	Influencia	Credibilidad
		Motivación
	Interacción	Comunicación
		Participación
		Evaluación
	Orientación a resultados	Organización
		Cumplimiento
		Independencia

Fuente. Modelo de medición del Ministerio del Trabajo Ecuador.

La efectividad de esta herramienta se basa en la confidencialidad, la coherencia y la sostenibilidad a lo largo de períodos equivalentes de evaluación. Es crucial que, independientemente de las decisiones adoptadas por una o varias administraciones, esta herramienta se implemente anualmente en el ámbito del Clima Laboral y cada dos años en el ámbito de la Cultura Organizacional. Esto permitirá que los resultados sirvan para identificar acciones de mejora, así como medidas preventivas o correctivas, con el fin de respaldar las estrategias de la entidad. Su relevancia aumenta debido a su capacidad de gestión autosustentable en relación con el presupuesto asignado por el estado.

La medición se hace mediante la aplicación a través de una encuesta que evalúa la percepción que tienen los(as) servidores(as) públicos(as)

sobre el liderazgo, contiene 32 reactivos o preguntas que miden con base a la escala de Likert, teniendo las siguientes opciones de respuesta:

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

Para la interpretación de los resultados de la encuesta, se tomaron los siguientes aspectos:

- Nunca y Casi nunca: El encuestado no tiene una percepción positiva del reactivo consultado, refleja desacuerdo o no aceptación.

- A veces: El encuestado se manifiesta indeciso frente al reactivo consultado.
- Casi siempre y Siempre: El encuestado tiene una percepción positiva del reactivo consultado, refleja acuerdo o aceptación.

Se evaluó por 3 años el contexto componente Liderazgo de cómo influye, interactúa y genera resultados; y coadyuban para lograr un mejor Clima y Cultura Organizacional en FLOPEC, como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3. Efecto estadístico del factor liderazgo.

Factor	Años			
	2022	2023	2024	Febrero 2025
% Liderazgo FLOTA	85	82	79	
% Liderazgo MAR	83	82	84	
% Liderazgo TIERRA	85	82	77	
% de Clima Laboral	86	82	80	
Número de Gerentes Generales				

Fuente. Flota Petrolera Ecuatoriana.

De acuerdo a la percepción versus la escala de valoración, la empresa se encuentra a menos de 4 puntos porcentuales para estar en el “nivel aceptable”; en la mencionada línea no está ni en el lado blanco ni en el lado negro. Ahora en el lado de percepción administrativa a solo dos puestos para estar en un nivel inferior. Pero nótese el lado de la Gente de Mar; donde se concentra la fuerza laboral productiva; lo que se debe a la estructura jerarquizada, vista como una doctrina marítima, por el alto nivel de madurez en el liderazgo de los oficiales Senior y más aún del MASTER. La norma técnica refiere que para conocer el arte de liderar se requiere al menos tres meses y toda

la vida para construir liderazgo; en la gráfica se enumera el número de Gerentes Generales que han pasado en menos de tres años, los cuales han sido hombres todos, que equivale a un promedio de tres directivos por cada año eso representa estadísticamente 1 cada cuatrimestre del año. En fin, cinco décadas más dos años después, una mujer se nombra como la Gerente General Subrogante de la noble flota.

¡Ahora bien! Si los Gerentes Generales nombrados por libre remoción (o sea entran indican y salen cuando les mandan) y desfilan como en pasarela de un Buque Tanquero, entonces quedan los “líderes de carrera” denominados Capitanes

y/o Oficiales Senior que mantienen la flota avante ellos se desarrollaron para: comandar, liderar, ejecutar, operar, gestionar y tomar decisiones en este espacio donde se está cursando en incertidumbre; donde una decisión es tan crucial de lo importante a lo urgente y lo necesario, donde primero está la vida humana, segundo el ambiente y al último la carga. Es necesario destacar, que todo los que hace la noble Flota Mercante Pública es hacer liderazgo desde cualquier puesto, desde el marinerero, asistente o el más alto nivel.

La metodología refiere que menos de 40 el Clima Laboral es “deficiente”, mientras que de 40.1 a 60 es “regular”, siendo de 60.1 a 75 “aceptable”, de 75.1 a 90 “es muy bueno”, finalmente de 90.1 a 100 es “excelente”.

El modelo utilizado clasifica de positivos aquellos resultados calificados como muy

buenos y excelentes, mientras que los resultados considerados aceptables, regulares y deficientes se identifican como áreas de mejora que requieren atención y la puesta en marcha de medidas correctivas de manera inmediata.

FLOPEC fue evaluada en noviembre de 2024. La entidad logró el nivel ideal de participación porcentual, asegurando que los datos resultantes sean precisos, convenientes y altamente confiables, permitiendo trabajar en actividades de mejora, con una participación del 80%.

