

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**Propuesta de un plan de fortalecimiento del clima organizacional en la
Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica de la
Agencia de Regulación y Control de Electricidad, de la ciudad de
Quito para el 2019**

María Verónica Salvador Cevallos

Tutor: Oscar Eduardo Olano Pomar

Quito, 2019



Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, María Verónica Salvador Cevallos, autor de la tesis intitulada “Propuesta de un plan de fortalecimiento del clima organizacional en la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica de la Agencia de Regulación y Control de Electricidad, de la ciudad de Quito para el 2019”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

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

31 de enero de 2020

Firma: _____

Resumen

Esta investigación se realizó en la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica (CGPGE) de la Agencia de Regulación y Control de Electricidad (Arconel), y cuyo objetivo es identificar la relación entre el clima organizacional y el incremento del índice de rotación del personal en esta unidad de gestión.

En el estudio se utiliza como línea base los datos obtenidos de la medición de clima laboral realizada por el Ministerio del Trabajo en el 2018, producto de lo cual se identificaron los componentes y factores con menor puntuación y aceptación. Además, para identificar el estado actual del clima organizacional de la CGPGE se aplicó la herramienta “Escala de Clima Organizacional (EDCO)”, que cubre los componentes mencionados y cuyos resultados permitieron determinar que esta Coordinación posee un nivel de aceptación alto; sin embargo, se detectaron factores como la comunicación entre áreas, sentido de pertenencia y liderazgo que son susceptibles de mejora.

Para determinar la perspectiva de los funcionarios con respecto a la rotación de directivos y de personal y su relación con el clima organizacional, se realizaron varias entrevistas, lo que permitió ampliar los resultados de la investigación y establecer nuevos factores que inciden en estas variables. En este sentido, se concluye que existe una relación entre clima organizacional y nivel de rotación de personal y directivos; sin embargo, su impacto es subjetivo, según la perspectiva de cada funcionario, por lo que no necesariamente será algo negativo, ya que si el nuevo directivo o administrativo tienen las características adecuadas para lograr motivar y relacionarse con el equipo de trabajo, resulta tener un efecto positivo.

Adicionalmente, se pudo determinar que pese a que algunas personas pueden no estar satisfechas con la remuneración percibida, el tener la percepción de trabajar dentro de un clima organizacional positivo y un buen liderazgo, puede suplir la necesidad de la primera variable, y por tanto no es un factor de rotación necesariamente.

Finalmente, se propone un plan de fortalecimiento del clima organizacional de la Agencia, mediante estrategias enfocadas en atender los factores que presentaron poca aceptación o fluctuación en sus resultados.

Palabras clave: relación, clima organizacional, rotación, EDCO, satisfacción, liderazgo

Agradecimientos

Agradezco a Dios por darme la fortaleza y constancia en cada momento de mi vida para lograr cada una de mis metas.

A mi padre y madre, por su sacrificio, amor y apoyo incondicional, por ser un ejemplo y motivarme para cumplir mis metas.

A mis amigos y seres queridos, quienes de una u otra manera colaboraron para el desarrollo de este trabajo.

Al magíster Oscar Olano, quien con su profesionalismo y sabiduría supo brindarme todo el apoyo durante el desarrollo de esta investigación.

Tabla de contenidos

Ilustraciones y tablas	11
Introducción.....	15
Capítulo primero. Marco teórico	17
1. Clima organizacional	17
1.1 Componentes del clima organizacional	21
1.2 Dimensiones del clima organizacional	24
1.3 Tipos de clima organizacional	25
1.4 Importancia del clima organizacional.....	26
1.5 Relación del clima organizacional con otros términos	28
2 Rotación laboral.....	29
2.1 Tipos de rotación de personal	31
2.2 Factores que inciden en la rotación de personal	32
2.3 Índice de rotación	34
2.4 Efectos de una alta rotación.....	35
2.5 Relación de rotación con el clima organizacional	36
Capítulo segundo. Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica	39
1. Descripción de la problemática institucional.....	40
2. Situación actual de la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica (CGPGE)	41
3. Análisis de rotación del personal de la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica	42
4. Medición del Clima Laboral Arconel 2018	47
4.1 Resultados de medición del Clima Laboral en la Arconel 2018	47
4.2 Resultados medición clima laboral 2018 CGPGE y sus Direcciones	49
4.2.1 Resultados medición clima laboral 2018 de la Dirección de Gestión Estratégica	50
4.2.2 Resultados medición clima laboral 2018 de la Dirección de Planificación y Unidad de Tecnologías de la Información.....	50
4.2.3 Resultados medición clima laboral 2018 Coordinación General	51
5. Metodología de la investigación.....	52
5.1. Diseño y tipo de la investigación.....	52

5.2. Población (Universo).....	53
6. Diseño de las herramientas de investigación.....	53
6.1. Escala de Clima Organización, EDCO.....	54
6.1.1 Características de la Escala de Clima Organizacional (EDCO).....	55
6.2. Entrevistas	57
6.2.1 Herramienta de análisis cualitativo Atlas.ti.....	58
Capítulo tercero. Análisis e interpretación de resultados	61
1 Resultados Encuesta	61
1.1. Resultado general del Clima laboral de la Coordinación aplicando la herramienta EDCO	62
1.2 Resultados dimensiones EDCO.....	62
1.3 Resultados por cada respuesta Encuesta EDCO.....	63
2. Resultados Entrevistas.....	93
2.1 Resultados de entrevistas con programa Atlas ti.....	95
Capítulo cuarto. Propuesta de plan de fortalecimiento del clima laboral de la CGPGE	99
1. Estrategias de mejora del clima laboral.....	99
1.1 Estrategia de mejora de los factores compromiso y liderazgo.	99
1.2 Estrategia de mejora del factor capacitación	102
1.3 Estrategia 3 Comunicación entre unidades de gestión	104
1.4 Estrategia 4 Difusión del Plan de Mejora de Clima Laboral.....	104
Conclusiones y recomendaciones.....	105
Bibliografía.....	107
Anexos.....	111
Anexo 1: Problemática de la institución.....	111
Anexo 2: Descripción de la institución.....	114
Mapa de procesos.....	116
Anexo 3: Detalle medición clima laboral MDT	120
Anexo 4: Formato de encuesta aplicada Escala de Clima Organizacional EDCO... ..	123
Anexo 5: Preguntas entrevistas realizadas en la CGPGE.....	127
Anexo 6: Cuadro comparativo de respuestas de entrevistas.....	128
Anexo 7: Resultados de estructuración de códigos con programa Atlas.ti	130
Anexo 8: Cronograma plan de comunicación elementos orientadores Arconel	131

Ilustraciones y tablas

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Esquema de clima organizacional	22
Ilustración 2. Número de personal según modalidad de contrato.....	41
Ilustración 3. Porcentaje de participación medición clima laboral Arconel.....	47
Ilustración 4. Datos históricos medición del clima laboral en Arconel.....	48
Ilustración 5. Porcentajes de respuestas Pregunta 1 EDCO Opinión	64
Ilustración 6. Porcentajes de respuestas Pregunta 2 EDCO Aceptación	64
Ilustración 7. Porcentajes de respuestas Pregunta 3 EDCO Distancia	65
Ilustración 8. Porcentajes de respuestas Pregunta 4 EDCO Incomodidad	65
Ilustración 9. Porcentajes de respuestas Pregunta 5 EDCO Aportes.....	66
Ilustración 10. Porcentajes de respuestas Pregunta 6 EDCO Confianza.....	67
Ilustración 11. Porcentajes de respuestas Pregunta 7 EDCO Educación	68
Ilustración 12. Porcentajes de respuestas Pregunta 8 EDCO Apoyo	69
Ilustración 13. Porcentajes de respuestas Pregunta 9 EDCO Órdenes arbitrarias.....	70
Ilustración 14. Porcentajes de respuestas Pregunta 10 EDCO Desconfianza.....	71
Ilustración 15. Porcentajes de respuestas Pregunta 11 EDCO Beneficios	72
Ilustración 16. Porcentajes de respuestas Pregunta 12 EDCO Beneficios salud.....	73
Ilustración 17. Porcentajes de respuestas Pregunta 13 EDCO Asignación salarial.....	73
Ilustración 18. Porcentajes de respuestas Pregunta 14 EDCO Aspiraciones	74
Ilustración 19. Porcentajes de respuestas Pregunta 15 EDCO Servicios de salud	75
Ilustración 20. Porcentajes de respuestas Pregunta 16 EDCO Futuro institucional.....	76
Ilustración 21. Porcentajes de respuestas Pregunta 17 EDCO Recomendación.....	76
Ilustración 22. Porcentajes de respuestas Pregunta 18 EDCO Sentido de pertenencia..	77
Ilustración 23. Porcentajes de respuestas Pregunta 17 EDCO Horas extra.....	78
Ilustración 24. Porcentajes de respuestas Pregunta 20 EDCO Satisfacción.....	78
Ilustración 25. Porcentajes de respuestas Pregunta 21 EDCO Espacio adecuado.....	79
Ilustración 26. Porcentajes de respuestas Pregunta 22 EDCO Ambiente físico.....	80
Ilustración 27. Porcentajes de respuestas Pregunta 23 EDCO Entorno físico.....	80
Ilustración 28. Porcentajes de respuestas Pregunta 24 EDCO Acceso a la información	81
Ilustración 29. Porcentajes de respuestas Pregunta 25 EDCO Iluminación	82

Ilustración 30. Porcentajes de respuestas Pregunta 26 EDCO Desvinculación	82
Ilustración 31. Porcentajes de respuestas Pregunta 27 EDCO Estabilidad laboral	83
Ilustración 32. Porcentajes de respuestas Pregunta 28 EDCO Contratación personal ...	84
Ilustración 33. Porcentajes de respuestas Pregunta 29 EDCO Preferencias personales.	84
Ilustración 34. Porcentajes de respuestas Pregunta 30 EDCO Desempeño	85
Ilustración 35. Porcentajes de respuestas Pregunta 31 EDCO Metas claras	86
Ilustración 36. Porcentajes de respuestas Pregunta 32 EDCO Logro de metas	87
Ilustración 37. Porcentajes de respuestas Pregunta 33 EDCO Relación con metas	87
Ilustración 38. Porcentajes de respuestas Pregunta 34 EDCO Difusión de logros.....	88
Ilustración 39. Porcentajes de respuestas Pregunta 35 EDCO Comprensión de metas..	89
Ilustración 40. Porcentajes de respuestas Pregunta 36 EDCO Trabajo con otras dependencias.....	89
Ilustración 41. Porcentajes de respuestas Pregunta 37 EDCO Respuesta de otras dependencias.....	90
Ilustración 42. Porcentajes de respuestas Pregunta 38 EDCO Acceso información otras dependencias.....	91
Ilustración 43. Porcentajes de respuestas Pregunta 39 EDCO Responsabilidad.....	91
Ilustración 44. Porcentajes de respuestas Pregunta 40 EDCO Resolución de problemas	92
Ilustración 45. Porcentajes de respuestas Pregunta 17 entrevista.....	93
Ilustración 46. Porcentajes de respuestas Pregunta 18 entrevista.....	93
Ilustración 47. Porcentajes de respuestas Pregunta 19 entrevista.....	94
Ilustración 48. Porcentajes de respuestas Pregunta 20 entrevista.....	94
Ilustración 49. Icono difusión valores	101

Lista de tablas

Tabla 1 Número de servidores y escalas laborales CGPGE.....	42
Tabla 2 Nivel de rotación CGPGE	43
Tabla 3 Rotación 2017.....	44
Tabla 4 Rotación 2018.....	45
Tabla 5 Rotación 2019.....	45
Tabla 6 Resultados índice de rotación	46
Tabla 7 Informe general de medición de clima laboral	48

Tabla 8 Nivel de confiabilidad encuesta EDCO.....	55
Tabla 9 Dimensiones encuesta EDCO	55
Tabla 10 Calificación ítems encuesta EDCO	56
Tabla 11 Resultados datos demográficos aplicación encuesta	61
Tabla 12 Resultados dimensiones EDCO.....	62
Tabla 13 Pregunta 1 EDCO Opinión.....	63
Tabla 14 Pregunta 2 EDCO Aceptación.....	64
Tabla 15 Pregunta 3 EDCO Distancia.....	65
Tabla 16 Pregunta 4 EDCO Incomodidad.....	65
Tabla 17 Pregunta 5 EDCO Aportes	66
Tabla 18 Pregunta 6 EDCO Confianza.....	66
Tabla 19 Pregunta 6 Confianza por Direcciones	67
Tabla 20 Pregunta 7 EDCO Educación	67
Tabla 21 Pregunta 7 Educación por Direcciones.....	68
Tabla 22 Pregunta 8 EDCO Apoyo	68
Tabla 23 Pregunta 8 Apoyo por Direcciones.....	69
Tabla 24 Pregunta 9 EDCO Órdenes arbitrarias	69
Tabla 25 Pregunta 9 Órdenes arbitrarias por Direcciones.....	70
Tabla 26 Pregunta 10 EDCO Desconfianza	70
Tabla 27 Pregunta 10 Órdenes arbitrarias por Direcciones.....	71
Tabla 28 Pregunta 11 EDCO Beneficios.....	72
Tabla 29 Pregunta 12 EDCO Beneficios salud	72
Tabla 30 Pregunta 13 EDCO Asignación salarial	73
Tabla 31 Pregunta 14 EDCO Aspiraciones	74
Tabla 32 Pregunta 15 EDCO Servicios de salud.....	75
Tabla 33 Pregunta 16 EDCO Futuro institucional.....	75
Tabla 34 Pregunta 17 EDCO Recomendación	76
Tabla 35 Pregunta 18 EDCO Sentido de pertenencia.....	77
Tabla 36 Pregunta 19 EDCO Horas extra	77
Tabla 37 Pregunta 20 EDCO Satisfacción	78
Tabla 38 Pregunta 21 EDCO Espacio adecuado	79
Tabla 39 Pregunta 22 EDCO Ambiente físico	79
Tabla 40 Pregunta 23 EDCO Entorno físico	80
Tabla 41 Pregunta 24 EDCO Acceso a la información.....	81

Tabla 42	Pregunta 25 EDCO Iluminación.....	81
Tabla 43	Pregunta 26 EDCO Desvinculación	82
Tabla 44	Pregunta 27 EDCO Estabilidad laboral	83
Tabla 45	Pregunta 28 EDCO Contratación personal.....	83
Tabla 46	Pregunta 29 EDCO Preferencias personales	84
Tabla 47	Pregunta 30 EDCO Desempeño	85
Tabla 48	Pregunta 31 EDCO Metas claras	86
Tabla 49	Pregunta 32 EDCO Logro de metas	86
Tabla 50	Pregunta 33 EDCO Relación con metas.....	87
Tabla 51	Pregunta 34 EDCO Difusión de logros	88
Tabla 52	Pregunta 35 EDCO Comprensión de metas	88
Tabla 53	Pregunta 36 EDCO Trabajo con otras dependencias	89
Tabla 54	Pregunta 37 EDCO Respuesta de otras dependencias.....	90
Tabla 55	Pregunta 38 EDCO Acceso información otras dependencias	90
Tabla 56	Pregunta 39 EDCO Responsabilidad.....	91
Tabla 57	Pregunta 40 EDCO Resolución de problemas.....	92
Tabla 58	Propuesta del plan de capacitación.....	103
Tabla 59	Componente Liderazgo	120
Tabla 60	Componente Compromiso.....	121
Tabla 61	Componente Entorno de trabajo.....	121
Tabla 62	Ficha técnica medición encuesta clima laboral	122

Introducción

La Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica (LOSPEE), publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial 418 de 16 de enero de 2015, creó la Agencia de Regulación y Control de Electricidad (Arconel), como una institución adscrita al Ministerio de Energía y Recursos Naturales No Renovables (MERNNR), encargada de regular y controlar el servicio público de energía eléctrica y el servicio de alumbrado público general.

Dentro de su estructura esta institución cuenta con varias unidades de gestión tanto de procesos gobernantes, agregadores de valor y de asesoría y apoyo. El área en la que se centró el presente estudio, es la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica, unidad que brinda asesoría y apoyo a las áreas técnicas y administrativas que conforman la organización.

Esta Coordinación está conformada por 22 servidores, quienes durante los últimos cuatro años, han vivido cambios y ajustes, resultado de las políticas públicas emitidas por el Gobierno Central, que llevaron a la institución a un proceso de optimización de sus recursos tanto técnico, económico, administrativo y de talento humano, una mayor explicación de esta problemática se evidencia en el Anexo Nro. 1. La emisión de nuevas normativas y políticas ocasionó una variación de sus remuneraciones mensuales, no renovación de contratos ocasionales, priorización a las áreas técnicas y constante rotación de directivos, desde el 2015 a la fecha, han existido varios cambios de Coordinador General de Planificación y Gestión Estratégica, Director de Gestión Estratégica y Director de Planificación, cambiando así los estilos de liderazgo que se maneja en esa Coordinación y la forma de trabajo. Así también han existido renunciadas y cambios administrativos dentro de esta coordinación para equilibrar la carga de trabajo y actividades de las direcciones.

Como resultado de los factores anteriormente mencionados podríamos decir que el clima laboral de esta Coordinación pudo verse afectado, impactando la motivación y satisfacción de los trabajadores, lo cual puede ser generador de falta de involucramiento con la institución, y si el mismo tiene relación con el índice de rotación de puestos de directivos y de personal de la Agencia.

Esta investigación se realizará con la utilización de herramientas cuantitativas y cualitativas, lo que permitirá tener una perspectiva integral y completa de la situación actual y estado de estas variables.

Este estudio consta de tres capítulos: el primero se enfoca en el marco teórico, detallando los conceptos y características de las variables de estudio, los componentes del clima organizacional, sus dimensiones, importancia y los tipos de rotación, factores que inciden sobre esta variable, sus efectos y la relación que tienen ambas variables.

El segundo capítulo describe la situación actual de la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica, el número de rotaciones tanto de personal interno como de directivos que ha tenido durante los últimos cuatro años, adicionalmente presenta los resultados de la medición de clima laboral realizada en el 2018. Esta información sirve como base para el desarrollo y aplicación de la metodología de investigación, la primera herramienta utilizada es la encuesta de “Escala de Clima Laboral – EDCO”, cuestionario tipo Likert que permite identificar los factores clave que inciden en el clima de la Coordinación; y, posteriormente la realización de entrevistas a un grupo de funcionarios, la cual complementa la información recabada y ayuda a determinar la percepción que tienen sobre la rotación de directivos y de personal; en consecuencia los resultados estarán respaldados por dos enfoques, cuantitativo y cualitativo para finalmente realizar un análisis de e interpretación de los resultados obtenidos, dando cumplimiento con el objetivo propuesto en esta investigación.

Finalmente una vez que ya se tienen determinados los componentes que se desean mejorar, el tercer capítulo, presenta un plan de fortalecimiento del clima organizacional con estrategias que contribuirán a mejorar este factor.

Con estos resultados esta investigación cumple con los objetivos específicos planteados que son determinar los factores que inciden en el clima organizacional de la CGPGE, realizar un diagnóstico sobre la situación actual de los servidores tomando en consideración la rotación y clima organizacional y su relación y elaborar una propuesta con alternativas que permitan optimizar el clima laboral de esta Coordinación.

Capítulo primero

Marco teórico

Las organizaciones están conformadas por personas con distintas personalidades, actitudes y características, quienes forman sus grupos y comunidades y cuyo heterogéneo comportamiento crea un ambiente dinámico y complejo en las organizaciones.

Un factor sumamente importante para garantizar el éxito de la organización, es su talento humano, reconocer su valor es vital si la organización busca el logro de sus objetivos.

Según Chiang (2010) los individuos forman su propia percepción de lo que les rodea y, a partir de ello, estructuran sus actitudes y conductas. El clima pertenece a los individuos y es una percepción sumaria del ambiente.

El clima será un factor importante para el individuo al momento de comprometerse o no con la organización. Es por esto que invertir en crear un ambiente agradable y sano para los trabajadores es importante.

Para este proyecto las variables que se analizarán serán la rotación del personal y el clima organizacional como una sumatoria de factores, siendo la primera la variable independiente y la segunda la dependiente; ya que en una organización donde existe bastante rotación ya sea a nivel interno o por salida del personal sobre todo a nivel directivo, es muy probable que su clima organizacional se vea afectado.

1. Clima organizacional

El clima organizacional, también conocido como ambiente, atmósfera o clima laboral, es un aspecto fundamental en todas las organizaciones, sobre todo en los últimos años su estudio resulta imperativo para las organizaciones que buscan una mayor eficiencia organizacional en el mundo competitivo actual.

El clima organizacional se ha convertido en una variable de estudio indispensable si lo que se busca es la mejora continua, incremento de productividad y consecución de metas en una organización, ya que un buen ambiente laboral contribuye al aumento de la productividad y por ende al logro de los objetivos propuestos.

De acuerdo a lo manifestado por Gan (2007) existen dos grandes enfoques en cuanto a definiciones de clima organizacional se refiere, el primero se enfoca en los factores organizacionales, estableciendo que el clima es externo al individuo, rodea al individuo pero es distinto de las mismas percepciones, y existen en la realidad organizacional. El segundo enfoque, destaca los factores individuales o psicológicos, manifestando que el clima está formado por percepciones, actitudes e interacciones de los individuos que integran la organización.

Para una mejor comprensión se realizará un breve resumen de algunas de las definiciones analizadas que permitirán entender con mayor claridad el impacto de esta variable en las organizaciones, si bien existe una diversidad de definiciones no todas son excluyentes entre sí.

Uno de los principales precursores del desarrollo del término de clima organizacional es Elton Mayo quien en 1945 a través de un estudio realizado determinó que prestar atención a los miembros de una organización resulta en un aumento de su esfuerzo y productividad.

El concepto básico de clima parte de la definición clásica propuesta por Gilmer y Forehand (1964; citado en Gan 2007, 188), quienes lo describieron como: “un conjunto de características que describen una organización, las cuales: a) distinguen una organización de otras; b) son relativamente duraderas en el tiempo; 3) e influyen en la conducta de la gente en las organizaciones”.

Posteriormente, Morse y Reimer (1956; citado en Jaime 2007, 297) desarrollaron también estudios en donde se analizó la influencia que tiene la participación de los empleados en la toma de decisiones y sus resultados.

McGregor en 1960 destacó como base del clima la relación de los subordinados con sus directivos. Likert en 1961 y Katz y Kahn en 1966 destacaron el contexto humano de las organizaciones.

Posteriormente, en 1964 Forehand y Gilmer definen el término como un conjunto de características objetivas, perdurables y que influyen en el comportamiento de los trabajadores, que distinguen a una organización de otra. Tagiuri (1968; citado en Chiang 2010, 29) “el clima es fenomenológicamente externo al actor, pero está en la mente del observador”.

Esta época fue conocida como “los mágicos 1960s” por las varias investigaciones que se realizaron en cuanto al clima organizacional.

Chiang Vega, en su libro *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*, cita a Joyce y Slocum y su definición de clima en 1979 como “las percepciones que los individuos tienen del ambiente determinadas por los hechos cuasi-físicos, cuasi-sociales, cuasi-conceptuales y por la intersubjetividad. Intersubjetividad consciente que produce una influencia mutua en las percepciones, lo que implica interacción social”.

Los estudios en las siguientes décadas se enfocan en la relación con el intercambio de actitudes de las personas como el impulsor del clima organizacional.

En 1982 Litwin (citado en Chiang, 2010, 28) sostiene que el clima es el “resumen del patrón total de expectativas y valores de incentivo que existen en un medio organizacional dado”

En 1990 Reichers y Schneider (citado en Chiang, 2010, 31) lo definen como la “percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales”

Según Payne (1990, citado en Rodríguez F. 2004, 254) define el clima organizacional como un “concepto molar que refleja el contenido y la solidez de las normas, actitudes, conductas y sentimientos que prevalecen entre los miembros de un sistema social, que puede ser medido desde el punto de vista operativo por medio de las percepciones de los miembros de ese sistema o mediante la observación”.

Un interesante aporte lo realizó Schneider (1970 citado en Gan 2007, 189) al decir que:

“las percepciones del clima son descripciones psicológicamente molares en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema. A través de ellas un sistema puede crear varios climas. La gente percibe climas diferentes porque las percepciones molares funcionan como marcos de referencia para conseguir una congruencia entre la conducta y las prácticas y procedimientos del sistema”

Para Dessler (1993 citado en Sánchez 2012, 41) no hay un acuerdo en cuanto al significado del término ya que las definiciones toman en cuenta desde factores organizacionales estrictamente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Para Tompkins (1994, 97) “el clima de la organización es el tono emocional de la organización basado en qué tan cómodo se sientan los miembros con los demás y con la organización”.

De acuerdo a lo descrito por Hall (1996 citado en Goncalvez, 1997), el clima representa un conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente por los empleados y menciona que “la especial importancia del clima organizacional reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de la organización”

“El clima en las organizaciones se debe entender como un concepto constituido por múltiples dimensiones, de tal manera que podemos hablar del clima en una organización en función del contexto, de la estructura, de los procesos que se desarrollan en la organización de las personas que lo componen”. (Rodríguez F. y Díaz B. 2004, 255)

“El clima organizacional es un tamiz, no mide la realidad tal cual es, sino que cómo ella es percibida” (Raineri 2006, 5).

Para Méndez (2006; 108) “es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”.

Como vemos las definiciones han evolucionado desde aquellas que destacan las características organizacionales apreciadas a través de las percepciones de los miembros de una organización, en donde dominan los factores organizacionales; hasta llegar a aquellas teorías con esquemas cognitivos que enfatizan los factores individuales como determinantes en donde la persona y la situación interactúan.

Para Gonçalves (1997), de todos los enfoques, el que ha demostrado mayor utilidad es el que toma en cuenta las percepciones que tiene el trabajador de las estructuras y procesos de la organización, ya que evidencia que el comportamiento de este no resulta de los factores organizacionales sino que depende de las percepciones que tengan el trabajador de estos factores, reflejando la interacción entre las características personales y organizacionales.

Considerando a las percepciones como un factor crucial para la determinación del clima laboral, Olaz (2013, 15) establece que el clima “puede advertirse como un fenómeno exterior al individuo, no obstante, su grado de percepción puede variar en función de los umbrales de percepción de cada persona, siendo, en ocasiones, divergentes

las interpretaciones que pueden hacerse del mismo, esto es, no todo el mundo necesariamente lo percibe de igual modo y manera”.

Se evidencia que, en términos generales el clima organizacional se desarrolla tomando en cuenta tres factores fundamentales, el primero las características de la organización, el segundo las percepciones de cada individuo y tercero es el impacto que genera esta percepción.

En este contexto, agrupando estas definiciones en general se infiere que el clima organizacional se construye a partir de las percepciones¹ directas o indirectas que tienen los miembros de una organización acerca de los diferentes procesos de la misma, como las políticas, estilo de liderazgo, relaciones interpersonales, remuneración, entre otros, tomando en cuenta que, cada trabajador tiene una percepción distinta hacia cada uno de estos factores.

Según lo manifiesta el autor Ángel Olaz (2013, 15):

El clima puede considerarse, desde un punto de vista funcional, como variable dependiente de aquellas con las que interactúa tales como: la comunicación, motivación, liderazgo y trabajo en equipo que pueden ir variando su peso explicativo en el transcurso del tiempo....Desde otra perspectiva el clima también puede convertirse en variable independiente de otros aspectos relacionados: nivel desempeño, productividad y desarrollo organizativo entre otras. Esta doble perspectiva convierte al clima en efecto y causa a la vez de cuántas relaciones puedan establecerse en un mapa de categorías.

Es así que para el caso del presente estudio, el clima organizacional se lo considera como una variable dependiente, que se ve afectada por la rotación del personal de la Arconel.

1.1 Componentes del clima organizacional

De acuerdo con Gonçalves (1997) existen varios factores que dan origen a las percepciones y respuestas que abarcan el clima. Encontramos factores de liderazgo y prácticas de dirección, factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.) y factores relacionados con las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). Esto se da porque cada individuo tiene una percepción diferente de su entorno

¹ Percepción: describe el conjunto de procesos mentales mediante el cual una persona selecciona, organiza e interpreta la información proveniente de estímulos, pensamientos y sentimientos, a partir de su experiencia previa, de manera lógica o significativa/Interpretación.

laboral y puede interpretar de diferente manera desde el rol y puesto que desempeña en la organización.

De acuerdo con el esquema propuesto por Litwin y Stringer (1978 citado en Gonçalves, 1997) el sistema organizacional conformado por la estructura organizacional, estructura social, tecnología, tipo de liderazgo, prácticas de administración, procesos de decisión, necesidades de los miembros; generan una determinada percepción en sus miembros estableciendo un tipo de clima organizacional. El clima repercute en el nivel de motivación de los miembros de la organización y por lo tanto esta motivación modelará su tipo de comportamiento. El comportamiento que asuman sus miembros produce varios efectos sobre la organización, mismos que pueden ser positivos o negativos, como productividad, satisfacción, rotación, entre otros; este proceso se muestra en el siguiente gráfico.

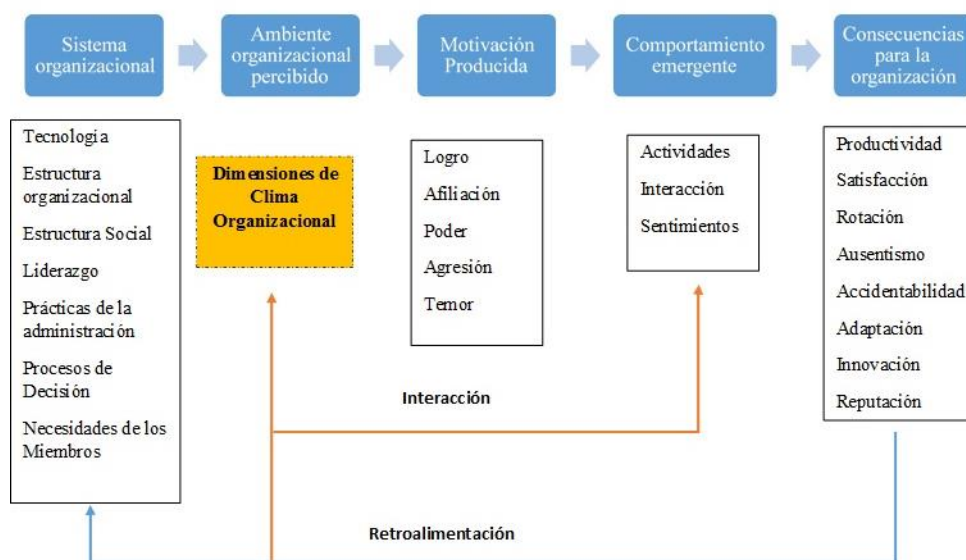


Ilustración 1. Esquema de clima organizacional

Fuente: Gonçalves, basado en la Teoría de Litwin y Stringer. Elaboración propia

De acuerdo con la bibliografía investigada, es importante mencionar también los componentes que describe Gan (2007, 200), los cuales clasifica en subjetivos y objetivos.

Los componentes subjetivos están alineados a los valores y necesidades de los individuos, a sus actitudes y motivación. Estos son:

- **Autonomía:** Representa la facilidad que tiene el trabajador para tomar decisiones en su puesto. El autor manifiesta que una alta autonomía se

relaciona con un bajo control mientras que una baja autonomía representa un amplio control.

- **Participación:** Se refiere al nivel de acción e influencia de cada persona en los procesos colectivos. Es importante que una organización maneje unos adecuados niveles de participación por parte de sus miembros, ya que cuando se carece de ella, las personas llegan a actuar de manera pasiva e indiferente.
- **Liderazgo:** Es la capacidad de influir sobre los demás para lograr alcanzar los objetivos organizacionales. Una organización puede contar con diversos estilos de liderazgo y dirección, lo cual genera distintos enfoques dentro del trabajo y esto distintos climas.
- **Comunicación:** Representa los canales existentes para transmitir información. Se lo caracteriza como un ingrediente fundamental en la percepción del clima. Es importante saber escuchar para tener buenas relaciones. En cambio, no saber escuchar o cuando se producen distorsiones en la comunicación desencadena en malas relaciones y puede generar los conocidos rumores.

Por otro lado los componentes objetivos del clima organizacional se refieren al ambiente y condiciones físicas del lugar de trabajo, estos son:

- **Condiciones físicas y de prevención del lugar de trabajo:** iluminación, ventilación, temperatura, ruido, higiene, protección de integridad física y mental del trabajador.
- **Remuneración/Salario:** hablamos de todo tipo de compensaciones materiales, salarios, sueldos, beneficios, incentivos, bonos, etc. que el empleado recibe de la empresa. Sherman y Bohlander (1994, citado en Gan 2011, 192) manifiestan que:

La compensación de los empleados puede ser una herramienta efectiva en la mejora del desempeño, en la motivación y en la satisfacción, lo que a su vez contribuye a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Por el contrario, la falta de satisfacción con la compensación obtenida puede afectar la productividad de la organización [...] disminuir el desempeño, llevar a ausentismo, rotación y a otras formas de protesta pasiva.

- Diseños de puestos de trabajo: se debe considerar todos los elementos y características del puesto. Para ello se debe analizar las diferentes habilidades que requiere cada tarea, estudiar diferentes métodos y procesos de realización de las tareas, el impacto que considera el trabajador tiene su tarea, su aporte a la organización, y darle la autonomía y responsabilidad propia para desempeñar su labor mostrando así también confianza en su trabajo.
- Procesos, procedimientos y facilitadores: los procesos correctamente establecidos y abiertos a una mejora continua que incluyan la participación de los implicados, favorece a un mejor clima. Contar con los equipos y tecnología adecuada también lo hace.

1.2 Dimensiones del clima organizacional

El clima organizacional posee aspectos o atributos visibles y medibles que son propios de cada organización, estos atributos son conocidos como dimensiones del clima.

En este sentido, para identificar el tipo de clima que tiene una organización se han propuesto una serie de dimensiones. Así como existen varios conceptos de estudio del clima, de igual manera, al tratarse de las dimensiones que abarcan el clima organizacional, podemos encontrar variaciones en el número de elementos que repercuten en él.