Medición del clima laboral por sus componentes definidos.

De la encuesta realizada a la FLOPEC se obtuvo la siguiente apreciación del clima laboral en el componente Liderazgo, con sus factores y subfactores, representado en la siguiente tabla.

Tabla 4. Resultados de medición de clima laboral.

Promedio de clima laboral	2022	2023	2024
	82% (Muy bueno)	82% (Muy bueno)	80% (Muy bueno)
LIDERAZGO	85%	82%	79%
Influencia	87%	85%	79%
Credibilidad	86%	85%	79%
Motivación	87%	85%	80%
Interacción	81%	78%	75%
Comunicación	81%	78%	75%
Participación	80%	77%	75%
Orientación a resultados	86%	84%	81%
Independencia	89%	85%	85%
Evaluación	85%	85%	83%
Cumplimiento	85%	81%	77%
Organización	86%	86%	80%

Fuente. Flota Petrolera Ecuatoriana.

Modelo de medición de Cultura Organizacional

El Modelo de Evaluación de Cultura Organizacional – MDT, se fundamenta en varias categorías culturales: Clan, Adhocracia, Jerarquía y Servicio. La herramienta de evaluación empleada es una encuesta diseñada para medir la idea de los empleados gubernamentales respecto a las

convicciones, reglas, valores, hábitos, conductas y comportamientos compartidos dentro de la institución. Esta encuesta incluye siete preguntas de selecciones diferentes y una pregunta libre enfocada en principios, facilitando un análisis integral de la organización en relación con su marco normativo y estrategia

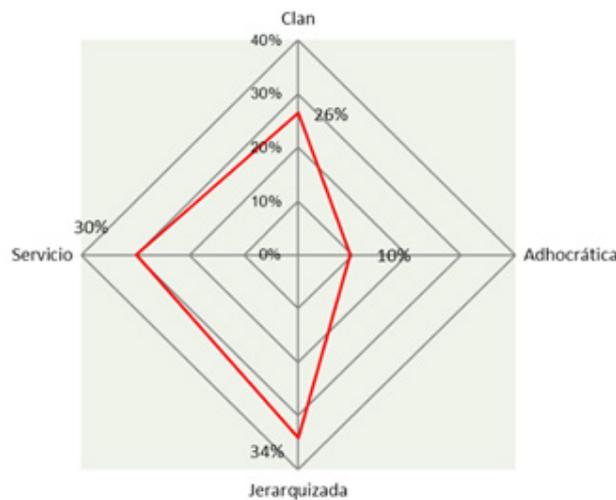


Figura 1. Resultados de Medición de Cultura Organizacional. **Fuente:** Ministerio del Trabajo.

Con los datos procesados de la encuesta se tiende a percibir a la entidad orientada a la cultura Jerarquizada que indica que la institución es un lugar de trabajo estructurado y formalizado en la cual los líderes son buenos coordinadores y organizadores manteniendo una entidad cohesionada, donde las normativas y las políticas juegan un rol preponderante. El éxito está definido en términos de la entrega confiable de las actividades realizadas y la programación exacta.

Se identificaron en el personal de FLOPEC valores como:

- Eficiencia
- Equidad
- Respeto
- Lealtad
- Integridad
- Honestidad
- Puntualidad

DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación demuestran que el clima organizacional se entiende como la percepción que tienen los encargados de

estructuras y procedimientos en un ambiente laboral. Esta concepción coincide con Cedeño y Zambrano (2021), quienes afirman que el clima organizacional es la percepción de los trabajadores sobre el entorno en que se desempeña, señalando que un clima favorable permite el desempeño, el crecimiento profesional y el compromiso institucional. Adicionalmente, ambos estudios comparten la dimensión clave para medir el clima laboral: liderazgo.

La evaluación de los datos posibilita determinar que el clima organizacional es un factor clave en la coordinación del equipo de trabajo, ya que facilita el establecimiento de las condiciones necesarias para alcanzar las metas de la institución, definir acciones adecuadas, así como emprender actividades requeridas para alcanzar los objetivos y propósitos establecidos por la organización. Desde esta perspectiva coinciden Páez et al. (2023), quienes afirman que un ambiente de las empresas favorables contribuye a mejorar la felicidad, el rendimiento y la permanencia del personal.

Zambrano et al. (2017) y Macías y Vanga (2021) también coinciden en que el clima organizacional desempeña un papel fundamental en la administración de las organizaciones. Es esencial comprenderlo para lograr un rendimiento laboral óptimo, fomentar el compromiso y la colaboración entre los empleados, y asegurar que se sientan integrados en un entorno de trabajo gratificante.