Brunet (1987, citado en García S. 2009, 49) sostiene que la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por tener ciertas dimensiones comunes, a saber: Nivel de autonomía individual, grado de estructura y obligaciones impuestas, tipo de recompensa o remuneración, consideración, agradecimiento y apoyo que recibe de sus superiores. La calidad de un cuestionario, reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización al tener en cuenta que los factores determinantes del clima organizacional pueden variar de una organización a otra, de acuerdo con sus propias particularidades.

Para Litwin y Stringer (citado en García S. 2009, 50) las dimensiones son: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad-lealtad.

Para Likert (citado en García S. 2009, 51) el clima es multidimensional y está compuesto por ocho dimensiones: métodos de mando, fuerzas de motivación, procesos

de comunicación, influencia, toma de decisiones, planificación, control y objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

Sudarsky (1977, citado en García S. 2009, 51)) por su parte propone conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor y apoyo, seguridad y salario.

Según el estudio realizado por Cardona y Zambrano (2014, 188) se halló que existen 8 dimensiones que se repiten en la mayoría de los instrumentos analizados en su investigación, los cuales son: toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo, interacción social, motivación institucional, sistema de recompensas e incentivos, apertura organizacional y supervisión.

En definitiva, el clima es una variable multidimensional puesto que está conformado por varias dimensiones pertenecientes a las personas como su personalidad, actitudes, motivación y expectativas, valores y socialización, entre otros. Se deduce que el clima organizacional es una especie de filtro por el que pasan factores tanto de tipo estructural como motivacional, factores que son percibidos por cada persona de distinta manera.

En este sentido, ninguna teoría contrapone a la otra, ya que todas las dimensiones que se han presentado de cierta manera se complementan, y al ser las organizaciones tan heterogéneas se pueden aplicar estas dimensiones según el criterio del investigador y el objetivo del estudio.

A través de la identificación de las dimensiones que posee una organización, se escogerá una herramienta para evaluar el clima organizacional.

El objetivo de medir el clima organizacional es realizar un diagnóstico sobre la percepción que tienen los empleados con respecto al clima tomando en consideración cierto número de dimensiones, las cuales deben considerar la realidad y estructura de la organización y lo que el investigador quiere averiguar; esto permitirá identificar las variables que están generando esas actitudes y percepciones, y que inciden a su vez en su motivación y eficiencia.

1.3 Tipos de clima organizacional

Likert (1967, citado en Gan 2007; 210) propone según el tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo de grupo, dos tipos de clima: El clima de tipo autoritario y el clima de tipo participativo, cada uno con dos subdivisiones.

El clima de tipo autoritario se refiere a un clima cerrado, con una estructura rígida creando un ambiente negativo. Está conformado por el Sistema I. Autoritario Explotador y el sistema II: Autoritarismo paternalista.

En el sistema I (Autoritario Explotador) la dirección no posee confianza en sus empleados, se percibe un clima de temor y no existe interacción entre subordinados y superiores. Los jefes son quienes toman las decisiones

El sistema II (Autoritarismo paternalista) da la impresión externa de que se trabaja en un ambiente estable, sin embargo, su ambiente por dentro está regido por el uso de recompensas y castigos como fuentes de motivación. Se manejan mecanismos de control.

El clima de tipo participativo se conforma por: Sistema III: Consultivo y Sistema IV: Participación en grupo y hacen referencia a un clima abierto, con estructura flexible, resultando en un clima positivo.

El Sistema III (Consultivo), en este sistema existe ya confianza de los superiores en sus subordinados, se les permite tomar decisiones y se delega, se busca satisfacer sus necesidades de estima.

El Sistema IV (Participación en grupo) describe al equipo de trabajo como el medio ideal para conseguir los objetivos a través de la participación estratégica. Se enfocan en la participación como clave para la motivación, la dirección manifiesta plena confianza en sus empleados, existe una comunicación vertical-horizontal y ascendente-descendente.

1.4 Importancia del clima organizacional

El clima es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas y de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza... (Gan y Trigine 2006, 275)

Para Gonçalves (1997) el Clima Organizacional es un “fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”.

Una vez detectado el estado del clima de una organización se pueden implementar planes de mejora que permitan incrementar los niveles de compromiso y evitar o disminuir las consecuencias negativas.

Estudiar el clima permite comprender la percepción que tienen las personas en una organización respecto a las características de esta en cuanto a su ambiente y entorno laboral, jerarquía, normas, tareas, comunicación, estilos de dirección, entre otros. En este sentido, el clima influye en su comportamiento y actitudes. Estas percepciones son un reflejo de sus sentimientos hacia la organización.

Si un trabajador se siente bien en su ambiente de trabajo, en donde tiene autonomía, responsabilidad, confianza y apoyo, en donde se siente escuchado, por parte de sus compañeros y de sus superiores, entonces esto se verá reflejado en el sentimiento de satisfacción que incidirá en su productividad y en su compromiso con la organización.

Un buen clima facilita los procesos organizativos, de gestión, innovación y cambio, en consecuencia, se convierte en un indicador fundamental para que la organización crezca. Consecuentemente, la gestión del clima es fundamental para alcanzar los objetivos deseados para todas las organizaciones.

Estudios han demostrado que el clima está estrechamente relacionado con el desempeño laboral, el bienestar psicológico y el compromiso de los empleados con su trabajo.

De acuerdo con Portillo Prieto (2016, 3), uno de los componentes más importantes del clima organizacional es el comportamiento organizacional, mismo que se encuentra conformado por aspectos como la productividad, el ausentismo, rotación, satisfacción laboral, nivel de tensión entre otros.

En este contexto, Robbins (1996; citado en Gan 2007; 199) manifiesta que “el compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera”, pero sí estar satisfecho con la organización.

Si los trabajadores se sienten satisfechos, se comprometerán e identificarán más con la organización, por lo tanto obtendrán mejores resultados en cuanto a la calidad y productividad, menor ausentismo y rotación. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un mayor nivel de identificación por parte de sus miembros, que una organización cuyo clima sea deficiente.

Los beneficios para la organización al contar con un clima organizacional positivo y sano son principalmente satisfacción de sus trabajadores, afiliación y compromiso con

la organización, alta productividad, actitudes laborales positivas, relaciones interpersonales positivas, bajo índice de rotación y ausentismo, y logro de objetivos y resultados.

En conclusión, un diagnóstico del clima organizacional ayudará a determinar el estado de percepción de sus empleados, información que será fundamental para evaluar si los instrumentos de gestión utilizados están siendo efectivos o si es necesario diseñar nuevos métodos que eviten posibles conflictos y contribuyan al logro de objetivos organizacionales.

1.5 Relación del clima organizacional con otros términos

Como se explicó en los párrafos precedentes, el clima organizacional al integrar varios aspectos está estrechamente relacionado con otros términos, mismos que afectan o que complementan a este, tanto de manera positiva como negativa, según el caso.

- **Clima laboral y cultura organizacional**

Para Gan (2011, 180) el clima y cultura organizacionales son visiones y conceptos complementarios. La diferencia es que el clima pone atención a variables y factores internos de la organización, en cambio el enfoque cultural atiende también a factores externos. La cultura es un constructo más estable y menos perceptible directamente que el clima.

- **Clima laboral y comunicación interna**

“Una buena comunicación interna se refleja en un mejor clima” (Gan y Berbel, 2011; 181).

La falta de comunicación en una organización genera un impacto negativo en las actitudes de grupos que conforman el clima, estas tienen un impacto hacia las tareas que se realizan o hacia las actitudes y sentimientos, lo cual conlleva a sobreesfuerzos en cargas de trabajo, distorsión de percepciones, descenso en sentimiento de equipo y de identidad, baja motivación, desconfianza.

- **Clima laboral, satisfacción laboral y motivación**

“Tanto la satisfacción laboral, como motivación y clima organizacional tienen efectos en la productividad. La motivación es un interés que promueve la acción, la satisfacción es una consecuencia afectiva de complacencia o desagrado y el clima es un modo colectivo de percibir la realidad”. (Gan y Berbel, 2011; 183).

El trabajo cubre la necesidad de pertenencia, seguridad y de interacción social para una persona, y el nivel de satisfacción que sienta con este determinará también su motivación, lo cual incidirá en la mejora del clima laboral. Por lo tanto estos conceptos se encuentran directamente relacionados.

“Las personas motivadas generan creatividad, competitividad, productividad, compromiso, estabilidad, resultados óptimos en la organización, y la falta de motivación puede producir rotación de personal, entre otras manifestaciones”.
(Orbe Silva 2019, 5)

Según Bordas (2016):

Varios autores señalan que el clima está basado en macro percepciones y la satisfacción en micro percepciones, siendo el clima una cualidad de la organización mientras que la satisfacción está relacionada más con el individuo. Un buen clima laboral redundará en una mayor satisfacción en el trabajo, y a su vez la satisfacción laboral se relaciona con la productividad, el absentismo y la rotación.

De acuerdo con Olaz (2011, 15) el clima organizacional “se encuentra vinculado a la satisfacción-insatisfacción en el puesto de trabajo, es decir, las macropercepciones que pueden asociarse al clima, pueden impactar en las micropercepciones individuales y viceversa”. En este sentido, se infiere que el impacto de lo global afecta a lo individual y este a lo general.

2 Rotación laboral

De acuerdo con Chiang, José Martín y Núñez Partido (2010, 88) cuando se investiga el clima se han de examinar los efectos interactivos y dinámicos de las variables situacionales que potencialmente pueden influir en las percepciones del clima.

Como se pudo evidenciar al inicio de este capítulo, el tipo de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, entre muchos otros factores afectan el clima organizacional, ya sea de manera negativa o positiva.

Para Olaz (2013, 20) un clima insano no sólo afecta a la propia estructura de la organización, sino también, a la supervivencia del grupo y del individuo, en un entorno cada vez más agresivo y cambiante, donde la capacidad para asimilar los cambios hay que hacerlos de un modo casi instantáneo.

Las consecuencias negativas serían la inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, insatisfacción laboral; y, como resultados positivos en cambio se puede mencionar una alta productividad, afiliación, satisfacción, adaptación e innovación.

En este estudio nos enfocaremos en la variable de rotación del personal, la cual según como observamos en el esquema planteado por Gonçalves, viene a ser una consecuencia del comportamiento que asumen los miembros ante el clima laboral percibido. Primero describiremos el significado del término rotación para posteriormente analizar sus causas y consecuencias sobre el clima organizacional.

Según la Real Academia Española, la rotación de puesto de trabajo significa el cambio de operario entre dos o más puestos de trabajo del mismo nivel y contenido tecnológico.

Uno de los primeros estudios sobre el concepto de rotación fue realizado por Mobley (1977, citado en Littlewood 2006, 8), quien determinó que “las actitudes de trabajo tienen relación con la intención de renuncia y, de manera indirecta, con la renuncia en sí, proponiendo que los pasos intermedios son parte de una secuencia causal que va de la satisfacción en el trabajo hasta la renuncia”.

Otro enfoque lo proponen Price y Mueller (1981) denominando a la rotación como un proceso que se fundamenta en cinco antecedentes de la satisfacción laboral: paga, integración, comunicación instrumental, comunicación formal y centralización; y, consideran además la interacción entre el nivel de satisfacción y la disponibilidad de empleos en las organizaciones, es decir “la proporción de renuncias voluntarias es mayor en el caso de empleados insatisfechos con buenas oportunidades de empleo...es menor la probabilidad de renuncia en el caso de pocas oportunidades de empleo, independientemente del nivel de satisfacción”. (Littlewood Zimmerman 2006, 9)

Para Arias Galicia (1990, citado en Flores 2008, 71) se entiende por rotación el ingreso y egreso de personas en la organización. En este contexto si se presenta un porcentaje muy elevado de rotación se considera como una señal de presencia de algunos problemas; además considera que un índice de rotación elevado es costoso para la empresa.

Para Chruden y Sherman (2003, citado en Orbe 2019, 21) la rotación de personal es:

la cantidad de movimientos de empleados que entran y salen de una organización, ordinariamente expresado en términos de proporción de rotación. Dicha proporción para

un departamento o compañía se convierte en un indicativo de la eficiencia con que se están desempeñando las diferentes funciones de personal por parte del personal gerencial, así como de parte de la gerencia de personal.

Por su parte, Rodríguez (1998, citado en Orbe 2019, 21) argumenta que la rotación de personal es el derecho que tienen los trabajadores de buscar nuevas oportunidades y estímulos en el ámbito económico y profesional para mejorar su trayectoria laboral y personal; y, destaca que este cambio de una empresa a otra le proporciona al trabajador nuevas experiencias que le permiten desarrollar su potencial y su nivel retributivo.

Yoder (1993, citado en Orbe 2019, 21) define como “los cambios de tiempo en tiempo, de la composición de la fuerza de trabajo que resulta de la contratación, salida y reemplazo de los empleados”.

Para Flores (2006, 4) la rotación de personal es un término utilizado para describir la pérdida involuntaria de empleados que de otra forma el empleador hubiera preferido retener en la organización.

En términos generales la rotación puede definirse como la cantidad de personas que ingresan y se desvinculan de una organización.

2.1 Tipos de rotación de personal

Taylor (1999, 6) afirma que la rotación del personal se puede desarrollar de manera interna y externa. La rotación interna consiste en la reubicación de un trabajador en la misma organización ya sea por promociones o cambio de puesto; y, la rotación externa se refiere a la salida del trabajador del lugar donde labora.

En este contexto, el autor plantea tres tipos de rotaciones externas:

- Rotación laboral voluntaria: se produce cuando el trabajador decide terminar su relación laboral con la organización, ya sea por motivos personales o profesionales. Esto puede darse por un salario bajo, malas condiciones laborales, mala relación con su superior o con sus compañeros de trabajo, o puede estar en la búsqueda de una mejor remuneración o desarrollo profesional, ausencia de ascenso en tiempo considerable, entre otros. Según Taylor en la mayoría de los casos, la decisión un trabajador de dejar su trabajo se origina por una combinación de tener alternativas atractivas y de no estar satisfecho con ciertas facetas del actual puesto de trabajo.

“Sin embargo, los últimos estudios demuestran que aproximadamente el 80% de las rupturas laborales voluntarias se pueden evitar, y muchas se deben a errores en la contratación o un mal ajuste entre el empleado y el puesto de trabajo” (Taylor, 1999 citado en Fernández 2006, 66)

- Rotación voluntaria inevitable: se origina cuando el empleador no tiene control sobre la decisión del trabajador. Entre ellas se menciona una incapacidad permanente, por jubilación, por muerte.
- Rotación involuntaria: Esta se ocasiona cuando la dirección decide terminar con la relación laboral ya sea por necesidad de optimización de recursos o por un mal desempeño de este.

En definitiva, la rotación es un factor importante y que constantemente se produce en las organizaciones, el mismo que permite evidenciar el estado de las organizaciones concurriendo en resultados por lo general negativos para estas.

2.2 Factores que inciden en la rotación de personal

Existen diversos factores que producen la rotación del personal, que pueden ser internos o externos, los cuales afectan la actitud y el comportamiento del personal.

Entre los factores externos se puede mencionar una oferta generosa de otras organizaciones así como una alta demanda de recursos humanos en cierto campo de trabajo.

Según Espinoza (2013, citado en Orbe 2019, 40) “uno de los principales factores para que se genere la rotación de personal en una empresa son las oportunidades y expectativas que existen en el ambiente externo con mejores remuneraciones salariales mismas que las personas están buscando alcanzar”.

Como factor interno se puede mencionar una adecuada o por el contrario, injusta, política salarial de la organización, desacuerdos entre jefe y empleado, pocas oportunidades de crecimiento, desacuerdos con la filosofía de la organización o con sus políticas o cultura organizacional y tipos de dirección, condiciones físicas del trabajo entre otras, son factores que debilitan la satisfacción en el trabajo y disminuyen su motivación.

“Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado

por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos”. (Flores, Badii y Abreu 2008, 65)

La satisfacción se refiere a la actitud que tiene un individuo hacia su puesto, por lo que un trabajador satisfecho en su puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo. De igual manera cuando hablamos de motivación nos referimos a la “voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual” (Robbins 1996)

Como se evidencia, la rotación de personal va de la manera con la satisfacción laboral y esta a su vez con la motivación, los cuales son factores que conforman el clima organizacional.

En este contexto, los trabajadores satisfechos tienen menores tasas tanto de rotación como de ausentismo y, como se mencionó en párrafos anteriores, la satisfacción genera un alto nivel de compromiso, cuyos beneficios son de igual manera, baja rotación, menor ausentismo y mayor productividad.

Al hablar de buscar la satisfacción y motivación del trabajador involucramos varios factores, entre los que se puede mencionar una remuneración adecuada y justa con las funciones que esté realizando, hacerlos sentirse cómodos con el trabajo que están realizando evitando la rutina y repetición, brindar crecimiento profesional y capacitaciones constantes.

Un claro ejemplo lo describe Federico Gan (2007) afirmando que “si el trabajador percibe que su salario es insuficiente para satisfacer sus necesidades y expectativas o que no recompensa todo el esfuerzo físico y mental que emplea para realizar las tareas que le han sido asignadas, generará insatisfacción y por consecuencia baja productividad, ausentismo, rotación y otras formas de protesta como quejas, descontento y por ende un deterioro en el clima laboral”.

De igual manera otro factor es el compromiso organizacional que tenga el trabajador, este es el grado en que el trabajador se identifica con una organización y sus metas.

De acuerdo a lo manifestado por Robbins (1996):

La evidencia en la investigación demuestra relaciones negativas entre el compromiso organizacional y el ausentismo y la rotación. De hecho los estudios demuestran que el nivel de compromiso organizacional de un individuo es un mejor indicador de la rotación que el predictor mucho más frecuentemente utilizado de la satisfacción en el puesto...el

compromiso organizacional probablemente es un mejor predictor, pues es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo, que la satisfacción en el puesto.

Un personal inconforme y con sentimientos de frustración con los factores anteriormente mencionados resultaría en un personal insatisfecho y desmotivado lo cual creará una alta rotación y ausentismo.

Finalmente en este tema, es importante recordar que la personalidad del trabajador determinará su percepción frente a determinada situación y el comportamiento que tome afectará el desempeño de la organización. “La teoría argumenta que la satisfacción es más alta y la rotación más baja cuando concuerdan la personalidad y la ocupación” (Robbins 1996)

La edad de las personas también es un factor que influye en la rotación de acuerdo con Robbins (1996) “a medida que una persona envejece, es menos probable que renuncie al empleo”, esto lógicamente se da porque a mayor edad es más difícil encontrar empleo, sobretodo en la actual realidad de nuestro país, en donde las organizaciones dan preferencia a personas jóvenes.

Por tanto es responsabilidad de las autoridades, del director general de una organización, del departamento de recursos humanos, ofrecer un trabajo que genere una experiencia agradable y feliz para los trabajadores.

2.3 Índice de rotación

Es la relación porcentual que existe entre la cantidad de personas que ingresan y se desvinculan de la empresa durante un período.

Según Chávez (2010) es la relación que existe entre las admisiones y a la desvinculación de los Colaboradores, en relación al número de miembros de una organización, en el transcurso del tiempo.

Álvarez (2013) define la rotación de personal como la “proporción de personas que salen de una organización, descontando los que lo hacen de una forma inevitable (jubilaciones, fallecimientos), sobre el total del número de personas promedio de esa compañía en un determinado periodo de tiempo -habitualmente se consideran periodos anuales”.

Para Castillo (2006, 68) el índice de rotación de personal (IRP) “está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total

promedio de personal en la organización, en un cierto período de tiempo”. Según el autor, este índice se expresa mediante la siguiente fórmula: $IRP = ((A+D)/2) * 100 / (F1+F2/2)$

Donde:

- A: Número de personas contratadas durante el período considerado.
- D: Personas desvinculadas durante el mismo período.
- F1: Número de trabajadores al comienzo del período considerado
- F2: Número de trabajadores al final del período.

Destaca sin embargo, que es importante diferenciar en este cálculo a los trabajadores desvinculados por voluntad propia o que fueron obligados a renunciar por la organización. “No es lo mismo la salida de una persona competente que la compañía quisiera retener, que la expulsión de un individuo desleal o incapaz”. (Castillo Aponte 2006, 69)

Tomando esta consideración, Castillo propone dos índices de rotación, el primero que tiene que ver con las desvinculaciones voluntarias y el otro con la rotación global, que incluye las desvinculaciones por necesidad o conveniencia de la organización.

Con los resultados de este cálculo, la empresa obtendrá datos que le darán una visión de la cantidad de rotación voluntaria para aplicar los correctivos necesarios.

2.4 Efectos de una alta rotación

Cuando existe alta rotación de personal en una organización da lugar a que no se cumplan factores como: estabilidad en los grupos de trabajo, ambiente laboral adecuado, horas productivas, entrega de información, requerimientos y reportes a tiempos establecidos, entre otras consecuencias negativas que afectan los objetivos de la organización.

Un alto índice de rotación de personal en una organización representa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación del nuevo personal.

Entre los efectos negativos principales para la organización es el aumento de carga laboral para los trabajadores que asumen las tareas del personal saliente, lo cual crea malestar en el grupo, además de considerar que al no tener un amplio conocimiento de lo que realizaba el anterior trabajador, la entrega de información se podría retrasar o suspender e incluso presentar errores en los productos presentados, además del malestar

que involucra para quien asume la carga laboral al tener que incluso quedarse horas extra para dar cumplimiento con sus nuevas responsabilidades.

Newstrom (2011, citado en Orbe 2009, 41) manifiesta que:

Al existir la rotación de personal para una empresa pueden resultar las más difíciles de enfrentar, se trata de lo complicado que puede resultar la reposición de los trabajadores que salieron, por el tiempo para ocupar esa plaza de trabajo, la nueva capacitación el retraso de las tareas que genere que limitan la consecución de objetivos a corto plazo y los altos y elevados costos que esto puede generar.

Otra desventaja que podemos mencionar es que la alta rotación de personal afecta la imagen de la organización, esta adquiere una mala percepción por parte de los trabajadores creando desmotivación y desconfianza.

Robbins (1996) manifiesta que “La rotación también puede significar interrupción en el trabajo eficiente de una organización, cuando el personal conocedor y experimentado se va y es necesario encontrar y preparar reemplazos para trabajos de responsabilidad.

El autor afirma que todas las organizaciones tienen cierta rotación y que incluso algunas pueden ser positivas si salen de la organización las personas correctas que serían los trabajadores marginales y submarginales, dando acceso de sustituir a un trabajador que no tenía un buen desempeño por alguien con mayor motivación, generando así oportunidades de ascenso e incorporar nuevas ideas al área de trabajo.

Sin embargo, en la mayoría de casos, la rotación significa la pérdida de gente que la organización no desea perder.

2.5 Relación de rotación con el clima organizacional

En la actualidad las exigencias para el cumplimiento de los objetivos operativos y financieros de las organizaciones han aumentado, resultando en la búsqueda de incremento de su productividad en el menor tiempo posible y con la mejor calidad, y para lograrlo la estrategia que muchas empresas utilizan es presionar al empleado; sin embargo, muchos de ellos no pueden enfrentar esta presión, lo cual genera a la larga un clima organizacional negativo, aumento de rotación del personal, ausentismo, entre otras variables negativas. En este sentido, si la organización busca alcanzar sus objetivos, es sumamente importante que brinde al trabajador un clima organizacional positivo con adecuadas condiciones de bienestar.

Un buen ambiente organizacional puede reducir los índices de rotación de los trabajadores. Analizar el clima laboral de una organización nos ayudará a identificar problemas existentes o que se encuentran desarrollando, detectar los puntos débiles en los que se requiere trabajar para motivar al personal.

De acuerdo con Albizu y Landeta (2001, 64) “el análisis del clima laboral puede medirse a través de diferentes ratios como, la tasa de rotación, que tiene una repercusión en distintas categorías relevantes del coste como son: costes de terminación, sustitución, formación y rendimiento”.

De acuerdo con la bibliografía investigada, el ausentismo y altos índices de rotación de personal pueden ser indicadores de un mal clima laboral, sinónimo de personal insatisfecho. A su vez, este resulta perjudicial en términos económicos ya que representa más costos laborales a la organización y tiempo, para reemplazar, reclutar y capacitar a los nuevos colaboradores.

En consecuencia es importante para la organización establecer mecanismos eficaces de selección y desvinculación de personal para evitar la alta rotación del personal y la pérdida de buen recurso humano. La experiencia laboral debe ser positiva desde el ingreso del nuevo personal, por lo tanto contar con un excelente proceso de inducción asegurará una rápida adaptación e involucramiento con la organización del nuevo trabajador.

Capítulo segundo

Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica

La Agencia de Regulación y Control de Electricidad (Arconel) fue creada mediante la promulgación de la Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica (LOSPEE) el 16 de enero de 2015. La Arconel se encarga de regular y controlar actividades relacionadas con el servicio público de energía eléctrica y el servicio de alumbrado público general. En el anexo 2 se describe a mayor detalle los procesos y estructura de esta Agencia.

La Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica (CGPGE), área estratégica de la Arconel, ofrece servicios a usuarios internos y externos, sus actividades abarcan gran responsabilidad a nivel nacional, por lo que es vital que su talento humano se encuentre motivado en todo momento, ya que esto influye en una mejora continua de la calidad de trabajo y de sus procesos y servicios. Estas variables construyen un buen clima laboral desarrollando sentido de pertenencia en sus trabajadores, mayor satisfacción laboral y baja rotación.

Por el contrario, un personal desmotivado en la CGPGE, incidiría de manera negativa en sus servicios y procesos, generando la percepción de un clima laboral negativo lo que desencadenaría en bajo desempeño, ausentismo alto, alto índices de rotación, bajo o nulo sentido de pertenencia, falta de compromiso, insatisfacción laboral, entre otras.

La presente investigación permite identificar como se relaciona la rotación del personal o directivos con el clima laboral, como sumatoria de factores, ya que sus resultados pueden ser una pieza clave para que la CGPGE pueda desarrollar procesos internos que fortalezcan al clima organizacional y establecer directrices encaminadas a aumentar la motivación de los trabajadores para que estos contribuyan a mejorar la calidad del servicio ofrecido por esta unidad, su productividad y satisfacción tanto laboral como personal.

1. Descripción de la problemática institucional

Con la creación de la Arconel, varias funciones que desarrollaba el anterior Conelec fueron transferidas al Ministerio de Electricidad y Energía Renovable (MEER) de acuerdo con lo estipulado en la LOSPEE, modificando así su estructura organizacional, lo cual implicó un redimensionamiento del talento humano en el área de estudio.

Es importante recalcar que actualmente la Arconel no cuenta con un Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos actualizado con las atribuciones y responsabilidades determinadas en la LOSPEE, por tanto se carece de una herramienta que sustente los subsistemas de reclutamientos y selección, evaluación de desempeño y capacitación especializada del personal; de la misma forma no se dispone de un Plan de capacitación, ni Plan de carrera, que reflejen e impulsen el crecimiento profesional del talento humano, así como una escala salarial competitiva con relación a las empresas del sector, lo que provoca la migración del talento humano hacia las distintas empresas públicas y privadas.

Sin embargo, para poder cumplir con las actividades y responsabilidades inherentes a la Agencia se ha gestionado la suscripción de convenios interinstitucionales, lo que ha permitido contar con profesionales que aporten con su conocimiento y experiencia a esta institución.

Durante el 2017 y 2018 se realizaron tres convocatorias de concursos de méritos y oposición en la plataforma pública informática Socio Empleo, con un total de setenta y seis (76) partidas que entraron en concurso, otorgándose en el 2018 un total de 64 nombramientos definitivos.

El personal con que cuenta la institución no es suficiente, y con el fin de cumplir los objetivos planificados, se suscribieron convenios de cooperación con diferentes instituciones del sector, para suplir temporalmente la necesidad de funcionarios calificados.

En función de la expedición del Decreto No. 135 de 11 de septiembre de 2017, en donde se dispone la implementación de las “Normas de Optimización y Austeridad del Gasto Público”, de acuerdo con la información de la Unidad de Talento Humano durante el 2018, se validó la eliminación de 45 partidas vacantes de Arconel; se aplicó la regulación 70/30, que determina que los niveles directivos y operativos de las plantillas de talento humano deben reflejar un porcentaje del 70% y los niveles de apoyo y asesoría no deben exceder del 30%; ocasionando movimientos de personal de áreas

administrativas hacia las áreas técnicas. También se evidenció una racionalización del pago de horas extraordinarias y suplementarias.

Como consecuencia de la aplicación de estas normas, a fines de 2018 la Arconel redujo el número de servidores bajo la modalidad de contrato ocasional, tal como se evidencia en la siguiente ilustración:

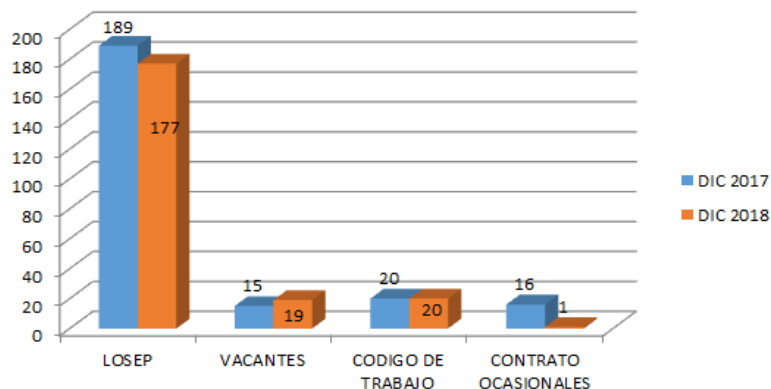


Ilustración 2. Número de personal según modalidad de contrato

Fuente: Informe de Actividades Arconel 2018

Elaboración: Unidad de Talento Humano Arconel

La aplicación de este decreto ocasionó que se prescindiera de 16 contratos ocasionales, a excepción de uno que se mantiene a la fecha.

2. Situación actual de la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica (CGPGE)

La Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica (CGPGE), unidad en la que se centra el presente estudio, forma parte de los Procesos Habilitantes de Asesoría y Apoyo de la Arconel, y de acuerdo con el Estatuto Orgánico vigente, su misión es:

Coordinar, ejecutar, controlar y dar seguimiento a la planificación estratégica y operativa, los planes de mejora de la calidad en la gestión institucional, el direccionamiento de la gestión por procesos, la gestión de proyectos, la gestión integral de los riesgos, la gestión de tecnologías de la información, la comunicación social, la gestión de cambio de la cultura organizacional e innovación de la gestión Institucional; que permitan entregar al ciudadano bienes y servicio de calidad.

La CGPGE para dar cumplimiento de su misión se encuentra conformada por la Dirección de Gestión Estratégica (DGE), Dirección de Planificación (DP) y la Unidad de Gestión de Proyectos. De acuerdo con el estatuto orgánico la DGE cuenta con una estructura conformada por la Unidad de Administración por Procesos, Unidad de Gestión

del Cambio y Cultura Organizacional, y la Unidad de Tecnologías de la Información; adicionalmente se ha incluido en su estructura a la Unidad de Comunicación. A su vez, la Dirección de Planificación cuenta con la Unidad de Planificación Institucional y Gestión de Riesgos, y la Unidad de Control de Gestión. La Unidad de Gestión de Proyectos al momento no se encuentra estructurada con personal operativo, sin embargo, se desarrollan y cumplen las atribuciones y responsabilidades respectivas.

A junio de 2019 esta Coordinación contaba con un total de 22 funcionarios activos, incluidos 2 directores, 1 jefe de área y 1 Coordinador, a nivel operativo la Coordinación cuenta con 1 asistente, la DGE con 12 profesionales y la DP con 5. Sin embargo, a finales del mismo mes esta cifra se vio modificada debido a la salida en comisión de servicios sin sueldo de un profesional de la DP.

A continuación se describen en detalle la cantidad de servidores y sus escalas ocupacionales de la CGPGE a julio del 2019:

Tabla 1
Número de servidores y escalas laborales CGPGE

Escola Ocupacional	Número de servidores	Tipo
Nivel Jerárquico Superior	3	Cargo de libre remoción
Jefe	1	Nombramiento definitivo
Administrador	1	Nombramiento definitivo
Asistente	1	Nombramiento definitivo
Secretaria	1	Nombramiento definitivo
Relacionadora Pública	1	Nombramiento definitivo
Servidor Público 1	2	Nombramiento definitivo
Servidor Público 3	3	2 con nombramiento definitivo y 1 con nombramiento provisional
Servidor Público 5	2	Nombramiento definitivo
Servidor Público 7	5	4 con nombramiento definitivo y 1 con nombramiento provisional
Profesional	1	Convenio interinstitucional

Fuente: Nómina Julio 2019 de Arconel
Elaboración propia

3. Análisis de rotación del personal de la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica

Para determinar el índice de rotación se utilizaron los datos de nómina de la Unidad de Talento Humano y además se realizó una verificación con los funcionarios de

cada unidad, quienes ratificaron la información. De acuerdo con la información de la Unidad de Talento Humano, esa unidad no maneja informes con detalle sobre el número o tipo de rotación o motivos de salida de los servidores.

Desde el 2017 se han realizado varios cambios de autoridades en esta Coordinación, el Coordinador General de Planificación y Gestión Estratégica cambio en marzo de 2018, la nueva autoridad se mantuvo hasta abril de 2019 y el actual Coordinador ingreso a mediados de abril hasta la fecha actual. En cuanto a la Dirección de Planificación, se ha dado un solo cambio de autoridad en los últimos tres años. La Dirección de Gestión Estratégica igualmente ha sufrido cambios, con 3 rotaciones de Director; sumando un total de 7 cambios de Director/Coordinador en 3 años. En general la rotación de autoridades en la institución es constante, empezando desde el Director Ejecutivo.

De igual manera en lo que se refiere a rotación de personal, desde el 2017 a la fecha, se han dado 6 renunciias voluntarias, 7 salidas por comisión de servicios, 9 no renovaciones de contratos, 10 cambios internos de personal entre Direcciones y 14 contrataciones nuevas o nombramientos.