Los resultados derivados de esta investigación representan un recurso valioso para la entidad, contribuyendo a la implementación de cambios organizacionales que favorezcan una gestión más eficiente. Este planteamiento encuentra respaldo en la investigación realizada por Fajardo et al. (2020), que destacan la relevancia del análisis del clima organizacional en el ámbito sanitario como un recurso fundamental para comprender los procesos determinantes de las conductas internas, promoviendo así la mejora constante de la institución.

Es fundamental resaltar el papel de los líderes en el ambiente de las organizaciones, ya que influyen positivamente en el comportamiento de apoyo y el cumplimiento de las normas. Esta idea se alinea con la investigación de Chiang et al. (2021), que resaltan cómo los líderes impactan en la autonomía y el profesionalismo, potenciando estas dimensiones y, a su vez, mejorando el ambiente de las organizaciones. Esto conduce a una mayor disposición de los trabajadores y, consecuentemente, a una mayor satisfacción laboral.

En los resultados se evidencia, que la Gente de Mar se mantiene ¡firme! En esta investigación se considera que no es malo que todos los hombres hayan tenido la oportunidad de liderar; sino más bien no dar continuidad, que es un ciclo de mejora continua. Se evidencia un cambio radical y crucial, esta empresa tiene una oportunidad o el reto

de que tome decisión una mujer; que por cierto es la segunda mujer en lo que esta entidad este año cumple sus 52 años, en épocas de elecciones electorales donde nadie sabe por quién votar o existe desconfianza sobre una de las alternativas sin contar con mas opciones.

Esta valoración se encuentra respaldada por la investigación de Espinoza y Jiménez (2019), quienes, mediante análisis estadísticos, identifican problemáticas de discriminación laboral por género, tales como el acceso limitado de las mujeres a posiciones de poder, la mayor carga laboral y la menor remuneración en comparación con sus pares masculinos. Respecto a la distribución de cargos, el estudio revela que la mayoría de los participantes se desempeñan como docentes investigadores o técnicos docentes (78 %). Sin embargo, los puestos de coordinador de programa son ocupados exclusivamente por hombres, mientras que las mujeres predominan en roles de docentes y técnicos docentes, lo que evidencia una discriminación de género en la estabilidad y el reconocimiento laboral. Adicionalmente, no se observa ninguna mujer ejerciendo el cargo de directora de área o decana, lo que confirma la persistencia de barreras para el acceso a puestos de liderazgo y la existencia de un techo de cristal en el ámbito institucional.

Evaluar el ambiente laboral es un proceso complejo que demanda un conocimiento profundo del tema, creatividad y capacidad de síntesis. Diversos estudios y expertos coinciden en que no

existe un instrumento universalmente válido para medir el clima organizacional. Las herramientas disponibles han sido desarrolladas por distintas organizaciones y no deben considerarse modelos rígidos o inamovibles. Por el contrario, cada empresa debe definir qué aspectos desea medir, cómo realizar la evaluación y en qué momento, con el objetivo de que la medición del clima laboral refleje de manera precisa el bienestar y las condiciones reales del entorno de trabajo

CONCLUSIONES

Se obtuvo una evaluación general por parte de los servidores que alcanzó un 80%, calificado como Muy Buena; lo que indica sensación común de un entorno laboral apropiado en la organización.

En cuanto al componente liderazgo obtuvo una valoración de 79% (Muy Bueno), reflejando la confianza del personal en la capacidad de la jefatura para guiar al equipo hacia los objetivos institucionales; aunque en la empresa y la administración los resultados se encuentran en el límite para "Aceptable", no siendo así en el excelente resultado obtenido por la Gente de la Mar, lo que evidencia el nivel de madurez en el liderazgo de los oficiales Senior y Master.

Se determinó, con el objetivo de potenciar la transparencia del proceso que los resultados se revisarán en equipos de trabajo y unidad estructural. En estas instancias se detallará las medidas que la institución implementará para optimizar el clima laboral. No obstante, la

efectividad de cualquier plan de mejora depende fundamentalmente de autoridades institucionales y dirigentes de cada unidad, en función a las normas ISO 9001 14001 y 37001 adoptadas.

Los resultados de la encuesta reflejan estar alineados con los institucionales, también se percibe que se debe dar impulso al personal para que se sientan más alineados con el propósito, las aptitudes y la filosofía de la empresa.

CONFLICTO DE INTERESES. La autora declara que no existe conflicto de intereses para la publicación del presente artículo científico.

REFERENCIAS

- Ahmed, N., Khan, M., & Butt, F. (2012). A Comparative Study of Organizational Climate and Job Satisfaction in Public, Private and Foreign Banks. *Revista Asian Social Science*, 8(4), 259-267. <https://n9.cl/ipr7s>
- Cedeño Macías, M. J. & Zambrano Zambrano, E. J. (2021). Clima organizacional en la gestión del Talento Humano de las Instituciones Financieras. *Revista Dominio de las Ciencias*, 7(5), 509-523. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i5.2265>
- Chiang Vega, M., Hidalgo-Ortiz, J. P., & Gómez Fuentealba, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), 347-362. <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.10>
- Cuadra, A., & Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral. *Revista Universum*, 2(22), 40-56. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762007000200004>
- De la Lama, P., De la Lama, M., De la Lama, A. (2022). El proyecto de investigación y su relación con el descubrimiento científico. *Horizonte de La Ciencia*, 12, 59–73. <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2022.23.1464>
- Delgado Verde, M., Martín de Castro, G., Navas López, J. E., & Cruz González, J. (2013). Capital Social, capital intelectual e innovación de producto. Evidencia empírica en sectores manufactureros intensivos en tecnología. *Innovar*. 23(50), 93-110. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4462352>
- Espinoza Santeli, G. M., & Jiménez Vera, A. A. (2019). Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional. *Universidad & Empresa*, 21(36), 261-284. <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6778>
- Fajardo, G., Almache, V., & Olaya, H. (2020). Clima organizacional en las instituciones de salud desde una perspectiva teórica. *Revista Científica UISRAEL*, 7(1), 153-164. <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n1.2020.200>
- Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (McGRAW-HILL (ed.); 6th ed.). <https://drive.google.com/file/d/1Fjufmi0oGY4Zs8EajFiAJYNT2qoecH4k/view>
- García, J. A. C. (2024). Cuadro de Mando Integral: herramienta estratégica aplicada en una empresa venezolana de asesoría y consultoría. *Revista Uniandes Episteme*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9907078.pdf>
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional: Gestión de personas y organizaciones*. México: Argraph.
- Hellrieger, D., & Slocun, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Cenage Learning.
- Hernández, J. S., Tobón, S., & Vázquez, J. M. (2015). Estudio del liderazgo socioformativo mediante la cartografía conceptual. *RIEE. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5308050>
- Hinojosa, C. (2010). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de Profesores del Colegio Sagrados Corazones Padres Franceses* (Tesis doctoral). Universidad de Playa Ancha, Programa de Doctorado en Gestión y Políticas Educativas. Valparaíso, Chile. Recuperado de <https://n9.cl/6fqwk>

- Loaiza Massuh; E. M., Salazar Torres, P. M., Espinoza Roca, L. R., & Lozano Robles, M. (2019). Clima Organizacional en la Administración de Empresas: Un Enfoque de Género. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 3(1), 3-25. <http://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/354>
- Macías, E., & Vanga, M. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 548-567. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.6>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2025). Empresa Pública FlotaPetroera Ecuatoriana. Datos Abiertos. <https://datosabiertos.gob.ec/organization/flopec>
- Montoya Meza, D. A. (2016). Relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos: caso PTS Perú 2015.
- Moos, R.H. (1981). *Manual for work environment scale*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Ortiz, G., Cappa, C., Galarza, C., Pazmiño, E., Yangua, J., & Cueva, X. (2018). Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0138. Norma Técnica para medición de clima laboral y cultura organizacional del servicio público en Ecuador. Ministerio de trabajo.
- Páez Coello, X. E., Samaniego Garrido, R. A., & Cáceres Santacruz, N. A. (2023). Tendencias actuales en la gestión del cambio y el clima laboral en Instituciones Educativas: Un análisis a través de la metodología Values Survey Module.94 (VSM). *RISTI – Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*. E63, 171-186. <http://www.risti.xyz>
- Peña, M., Olloqui, A., & Aguilar, A. (2013). Relación de Factores en la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de una Pequeña Empresa de la Industria Metal – Mecánica. *Revista Internacional de Administración & Finanzas*, 6(3), 115-128. <https://ssrn.com/abstract=2157062>
- Rhon, M. (2023). Informe de medición de clima laboral Empresa pública Flota Petrolera ecuatoriana – FLOPEC. Ministerio del Trabajo. Ecuador. <https://www.trabajo.gob.es>
- Robles, M., Dierssen, T., Martínez, E., Herrera, P., Díaz, A., & Llorca, J. (2005). Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. *Gaceta Sanitaria*, 19(2), 127-134. <https://www.scielosp.org/pdf/gs/2005.v19n2/127-134/es>
- Salgado, J. F. (1996). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una PYME. *Revista Psicothema*, 8(2), 329-335. <https://digibuo.uniovi.es/dspace/handle/10651/29556>
- Yiu, M. & Law, R. (2014). Review and Application of Knowledge Management and Knowledge sharing in Tourism. *Asia pacific Journal of Tourism Research*, 19(7), 737-759. <https://doi.org/10.1080/10941665.2013.812128>
- Zambrano, J., Ramón, M., & Espinoza-Freire, E. (2017). Estudio sobre el clima organizacional en los docentes de la Universidad Técnica de Machala. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(2), 163-172. <https://bit.ly/3i4URon>