Para tener una perspectiva general del nivel de rotación en esta Coordinación, a continuación se muestra una ilustración histórica desde el 2017 hasta agosto 2019.

Tabla 2
Nivel de rotación CGPGE

Tipo de rotación	AÑO												Total
	2017				2018				Hasta octubre 2019				
	CGP	DP	DGE	UTI	CGP	DP	DGE	UTI	CGP	DP	DGE	UTI	
Comisión de servicios	1	1	2	2							1		7
Renuncia voluntaria		1	2			1				1	1		6
Rotación interna	1		2		2	1	1	2		1			10
No renovaciones de contrato			1	3	1	1	1	1			1		9
Contrataciones/nombramientos nuevos	1	2	4	5						1	1		14
Cambios de director		1		1	1		1	1	1		1		7
Total por Dirección	3	5	11	11	4	3	3	4	1	3	5	0	
Total rotación anual	30				14				9				53

Fuente: Nómina 2017 - 2018 Arconel, Funcionarios de la CGPGE
Elaboración propia

En general se puede evidenciar que la rotación interna es constante, esto se ha generado desde la aplicación de los decretos de austeridad, lo cual ha ocasionado las no renovaciones de contratos, por lo que, para que cada Dirección pueda cumplir con los

productos y sus atribuciones, esta Coordinación se ha visto en la necesidad de reorganizar su personal, haciendo un esfuerzo adicional para cumplir con las actividades prioritarias. Esto puede ser un resultado colateral de una no adecuada planificación de Talento Humano.

Es importante mencionar que resultado de los concursos de mérito y oposición realizados por la Agencia, se otorgó nombramientos como se muestra en la tabla 7.

Así como las renunciaciones, las salidas de comisión de servicio son sin sueldo, ya que el personal saliente ha optado por mejores oportunidades laborales y de remuneración.

De acuerdo con la percepción de la investigadora, la rotación que ha existido en esta Coordinación y a nivel institucional es alto, sin embargo para poder determinarlo de una manera adecuada se aplicará la fórmula $IRP = ((A+D)/2) * 100 / (F1+F2/2)$, mencionada en el capítulo anterior.

Donde:

- A: Número de personas contratadas durante el período considerado.
- D: Personas desvinculadas durante el mismo período.
- F1: Número de trabajadores al comienzo del período considerado
- F2: Número de trabajadores al final del período.

En este sentido, la fórmula se aplicará de manera anual, tomándose para el 2017 los siguientes datos:

Tabla 3
Rotación 2017

Tipo de rotación	2017				Total
	CGP	DP	DGE	UTI	
Comisión de servicios	1	1	2	2	6
Renuncia voluntaria		1	2		3
Rotación interna	1		2		3
No renovaciones de contrato			1	3	4
Contrataciones/nombramientos nuevos	1	2	4	5	12
Cambios de director		1		1	2
Total por Dirección	3	5	11	11	30

Fuente: Nómina 2017 Arconel, Funcionarios de la CGPGE
Elaboración propia

$IRP = ((4+3)/2) * 100 / (23+26/2)$ Renuncia voluntaria

IRP 2017= 14,28

$IRP = ((4+4)/2) * 100 / (23+26/2)$ No renovaciones de contratos

IRP 2017= 16,32

Tabla 4
Rotación 2018

Tipo de rotación	2018				Total
	CGP	DP	DGE	UTI	
Comisión de servicios					0
Renuncia voluntaria		1			1
Rotación interna	2	1	1	2	6
No renovaciones de contrato	1	1	1	1	4
Contrataciones/nombramientos nuevos					0
Cambios de director	1		1	1	3
Total por Dirección	4	3	3	4	14

Fuente: Nómina 2018 Arconel, Funcionarios de la CGPGE
Elaboración propia

$IRP = ((0+1)/2) * 100 / (28+21/2)$ Renuncia voluntaria

IRP 2018= 2,04

$IRP = ((0+4)/2) * 100 / (28+21/2)$ No renovaciones de contratos

IRP 2018= 8,16

Tabla 5
Rotación 2019

Tipo de rotación	2018				Total
	CGP	DP	DGE	UTI	
Comisión de servicios			1		1
Renuncia voluntaria		1	1		2

Rotación interna		1			1
No renovaciones de contrato			1		1
Contrataciones/nombramientos nuevos		1	1		2
Cambios de director	1		1		2
Total por Dirección	1	3	5	0	9

Fuente: Nómina 2019 Arconel, Funcionarios de la CGPGE
Elaboración propia

$IRP = ((2+2)/2) * 100 / (21+20/2)$ Renuncia voluntaria

IRP 2019= 9,75

$IRP = ((2+1)/2) * 100 / (21+20/2)$ No renovaciones de contratos

IRP 2019= 7,31

Con estos resultados podemos determinar el índice de rotación durante los tres últimos años, datos que se muestran en las siguientes tablas:

Tabla 6
Resultados índice de rotación

Renuncia voluntaria		
IRP 2017	IRP 2018	IRP 2019
14,28	2,04	9,75
No renovaciones de contratos		
IRP 2017	IRP 2018	IRP 2019
16,32	8,16	7,31

Fuente: Nómina 2019 Arconel, Funcionarios de la CGPGE
Elaboración propia

De estos resultados se puede determinar que el índice de rotación en el 2017 fue muy alto, mientras más alto sea el porcentaje se evidencia una mayor rotación. El 2018 al contrario, fue un año con menor rotación, y el 2019 hasta agosto, evidencia una rotación media en comparación con el 2017.

4. Medición del Clima Laboral Arconel 2018

De acuerdo con la información del Informe de Actividades Arconel 2018 en julio de ese año el Ministerio del Trabajo (MDT) realizó la medición de clima laboral institucional con una participación del 94.5% de funcionarios, representando un incremento del 8.31%, en comparación con el 2017 (86,2%), obteniendo un resultado del 81%, correspondiente a una calificación de “Clima Laboral Muy bueno”. Una mayor explicación sobre esta medición y sus componentes se detalla en el Anexo Nro. 3.

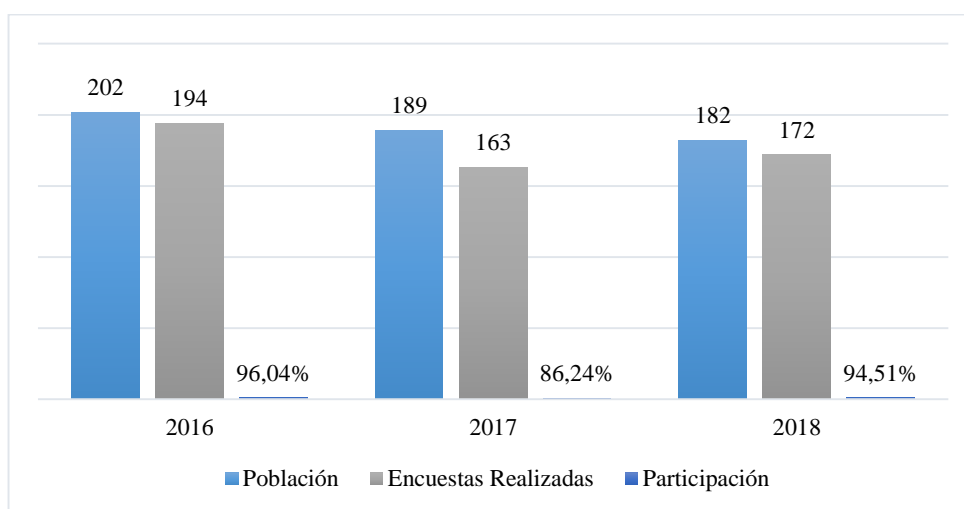


Ilustración 3. Porcentaje de participación medición clima laboral Arconel

Fuente: Resumen Ejecutivo Medición Clima Laboral 2018

Elaboración: Unidad de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional, Arconel

En el “Informe de medición de clima laboral y cultura organizacional 2018 Agencia de Regulación y Control de Electricidad” se menciona que el instrumento de medición utilizado fue una encuesta que evalúa la percepción que tienen los servidores públicos sobre los componentes señalados en el Modelo de Medición de Cultura Organizacional del MDT.

4.1 Resultados de medición del Clima Laboral en la Arconel 2018

A continuación se muestran los resultados comparativos de 2017 y 2018 de los componentes medidos en la Agencia de Regulación y Control de Electricidad:

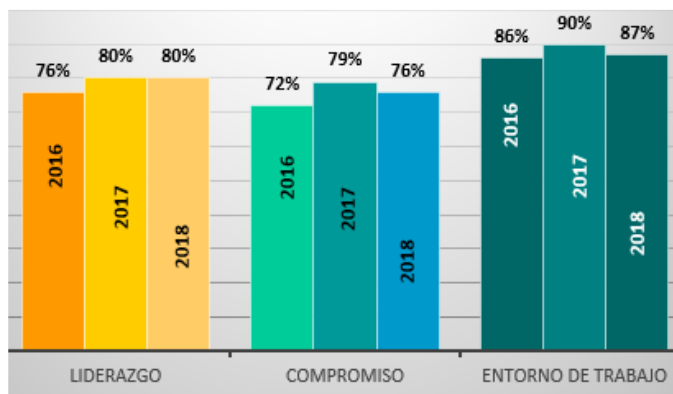


Ilustración 4. Datos históricos medición del clima laboral en Arconel

Fuente: Resumen Ejecutivo Medición Clima Laboral Arconel 2018

Elaboración: Dirección de Gestión Estratégica – Arconel

Como se aprecia en la ilustración, en el 2018 se observa una disminución del 3% en los resultados obtenidos en el 2017 en compromiso y entorno de trabajo, mientras que en liderazgo se mantiene una aceptación del 80%, dando como resultado un Índice de Clima Laboral “Muy Bueno” con el 81%. De igual manera se puede evidenciar que el resultado promedio en el 2017 fue del 83% y en el 2016 del 78%, reflejando que durante estos tres años la Arconel ha mantenido un índice de clima laboral de “Muy Bueno”.

De la encuesta realizada a la Arconel en el 2018, se obtuvo la siguiente valoración del clima laboral por componentes, factores y subfactores:

Tabla 7
Informe general de medición de clima laboral

Componente	Factor	%	Subfactor	%
Compromiso 76% Muy Bueno	Sentido de pertenencia	87%	Identificación	90%
			Integración	84%
	Adaptación al cambio	74%	Iniciativa	76%
			Apertura al cambio	71%
	Reciprocidad	67%	Equidad	78%
			Reconocimiento	74%
Desarrollo	49%			
Liderazgo 80% Muy Bueno	Influencia	81%	Credibilidad	82%
			Motivación	80%
	Interacción	79%	Comunicación	82%
			Participación	76%
	Orientación a resultados	79%	Independencia	82%
			Organización	80%
			Evaluación	80%
			Cumplimiento	73%
Entorno de trabajo 87% Muy Bueno	Condiciones físicas y humanas	87%	Herramientas	85%
			Instalaciones	93%
			Equilibrio Persona - Trabajo	81%

Fuente: Informe de medición de clima laboral 2018 Arconel - Ministerio del Trabajo

Elaboración: Dirección de Gestión Estratégica - Arconel

De los resultados obtenidos en esta medición a nivel institucional de manera general se puede determinar que el porcentaje más alto lo obtuvo el componente de entorno de trabajo con una aceptación del 87%, de igual manera su factor y subfactores poseen porcentajes altos. Dentro del componente de liderazgo (80%), el subfactor Cumplimiento obtuvo un 73% que está dentro del rango “Aceptable”. Sin embargo,, el componente más bajo es Compromiso, el mismo que tiene el porcentaje más bajo en sus factores de Adaptación al cambio (74%) y Reciprocidad (67%), así como en sus subfactores Apertura al cambio (71%), “Reconocimiento (74%) y Desarrollo (49%) que obtuvieron resultados en el rango de Aceptable y Regular.

El subfactor Desarrollo hace referencia al apoyo de la institución al crecimiento personal y laboral de los trabajadores, y como se puede evidenciar es el subfactor con porcentaje más bajo dentro de la medición realizada.

De acuerdo a lo descrito en el Informe de Actividades Arconel 2018 esta Agencia recibió dos reconocimientos por parte del Ministerio de Trabajo: el primero por “Mejores Prácticas de Clima Laboral 2017” a nivel de la Función Ejecutiva, y el segundo por “Mejor Institución Tipología 2” a nivel de Agencias. Además, se indica que se encuentra en implementación el Plan Estratégico de Clima Laboral 2018 - 2019, el mismo que aplica estrategias para fortalecimiento de las gestiones de talento humano y comunicación, que serán implementas en los meses de enero a junio del 2019.

4.2 Resultados medición clima laboral 2018 CGPGE y sus Direcciones

La Dirección de Gestión Estratégica en coordinación con el Ministerio del Trabajo (MDT) y la Unidad de Talento Humano de la Arconel, aplicó la encuesta para la medición de clima laboral del 28 de junio al 6 de julio de 2018.

A continuación se presentan los resultados de la aplicación de estas encuestas por unidad de gestión, análisis que servirá como línea base para el desarrollo de la investigación, identificando los factores con menor puntaje y que necesitan amplitud de estudio y observación.

4.2.1 Resultados medición clima laboral 2018 de la Dirección de Gestión Estratégica

De acuerdo con los resultados de medición de clima laboral entregados por el MDT, la Dirección de Gestión Estratégica tiene un índice de clima laboral del 81%, correspondiente a “Muy Bueno”, siendo el Entorno de Trabajo el componente con mayor puntuación (89%) y Liderazgo el de menor puntuación (76%) que de igual manera está dentro del mismo rango de calificación.

Al ser el Liderazgo el más bajo, es importante conocer los factores y subfactores que lo componen.

Dentro de este componente, la Influencia es el factor con más alto puntaje con el 80% correspondiente a “Muy Bueno”, contando con un 17% de indecisión y 3% de no aceptación, factor que evidencia de acuerdo con la perspectiva de los empleados el impacto que ejerce su jefes en el equipo de trabajo.

Por el otro lado, Orientación a resultados es el factor de menor puntaje con 74% correspondiente a “Aceptable”, el 21% restante presentó indecisión y 5% no aceptación. Los subfactores que lo componen son Independencia, Organización, Evaluación y Cumplimiento, siendo este último el Subfactor valorado con el menor puntaje de 64%, representando una escala “Aceptable”, lo cual implica una moderada percepción sobre la capacidad del equipo de trabajo para manejar el tiempo y los recursos con que cuentan para realizar las actividades a ellos encomendadas.

4.2.2 Resultados medición clima laboral 2018 de la Dirección de Planificación y Unidad de Tecnologías de la Información

Es importante mencionar que al momento de realizar esta evaluación pese a que la Unidad de Tecnologías de la Información es una unidad dependiente de la Dirección de Gestión Estratégica, se consideró su medición junto con la Dirección de Planificación debido al reducido número de servidores que conforman esta Dirección, por lo que sus resultados pueden no reflejar el verdadero estado de la DP y de la DGE.

Con este antecedente y de acuerdo con los resultados de medición de clima laboral entregados por el MDT, la Dirección de Planificación tiene un índice de clima laboral del 66%, correspondiente a “Aceptable”, siendo el Entorno de Trabajo el componente con mayor puntuación (83%) y Liderazgo el de menor puntuación (49%), el resultado de este

último componente refleja que los servidores consideran que las aptitudes de su director no son suficientes para conducirlo hacia los objetivos institucionales.

Al ser el Liderazgo el más bajo, tal y como se realizó en los casos anteriores, cabe detallar los factores y subfactores que lo componen.

El factor Interacción tiene el más alto puntaje con el 58% de aceptación correspondiente al nivel de clima laboral “Regular”, presentándose el 19% de indecisión y 23% de no aceptación, resultados que evidencian que el equipo de trabajo considera que existe poca apertura por parte de su director y que existe falta de comunicación.

Por el otro lado, la Influencia es el factor de menor puntaje con 36% equivalente a “Deficiente”, el 26% restante presentó indecisión y 38% no aceptación, resultados que reflejan que el equipo de trabajo considera que las aptitudes técnicas y las características personales de su director tienen pobre impacto.

Los dos subfactores que lo componen poseen puntajes bajos, así, la Credibilidad tiene una valoración del 41% es decir “Regular” y el Subfactor Motivación es de 32% equivalente a “Deficiente”, este último el de menor puntaje quiere decir que el equipo de trabajo tiene pobre impresión sobre el interés y apoyo que les brinda su jefe.

4.2.3 Resultados medición clima laboral 2018 Coordinación General

Agrupando los resultados de estas Direcciones, esta Coordinación tiene un índice de clima laboral del 73%, correspondiente a “Aceptable”, siendo el Entorno de Trabajo el componente con mayor puntuación (86%) y Liderazgo el de menor puntuación (63%).

Al ser el Liderazgo el más bajo, es importante conocer los factores y subfactores que lo componen que obtuvieron resultados bajos.

En este sentido, la Influencia es el factor de menor puntaje con 58% correspondiente a “Regular”, el 22% restante presentó indecisión y 20% no aceptación. Los subfactores que lo componen son Credibilidad y Motivación, siendo este último el subfactor valorado con el menor puntaje con 57%, representando una escala “Regular”, lo cual refleja una pobre impresión de los servidores sobre el interés y apoyo que su jefe brinda al equipo de trabajo.

En consecuencia, una vez analizados los resultados de la medición del clima laboral de la CGPGE realizado por el MDT para el 2018, se tiene como línea base los factores y subfactores con bajo puntaje, ya que reflejan una baja aceptación de los servidores hacia dicha variable, por lo tanto son pieza clave para el objetivo del presente

estudio, dentro de los componentes a ser considerados son: Liderazgo, Compromiso, y dentro de estos sus factores Influencia, Reciprocidad, Orientación a resultados y sus subfactores Desarrollo, Credibilidad, Motivación y Evaluación.

Es así que para el siguiente capítulo, en donde se realizará la investigación se tomará como línea base estos componentes, factores y subfactores, con lo cual se tendrá una perspectiva real y actual de la situación de esta Coordinación y sus dependencias.

5. Metodología de la investigación

El objetivo del presente estudio es determinar la situación actual del clima organizacional, como suma de factores, de la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica (CGPGE), tomando en consideración el nivel de rotación y su incidencia en el mismo.

Para obtener los datos indicados se utilizarán dos instrumentos de investigación, por un lado la encuesta de Escala de Clima Organizacional (EDCO) que permitirá identificar los factores clave que inciden en el clima de la Coordinación; y, además una entrevista a un grupo de funcionarios, la cual complementará la información recabada y ayudará a determinar la percepción que tienen sobre la rotación de directivos y de personal, en consecuencia los resultados estarán respaldados por dos enfoques, cuantitativo y cualitativo.

Posteriormente se realizará el análisis de los resultados hasta su presentación final; estos resultados, determinarán si existe la necesidad de aplicación del plan de fortalecimiento del clima organizacional.

5.1. Diseño y tipo de la investigación

“La postura cuantitativa se sustenta en el positivismo, en el cual se busca la objetividad mediante la cuantificación y la medición, con la finalidad de ganar generalización en los hallazgos. Por su parte, la postura cualitativa indaga "en situaciones naturales, intentando dar sentido o interpretar los fenómenos en los términos del significado que las personas les otorgan" (Vasilachis 2006 en Bonilla 2016)

Este trabajo utilizará investigación de tipo Cuantitativo para determinar los factores que intervienen en el estudio del clima, pero, además, se utilizará una investigación Cualitativa de diseño no experimental, ya que es necesario investigar si la

rotación de personal ha incidido en el clima laboral de la Arconel y analizar sus comportamientos y la percepción de los servidores.

En este sentido, el alcance de la investigación es de tipo Exploratorio y Descriptivo de acuerdo a sus variables.

Exploratoria en cuanto a la variable rotación, debido a que no existe un estudio o investigación anterior sobre el nivel de rotación en la Agencia, o la percepción que tienen los servidores en cuanto a esta variable, por lo tanto esta investigación pretende como primer punto realizar un reconocimiento del estado actual y determinar el nivel de relación de la variable rotación con el clima organizacional de la CGPGE.

Para determinar el estado del clima organizacional, se realizó una investigación descriptiva a través de la recolección de datos existentes, identificando así las características importantes de la variable lo cual permite realizar un diagnóstico considerando la realidad actual de la Coordinación.

5.2. Población (Universo)

La Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica, área de asesoría y apoyo de la Arconel cuenta con en total con 21 servidores, a quienes se ha seleccionado como población, con excepción del Coordinador General, debido a que esta investigación requiere conocer la perspectiva de los trabajadores administrativos directamente.

La CGPGE es un área con procesos transversales, como Comunicación, Gestión del Cambio, Planificación, Tecnologías de la Información, Procesos, Proyectos y Riesgos; esto quiere decir que trabajan en conjunto de todas las áreas técnicas y administrativas de la organización y tienen una relación directa con la gestión de cada una de ellas, abarcando así todos los procesos que se realiza en la Arconel, por lo tanto se tendría unos resultados con una visión general de la organización y se podría evidenciar de manera directa cómo afecta el proceso de rotación.

6. Diseño de las herramientas de investigación

Las técnicas a utilizarse serán de recolección, acopio y análisis de fuentes secundarias, como lo son los estudios previos del clima laboral solicitados por el Ministerio del Trabajo e investigación bibliográfica.

Como se mencionó al final del segundo capítulo, para la determinación de las variables contenidas en las herramientas a utilizar se tomó como referencia base los resultados de las encuestas de clima laboral realizadas por el MDT en la Coordinación durante el 2018, identificando que los componentes Liderazgo y Compromiso, y sus factores y subfactores contenían baja aceptación.

En este sentido, para determinar el nivel del clima laboral a septiembre de 2019, se ha utilizado como instrumento la encuesta “Escala de clima organizacional EDCO”, aplicada a los 20 funcionarios de la Coordinación. Con estos resultados e identificando las principales variables con bajos puntajes, se realizó una entrevista mayormente enfocada en la variable rotación, herramientas que permitieron recopilar información integral tanto cuantitativa como cualitativa.

6.1. Escala de Clima Organización, EDCO

Una encuesta, según Canales (2006) es un instrumento que proporciona información mediante preguntas y la selección de alternativas, en donde la pregunta se convierte en un medidor estadístico.

Para la investigación cuantitativa se utilizó la encuesta “Escala de Clima Organizacional (EDCO)”, herramienta diseñada y validada por catedráticos de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz de la ciudad de Santafé de Bogotá, Colombia, cuyo objetivo es identificar una medida a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de una organización mediante la medición de ocho dimensiones.

Se aplicó esta herramienta ya que de acuerdo con el análisis realizado de los resultados arrojados en las encuestas de clima laboral realizadas por el MDT, esta herramienta contiene las dimensiones a tratar y se ajusta con la realidad de la organización, además que se enfoca hacia el personal administrativo y operativo.

Para aplicar esta herramienta, se verificó que la misma ha sido utilizada en tesis de este país, también ha sido aplicada en investigaciones llevadas a cabo en México, Cuba y Latinoamérica, misma que ha sido sometida a revisiones tanto de estructura como sus ítems y ha tenido gran aceptación. El formato de la encuesta se encuentra en el Anexo Nro. 4.

El nivel de confiabilidad de esta herramienta se estableció mediante la prueba Alpha de Cronbach a través del programa informático SPSS Statistics, coeficiente que permite determinar el nivel de fiabilidad que se puede tener a este instrumento,

demostrando la correlación entre los constructos. Entre más cercano a 1 este su resultado, significará mayor confianza.

Es importante mencionar que al ser un cuestionario tipo Likert en que existen ítems positivos y negativos, al momento de realizar el análisis se debe invertir las preguntas negativas para estandarizar la herramienta.

En este sentido, el programa arrojó un valor de 0,918, resultando en una alta confiabilidad.

Tabla 8
Nivel de confiabilidad encuesta EDCO

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,918	,912	40

Fuente y elaboración: Propios

6.1.1 Características de la Escala de Clima Organizacional (EDCO)

La EDCO consta de 40 ítems de opción múltiple, cinco por cada dimensión, es un cuestionario tipo escala de Likert, en la cual el sujeto exterioriza su percepción entre las cinco opciones de respuesta que tiene, eligiendo la que más se adapta a su realidad, estas opciones son: Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Muy pocas veces, Nunca. El tiempo de duración para desarrollar la prueba es de 40 minutos.

Este cuestionario consta de ocho dimensiones, siendo estos: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos.

Tabla 9
Dimensiones encuesta EDCO

Dimensión	Detalle	Número de ítems
Relaciones interpersonales	Grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas	5
Estilo de dirección	Grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores.	5
Sentido de pertenencia	Grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas	5
Retribución	Grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo	5
Disponibilidad de recursos	Grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo	5
Estabilidad	Grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo	5
Claridad y coherencia en la dirección	Grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas	5

	son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.	
Valores colectivos	Grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto	5

Fuente: Acero et al, Escala de Clima Organizacional EDCO, 1999
Elaboración propia

Al existir 8 dimensiones, cada una con 5 ítems, al momento de realizar su cálculo se debe medir el puntaje máximo por dimensión que sería 25 y el mínimo 5. La sumatoria de los resultados de las 8 dimensiones da como resultado el puntaje total de la prueba, lo que significa el puntaje total del clima organizacional.

Existen ítems positivos y negativos, y su calificación implica una alta o baja aceptación, de acuerdo como se explica en la siguiente tabla:

Tabla 10
Calificación ítems encuesta EDCO

Tipo	Ítems	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
POSITIVOS	1, 2, 5, 6, 8, 11, 12, 13, 16, 17, 21, 22, 27, 30, 31, 32, 36, 37, 38, 40	5	4	3	2	1
NEGATIVOS	3, 4, 7, 9, 10, 14, 15, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 33, 34, 35, 39	1	2	3	4	5

Fuente: Acero et al, Escala de Clima Organizacional EDCO, 1999
Elaboración propia

Para su calificación general se propone una puntuación mínima posible de 40 y máxima de 200, un puntaje alto evidencia un buen clima organizacional y un puntaje bajo indica problemas dentro de la organización.

Los rangos determinados son:

- Nivel bajo: De 40 a 93 puntos. Evidencia un mal clima organizacional, por lo que se debe aplicar correctivos de manera inmediata.
- Nivel medio: 94 a 147. Se refiere a un clima organizacional aceptable, que si bien no es hostil, debe mejorar los aspectos con calificación baja.
- Nivel.alto: Entre 148 y 200. Demuestra un nivel alto de clima organizacional en el que sus directivos mantienen una buena comunicación y liderazgo y los trabajadores poseen buenas relaciones interpersonales y se sienten satisfechos con la organización. Si bien es un clima ideal, se debe procurar alcanzar la mejora continua.

La aplicación de este instrumento se realizó a cada funcionario de manera individual entregándole en físico el cuestionario y explicando de manera detallada como debía calificar. Las respuestas fueron recolectadas por la investigadora en un sobre para asegurar su confidencialidad.

Una vez aplicadas y analizadas las encuestas, con sus resultados se determinaron las dimensiones con bajos puntajes de acuerdo con la escala EDCO, los cuales son: valores colectivos y sentido de pertenencia. Las dimensiones restantes se encuentran dentro del nivel alto. Estos datos se detallarán con mayor detenimiento en la sección de resultados.

6.2. Entrevistas

Para la investigación cualitativa se utilizó como metodología la Teoría Fundamentada (TF), por su poder explicativo en relación a las diferentes conductas humanas dentro de un determinado campo de estudio.

“Strauss y Corbin (1990) afirman que esta teoría puede utilizarse para un mejor entendimiento de un fenómeno ya estudiado y así poder profundizar en él”. (Cuñat Giménez 2007).

La Teoría Fundamentada nos permite construir teorías, conceptos, hipótesis y proposiciones partiendo directamente de los datos y no de los supuestos a priori, de otras investigaciones o de marcos teóricos existentes. (Cuñat Giménez 2007)

La técnica seleccionada para esta investigación fue realizar una entrevista personal para recopilación de datos.

Según Canales (1996) la entrevista se ha concebido como una técnica que busca “la verdad del entrevistado” ya que este enfoque cualitativo exige una libre manifestación de los encuestados sobre sus creencias y deseos.

En este sentido, se desarrolló la entrevista enfocándose en las variables identificadas en la primera herramienta y cuyo contenido se encuentra en el Anexo Nro. 5.

Se desarrolló un tipo de entrevista estandarizada abierta, también conocida como entrevista estructurada en la cual “se elabora una pauta de preguntas ordenadas y redactadas por igual para todos los entrevistados pero de respuesta abierta o libre” (Canales Cerón 2006).

Se elaboraron 20 preguntas que permitieron recoger información sobre la percepción de los encuestados con respecto al liderazgo actual de la CGPGE, su compromiso, motivación, desarrollo, percepción del medio interno (valores colectivos) y rotación.

Las entrevistas se acordaron con cada uno de los participantes en función de su disponibilidad, las mismas que se realizaron en un espacio adecuado para otorgar intimidad al participante y que este pueda expresarse libremente. Antes de iniciar la grabación se indicó el objetivo de la misma, se ratificó la confidencialidad y los participantes confirmaron su consentimiento de ser grabados.

La participación de la investigadora además de la introducción, se realizó en los momentos en que la entrevista necesitaba ser reconducida o en donde se identificó temas de interés que debían ser profundizados. Se demostró en todo momento una escucha activa e interés para que el participante pueda desenvolverse y sentirse escuchado y cómodo. En la mayoría de entrevistas se mantuvo un ambiente de confianza, ya que al estar relacionados directamente en el trabajo día a día, esto otorga un nivel de apertura en las respuestas es por ello que en algunos casos su duración se extendió hasta 40 minutos.

Sin embargo, es importante indicar que en algunos participantes se apreció el recelo al responder con respecto a sus superiores o su conformidad con la institución, pese a haberse ratificado la confidencialidad total de la misma; actitud comprensible debido a la realidad del actual sector público y de la institución, en la que cada funcionario cuida su trabajo pese a no estar del todo conforme con él.

Es así que, se realizaron ocho entrevistas a funcionarios de las diferentes unidades de la Coordinación, evidenciando una saturación teórica, generándose datos repetitivos, por lo que no era conveniente realizar más entrevistas.

En cada entrevista se tomaron notas de campo, que permitieron descubrir las correlaciones existentes o no entre las variables de estudio y determinar los primeros hallazgos del estudio.

6.2.1 Herramienta de análisis cualitativo Atlas.ti

Para realizar el análisis cualitativo de las entrevistas se utilizó el programa informático ATLAS.ti, software especializado para la elaboración de la teoría fundamentada.

Según lo describe San Martín (2014) en su artículo *Teoría fundamentada y Atlas.ti: recursos metodológicos para la investigación educativa*, Atlas es el principal

soporte informático para desarrollar Teoría Fundamentada, programa que fue diseñado a finales de los ochenta por el alemán Thomas Murh, quien hizo un intento por aplicar los planteamientos metodológicos de Glaser y Strauss mediante la tecnología.

Atlas.ti es uno de los programas más potentes para el análisis de datos cualitativos ya que al integrar datos de distinta naturaleza, acopia la diversidad que expresa la realidad de la sociedad. Este programa facilita la aplicación de la saturación de contenido de cada código y categoría, de igual manera como se propone en la Teoría Fundamentada. Además “facilita la organización del análisis a través de funciones que permiten: segmentar citas, conceptualizar, registrar reflexiones, categorizar, relacionar procesos y mostrar la teoría que se construye a través de diagramas” (San Martín Cantero 2014); procedimientos que permiten realizar un análisis más explicativo.

Sin embargo, es importante mencionar que al realizar un análisis cualitativo mediante un software puede presentar ciertos inconvenientes, principalmente el dejar que el programa informático realice la interpretación, lo que está en manos del investigador corregirlo, ya que este es un ejercicio intelectual del mismo.

Capítulo tercero

Análisis e interpretación de resultados

La presente investigación se realizó en la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica de la Agencia de Regulación y Control de Electricidad, Arconel, con excepción del Coordinador General para diagnosticar el actual clima organizacional.

1 Resultados encuesta

La encuesta fue aplicada a los 20 funcionarios que trabajan en la CGPGE y sus direcciones. Los datos de la población encuestada se observan a continuación:

Tabla 11
Resultados datos demográficos aplicación encuesta

Datos	Factor	Número de participantes	%
Género	Masculino	11	55%
	Femenino	9	45%
Edad	Menor de 25 años	0	0%
	Entre 25 y 35 años	11	55%
	Entre 36 y 45 años	5	25%
	Entre 46 y 55 años	3	15%
	56 años o más	1	5%
Antigüedad	1 año o menos	4	20%
	De 2 a 3 años	8	40%
	De 4 a 6 años	2	10%
	De 7 a 10 años	2	10%
	Más de 10 años	4	20%
Unidad:	CGPGE	1	5%
	DGE	7	35%
	UTI	7	35%
	DP	5	25%

Fuente y elaboración propias

A partir de estos resultados se evidencia que existe un número similar de trabajadores de género femenino como masculino, por lo que se trabaja en un ambiente equilibrado.

Con respecto a la edad la mayor parte de funcionarios se encuentra en el rango entre 25 y 45 años, por lo que se podría decir que es una Coordinación compuesta por personal joven.

En cuanto a su antigüedad, el mayor número se encuentra trabajando entre los 2 y 3 años, sin embargo, existe también el mismo número de personal de 1 año o menos y de más de 10 años, por lo que existe una alta heterogeneidad en cuanto a este factor, lo que de cierta manera enriquece a la Coordinación, ya que se cuenta con las ideas nuevas de los funcionarios recién llegados y la experiencia y amplio conocimiento de los funcionarios adquirido a lo largo del tiempo en la organización.

Finalmente, con respecto a la distribución del personal en las áreas se observa que la mayor cantidad de personal se encuentra en la Dirección de Gestión Estratégica (DGE), misma que está conformada también por la Unidad de Tecnologías de la Información (UTI), sin embargo, para este análisis se las separó debido a que la UTI tiene un jefe a cargo y la DGE su director a cargo.

1.1. Resultado general del Clima laboral de la Coordinación aplicando la herramienta EDCO

Aplicando la Escala de Clima Organizacional EDCO, se obtuvo un puntaje de 153, lo cual representa un 77% de aceptación, ubicando al clima organizacional de la CGPGE en un nivel ALTO. Por lo tanto, se puede determinar que esta Coordinación posee un buen ambiente de trabajo. El 23% restante corresponde a variables sobre las cuales se pueden proponer aspectos de mejora, sin embargo, poseen menor relevancia al momento de influir en el clima de esta unidad.

1.2 Resultados dimensiones EDCO

A continuación se presenta una tabla en la cual se evidencian los resultados a nivel de dimensiones:

Tabla 12
Resultados dimensiones EDCO

DIMENSIONES	PUNTAJE	PORCENTAJE
Relaciones interpersonales	21	85%
Estilo de dirección	19	76%
Sentido de pertenencia	18	71%
Retribución	20	81%
Disponibilidad de recursos	22	88%

Estabilidad	19	74%
Claridad y coherencia en la dirección.	19	75%
Valores colectivos	16	62%
Total Clima Organizacional	153	77%

Fuente y elaboración propias

En el caso del resultado por dimensiones, la subescala es:

- Nivel bajo: Mínimo 5 a 11,5
- Nivel medio: 11,8 a 18,4
- Nivel alto: 18,5 a 25.

En este sentido, se evidencia que la dimensión “Valores colectivos” es la dimensión con más baja puntuación, seguida de “Sentido de pertenencia”, factores que según su puntaje se encuentran en la escala de nivel medio, por lo que, si bien no se encuentran en alerta, se debe trabajar en ellos antes que se conviertan en factores negativos, para obtener de esta manera una mejora continua del clima organizacional de la Coordinación y por ende de la Institución.

Las dimensiones restantes si bien se encuentran dentro de un puntaje alto, todavía les falta para llegar a 25, por lo que resulta conveniente para la organización continuar trabajando en su mejora.

1.3 Resultados por cada respuesta Encuesta EDCO

- **Dimensión: Relaciones Interpersonales**

Tabla 13
Pregunta 1 EDCO Opinión

1. Los miembros del grupo toman en cuenta mis opiniones				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	6	30,0	30,0	30,0
Casi siempre	7	35,0	35,0	65,0
Algunas veces	5	25,0	25,0	90,0
Muy pocas veces	1	5,0	5,0	95,0
Nunca	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente y elaboración propias

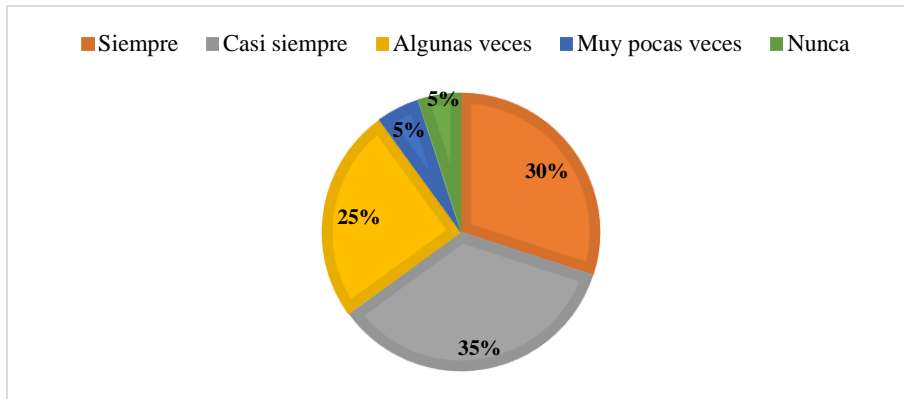


Ilustración 5. Porcentajes de respuestas Pregunta 1 EDCO Opinión
Fuente y elaboración propias

En las respuestas a la primera pregunta se evidencia que existe un alto porcentaje que considera que los miembros del grupo toman en consideración sus opiniones. Sin embargo, existe un 35% que se encuentra en el rango de algunas veces, muy pocas veces y nunca, por lo que se debería tomar en consideración este factor, si bien es un poco subjetivo es importante conocer la manera como se siente cada individuo en la Coordinación.

Tabla 14
Pregunta 2 EDCO Aceptación

2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	12	60,0	60,0	60,0
Casi siempre	6	30,0	30,0	90,0
Algunas veces	1	5,0	5,0	95,0
Muy pocas veces	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente y elaboración propias

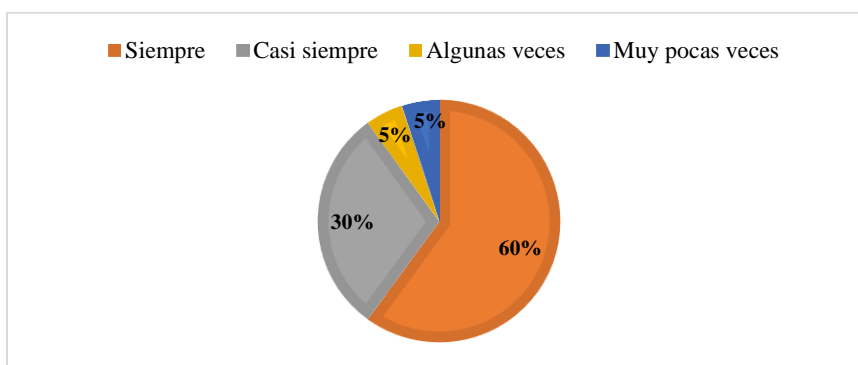


Ilustración 6. Porcentajes de respuestas Pregunta 2 EDCO Aceptación
Fuente y elaboración propias

El ítem 2 evidencia que la mayor parte de los funcionarios, un 90%, se sienten aceptados por el grupo siempre y casi siempre, lo cual representa un resultado positivo.

Tabla 15
Pregunta 3 EDCO Distancia

3. Los miembros del grupo son distantes conmigo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi siempre	1	5,0	5,0	5,0
Algunas veces	1	5,0	5,0	10,0
Muy pocas veces	6	30,0	30,0	40,0
Nunca	12	60,0	60,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente y elaboración propias

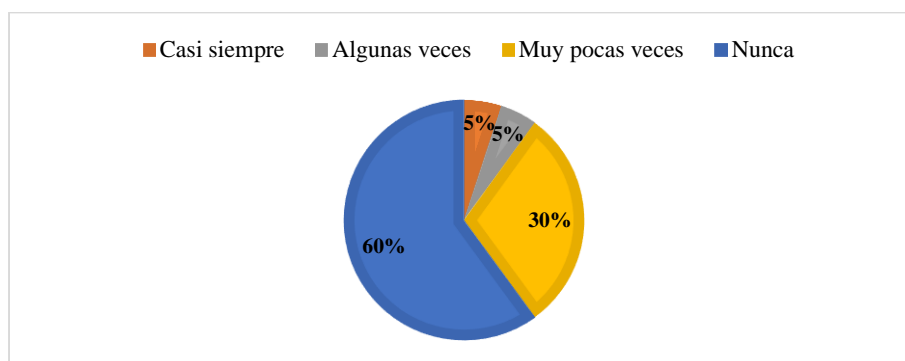


Ilustración 7. Porcentajes de respuestas Pregunta 3 EDCO Distancia
Fuente y elaboración propias

El ítem 4 muestra que el 90% no considera que los miembros de su grupo sean distantes con él, por lo que representa un resultado positivo.

Tabla 16
Pregunta 4 EDCO Incomodidad

4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces	2	10,0	10,0	10,0
Muy pocas veces	4	20,0	20,0	30,0
Nunca	14	70,0	70,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente y elaboración propias

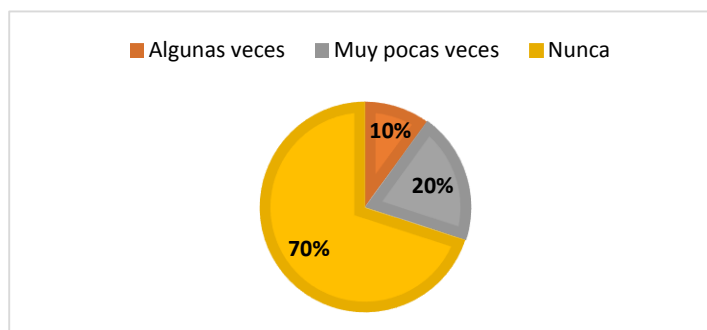


Ilustración 8. Porcentajes de respuestas Pregunta 4 EDCO Incomodidad
Fuente y elaboración propias

Las respuestas del ítem 4 muestran que el 90% manifiesta sentirse cómodo con su grupo de trabajo.

Tabla 17
Pregunta 5 EDCO Aportes

5. El grupo de trabajo valora mis aportes				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	8	40,0	40,0	40,0
Casi siempre	8	40,0	40,0	80,0
Algunas veces	2	10,0	10,0	90,0
Muy pocas veces	1	5,0	5,0	95,0
Nunca	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente y elaboración propias

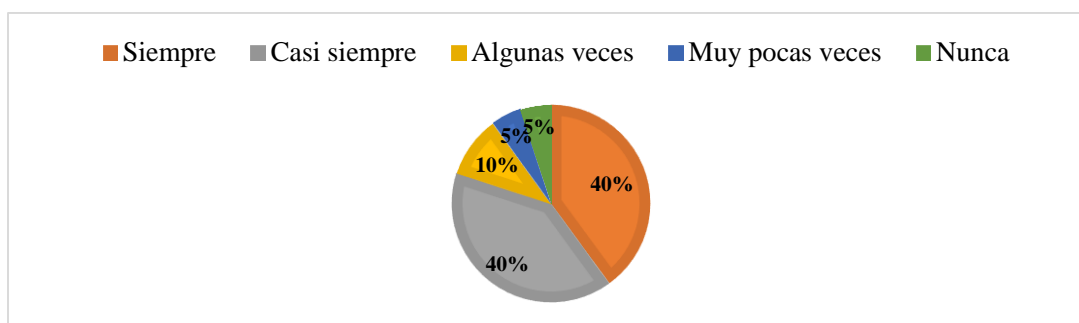


Ilustración 9. Porcentajes de respuestas Pregunta 5 EDCO Aportes
Fuente y elaboración propias

El ítem 5 demuestra que el 80% de los encuestados considera que el grupo de trabajo valora sus aportes siempre o casi siempre.

En términos generales, los resultados de la dimensión relaciones interpersonales se encuentran dentro de un puntaje alto. Se debería trabajar en cuanto a la relevancia que se da a la opinión de los funcionarios.

- **Dimensión: Estilos de dirección**

Para el análisis de los factores de esta dimensión se tomará en cuenta a nivel general y a nivel específico las respuestas según el área a la que pertenecen ya que los jefes/superiores difieren, por ello es necesario segmentar las respuestas.

Tabla 18
Pregunta 6 EDCO Confianza

6. Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	8	40,0	40,0	40,0
Casi siempre	2	10,0	10,0	50,0
Algunas veces	6	30,0	30,0	80,0
Muy pocas veces	2	10,0	10,0	90,0
Nunca	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente y elaboración propias

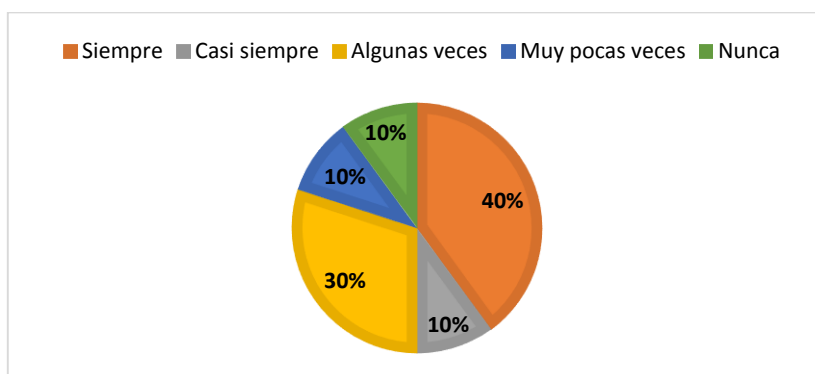


Ilustración 10. Porcentajes de respuestas Pregunta 6 EDCO Confianza
Fuente y elaboración propias

Tabla 19
Pregunta 6 Confianza por Direcciones

		Unidad				Total
		DGE	DP	UTI	CGPGE	
Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo	Siempre	5	3	0	0	8
	Casi siempre	0	1	1	0	2
	Algunas veces	1	1	3	1	6
	Muy pocas veces	0	0	2	0	2
	Nunca	1	0	1	0	2
Total		7	5	7	1	20

Fuente y elaboración propias

El ítem 6 presenta unos resultados ligeramente variados, ya que el 40% considera que su jefe siempre crea una atmósfera de confianza, sin embargo,, el 30% considera que esto se da algunas veces y el restante difiere entre casi siempre, muy pocas veces y nunca.

Al realizar el análisis por unidad, se identifica que en la UTI existen tres respuestas con valoración negativa de un total de 7 encuestados. Por lo que es un indicativo de que se debe trabajar con el superior del área indicada sobre el grado de ambiente y confianza que ejerce en su grupo de trabajo.

Tabla 20
Pregunta 7 EDCO Educación

7. Mi jefe es mal educado				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi siempre	1	5,0	5,0	5,0
Algunas veces	2	10,0	10,0	15,0
Muy pocas veces	2	10,0	10,0	25,0
Nunca	15	75,0	75,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente y elaboración propias

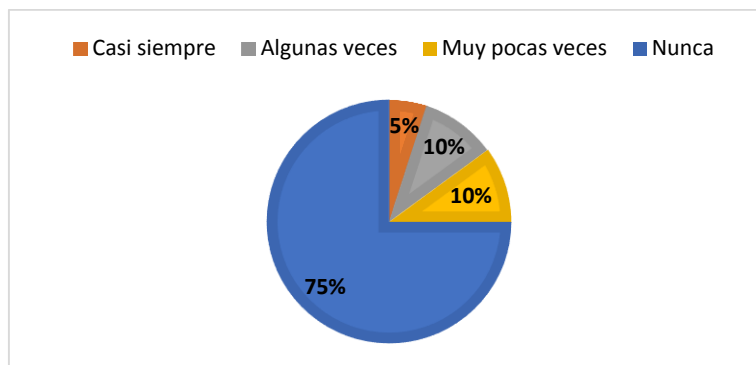


Ilustración 11. Porcentajes de respuestas Pregunta 7 EDCO Educación
Fuente y elaboración propias

Tabla 21
Pregunta 7 Educación por Direcciones

		Unidad				Total
		DGE	DP	UTI	CGPGE	
Mi jefe es mal educado	Casi siempre	0	0	1	0	1
	Algunas veces	1	0	1	0	2
	Muy pocas veces	1	0	1	0	2
	Nunca	5	5	4	1	15
Total		7	5	7	1	20

Fuente y elaboración propias

El ítem 7 evidencia que la mayoría (75%) de los encuestados, no considera que su jefe sea maleducado. Sin embargo, existe un 5% que manifiesta que esto se da casi siempre, en número esto representa a sólo un funcionario de la UTI que respondió de esta manera. En el rango de algunas veces existen dos respuestas de la UTI y DGE.

Tabla 22
Pregunta 8 EDCO Apoyo

8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	8	40,0	40,0	40,0
Casi siempre	6	30,0	30,0	70,0
Algunas veces	2	10,0	10,0	80,0
Muy pocas veces	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente y elaboración propias

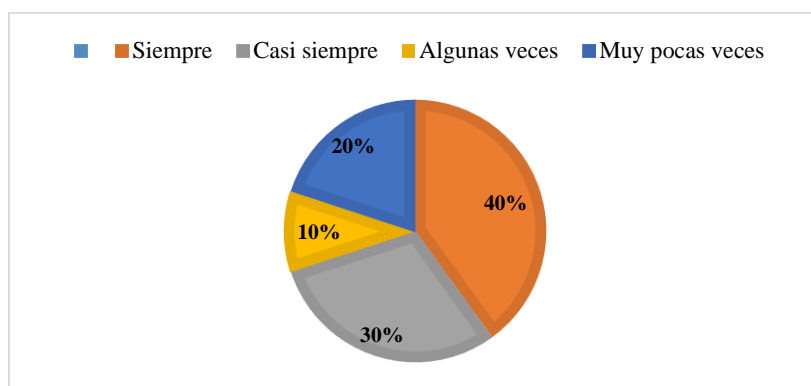


Ilustración 12. Porcentajes de respuestas Pregunta 8 EDCO Apoyo
Fuente y elaboración propias

Tabla 23
Pregunta 8 Apoyo por Direcciones

		Unidad				Total
		DGE	DP	UTI	CGPGE	
Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo	Siempre	3	3	2	0	8
	Casi siempre	3	0	2	1	6
	Algunas veces	1	0	1	0	2
	Muy pocas veces	0	2	2	0	4
Total		7	5	7	1	20

Fuente y elaboración propias

El ítem 8 presenta unos resultados ligeramente variados, ya que el 70% considera que su jefe siempre o casi siempre apoya sus decisiones, sin embargo, un 20% considera que esto se da muy pocas veces. Detallando las respuestas por direcciones se evidencia que existen 2 funcionarios de la UTI y 2 de la DP que consideran que su jefe muy pocas veces apoya sus decisiones, de un total de 5 y 7 respectivamente. En este sentido al igual que en la primera pregunta, se ratifica que ciertos funcionarios sienten que no se toma en cuenta sus opiniones o decisiones.

Tabla 24
Pregunta 9 EDCO Órdenes arbitrarias

9. Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	1	5,0	5,0	5,0
Casi siempre	3	15,0	15,0	20,0
Algunas veces	4	20,0	20,0	40,0
Muy pocas veces	4	20,0	20,0	60,0
Nunca	8	40,0	40,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente y elaboración propias

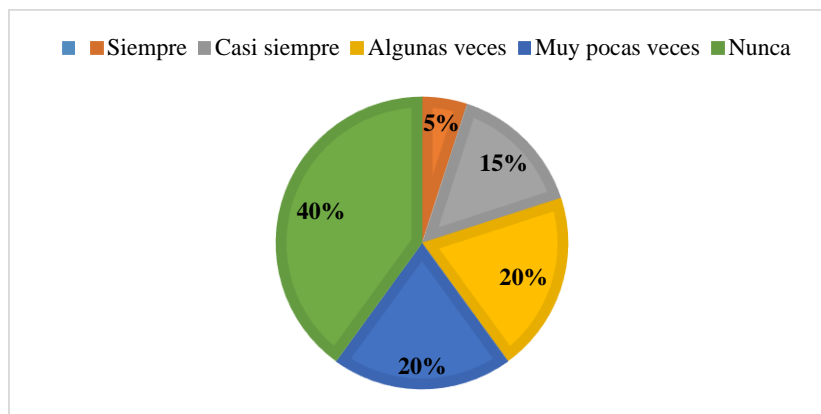


Ilustración 13. Porcentajes de respuestas Pregunta 9 EDCO Órdenes arbitrarias
Fuente y elaboración propias

Tabla 25
Pregunta 9 Órdenes arbitrarias por Direcciones

		Unidad				Total
		DGE	DP	UTI	CGPGE	
Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias	Siempre	0	0	1	0	1
	Casi siempre	0	0	3	0	3
	Algunas veces	3	0	1	0	4
	Muy pocas veces	1	1	2	0	4
	Nunca	3	4	0	1	8
Total		7	5	7	1	20

Fuente y elaboración propias

El ítem 9 evidencia que el 40% de los funcionarios manifiesta que su jefe no imparte órdenes de manera arbitraria, sin embargo, un total de 40% manifiesta que esto se da siempre, casi siempre o algunas veces. De este 40%, 4 funcionarios de la UTI manifestaron que su superior lo hace siempre o casi siempre. En el rango de algunas veces se observan 3 encuestas de la DGE y 1 de la UTI. En este sentido, los jefes deberían trabajar en la manera como solicitan la realización de los trabajos, para minimizar esa percepción de los empleados.

Tabla 26
Pregunta 10 EDCO Desconfianza

10. El jefe desconfía del grupo de trabajo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	3	15,0	15,0	15,0
Casi siempre	1	5,0	5,0	20,0
Algunas veces	10	50,0	50,0	70,0
Muy pocas veces	1	5,0	5,0	75,0
Nunca	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente y elaboración propias

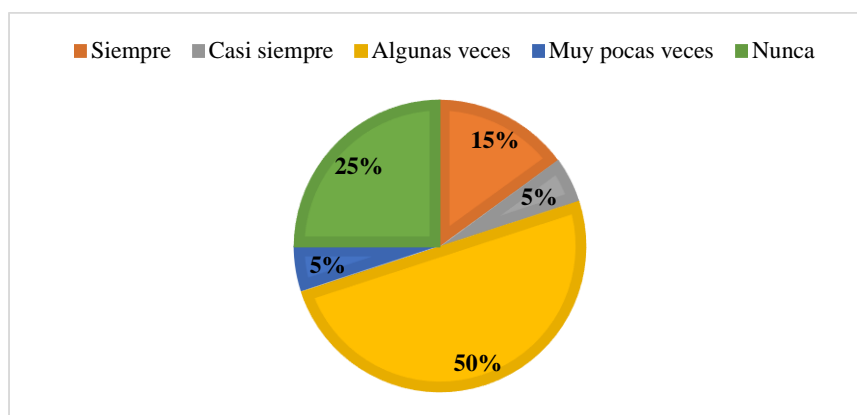


Ilustración 14. Porcentajes de respuestas Pregunta 10 EDCO Desconfianza
Fuente y elaboración propias

Tabla 27
Pregunta 10 Órdenes arbitrarias por Direcciones

		Unidad				Total
		DGE	DP	UTI	CGPGE	
El jefe desconfía del grupo de trabajo	Siempre	1	0	2	0	3
	Casi siempre	0	0	0	1	1
	Algunas veces	2	4	4	0	10
	Muy pocas veces	1	0	0	0	1
	Nunca	3	1	1	0	5
Total		7	5	7	1	20

Fuente y elaboración propias

El ítem 10 presenta unos resultados ligeramente variados, ya que el 70% considera que su jefe siempre o casi siempre apoya sus decisiones, sin embargo, un 20% considera que esto se da muy pocas veces y el 10% restante se encuentra entre los rangos casi siempre y muy pocas veces. Segregando la información se observa que 2 encuestados de la UTI manifestaron Siempre y 1 de la DGE. La opción casi siempre corresponde a la CGPGE, dando un total de 4 funcionarios de 20 que tienen esta percepción. Si bien no es un número alarmante, los jefes deben tratar de demostrar mayor confianza en su grupo de trabajo.

Si bien la dimensión estilos de dirección tiene un puntaje alto, es importante tomar en consideración la perspectiva de los encuestados al manifestar aspectos negativos sobre todo en las áreas en donde se manifiesta más inconformidad.

- **Dimensión: Retribución**

Tabla 28
Pregunta 11 EDCO Beneficios

11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la organización				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	16	80,0	80,0	80,0
Casi siempre	2	10,0	10,0	90,0
Algunas veces	1	5,0	5,0	95,0
Nunca	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente y elaboración propias

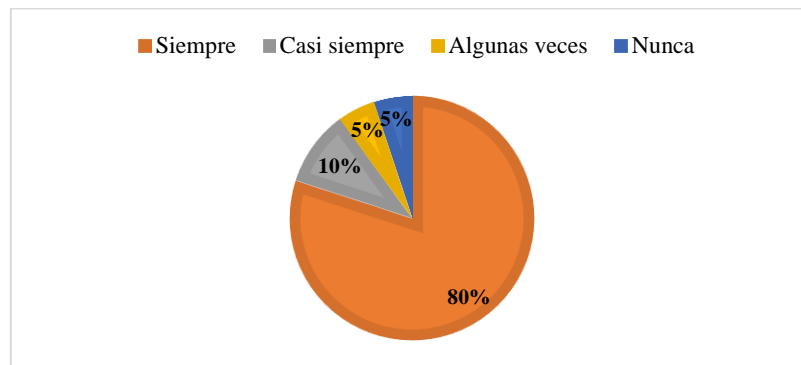


Ilustración 15. Porcentajes de respuestas Pregunta 11 EDCO Beneficios
Fuente y elaboración propias

El 90% de los encuestados manifiesta que siempre o casi siempre entiende los beneficios que le brinda la institución, lo cual representa casi la totalidad de los encuestados con una alta aceptación a este factor.

Tabla 29
Pregunta 12 EDCO Beneficios salud

12. Los beneficios de salud que recibo en la organización satisfacen mis necesidades				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	5	25,0	25,0	25,0
Casi siempre	2	10,0	10,0	35,0
Algunas veces	7	35,0	35,0	70,0
Muy pocas veces	3	15,0	15,0	85,0
Nunca	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente y elaboración propias

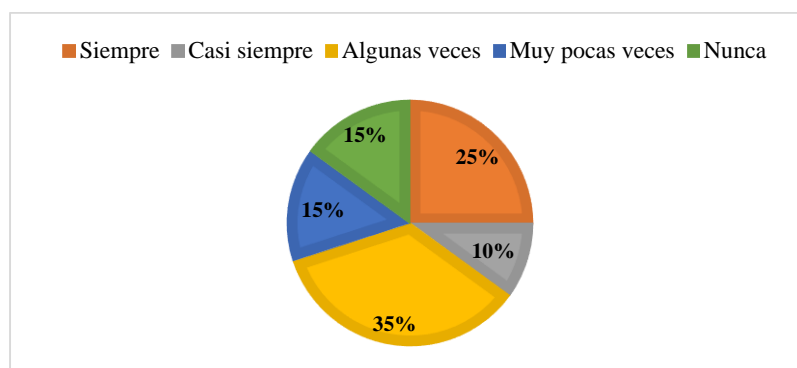


Ilustración 16. Porcentajes de respuestas Pregunta 12 EDCO Beneficios salud
Fuente y elaboración propias

Este factor arrojó resultados dispersos, demostrando que un 35% manifiesta estar algunas veces satisfecho con los beneficios de salud que se ofrece la organización, el 25% se siente satisfecho, un 15% muy pocas veces, otro 15% nunca, y sólo un 10% dice estar casi siempre satisfecho.

Estos factores pueden deberse al hecho que la atención del dispensario médico de la organización no es integral, de igual manera hablando del tema de salud y seguridad ocupacional, no se percibe su presencia en la organización.

Tabla 30
Pregunta 13 EDCO Asignación salarial

13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	7	35,0	35,0	35,0
Casi siempre	5	25,0	25,0	60,0
Algunas veces	2	10,0	10,0	70,0
Muy pocas veces	3	15,0	15,0	85,0
Nunca	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente y elaboración propias

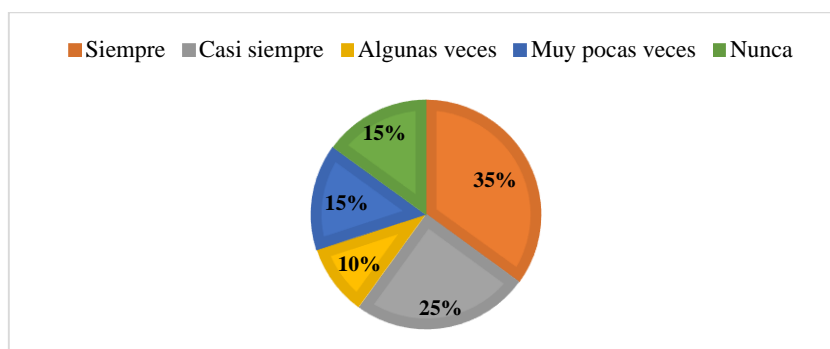


Ilustración 17. Porcentajes de respuestas Pregunta 13 EDCO Asignación salarial
Fuente y elaboración propias

El 35% de los encuestados manifestó estar de acuerdo con su asignación salarial, mientras que un 25% casi siempre lo está. Un 30% no lo está o muy pocas veces. Mientras que un 10% lo está algunas veces. En números estos resultados demuestran que 6 funcionarios de 20 no están satisfechos con su salario y 13 manifiestan estarlo.

Este factor se puede deber a la relación que existe entre su carga de trabajo y su salario y a que el ser humano de naturaleza busca suplir sus necesidades de autorrealización y reconocimiento.

Tabla 31
Pregunta 14 EDCO Aspiraciones

14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la organización				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	4	20,0	20,0	20,0
Casi siempre	3	15,0	15,0	35,0
Algunas veces	7	35,0	35,0	70,0
Muy pocas veces	2	10,0	10,0	80,0
Nunca	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente y elaboración propias

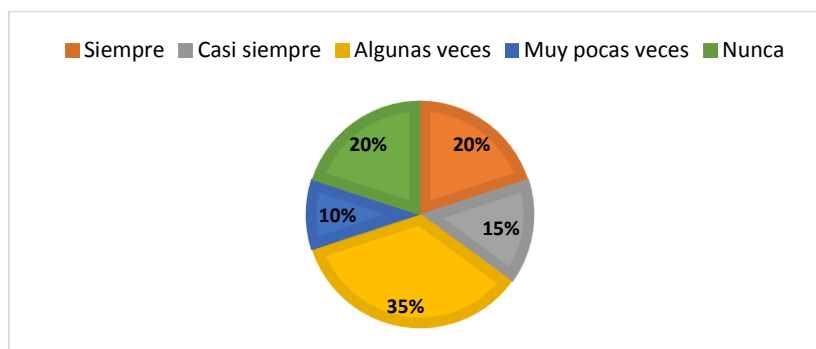


Ilustración 18. Porcentajes de respuestas Pregunta 14 EDCO Aspiraciones
Fuente y elaboración propias

El 35% de los encuestados manifestó que algunas veces ve sus aspiraciones frustradas por las políticas de la organización, de igual manera un 35% manifestó sentirse así siempre o casi siempre, mientras que un 30% nunca o muy pocas veces se siente así.

Esto puede deberse a las políticas salariales que limitan de cierta manera el continuo crecimiento profesional o la falta de un plan de carrera en la organización.

Tabla 32
Pregunta 15 EDCO Servicios de salud

15. Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi siempre	4	20,0	20,0	20,0
Algunas veces	6	30,0	30,0	50,0
Muy pocas veces	3	15,0	15,0	65,0
Nunca	7	35,0	35,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente y elaboración propias

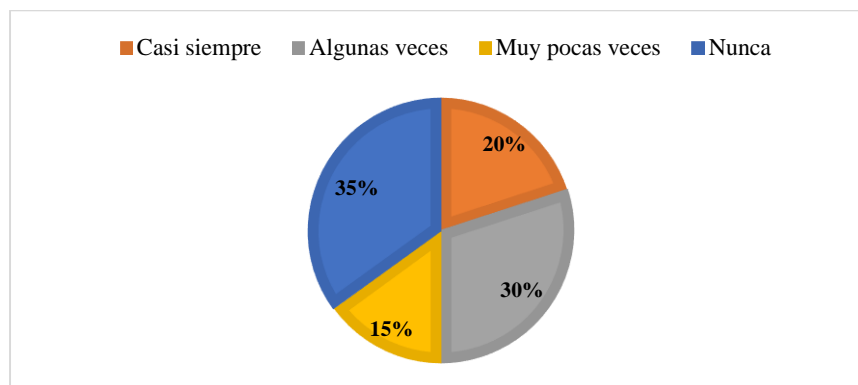


Ilustración 19. Porcentajes de respuestas Pregunta 15 EDCO Servicios de salud
Fuente y elaboración propias

En este ítem el 35% de los encuestados manifiestan que los servicios de salud institucionales son eficientes, mientras que un 20% manifiesta que son deficientes casi siempre y para 30% lo es algunas veces. Al igual que en la pregunta 12, las respuestas evidencian una variedad de percepciones con relación a los servicios de salud que ofrece la institución, por lo que es importante darle mayor atención a este factor tan vital para que el funcionario se sienta respaldado por la organización.

En términos generales la dimensión retribución tiene un puntaje alto, sin embargo, los aspectos de beneficios de salud y aspiraciones deben trabajarse para mejorar su percepción.

- **Dimensión: Sentido de pertenencia**

Tabla 33
Pregunta 16 EDCO Futuro institucional

16. Realmente me interesa el futuro de la institución				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	13	65,0	65,0	65,0
Casi siempre	4	20,0	20,0	85,0
Algunas veces	2	10,0	10,0	95,0
Muy pocas veces	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente y elaboración propias

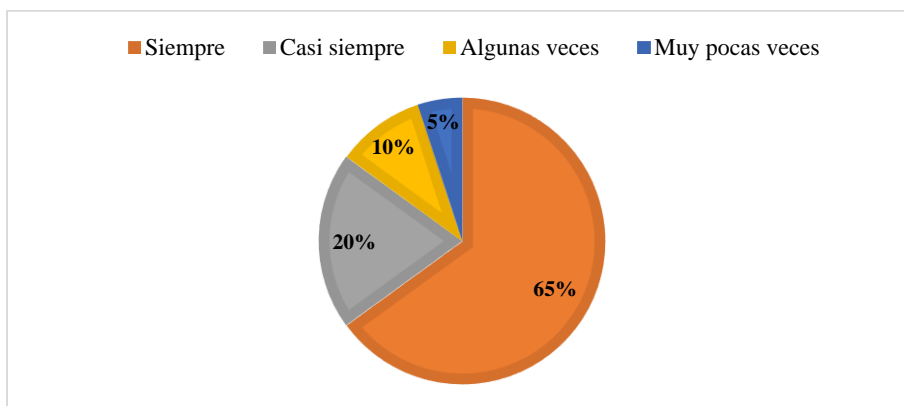


Ilustración 20. Porcentajes de respuestas Pregunta 16 EDCO Futuro institucional
Fuente y elaboración propias

En este ítem el 85% de los encuestados respondió que siempre o casi siempre le interesa el futuro de la institución, mientras que sólo un 5% manifestó que muy pocas veces le interesa, demostrando que la mayoría de los funcionarios de la CGPGE se sienten involucrados con el futuro de la organización.

Tabla 34
Pregunta 17 EDCO Recomendación

17. Recomiendo a mis amigos la institución como un excelente sitio de trabajo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	6	30,0	30,0	30,0
Casi siempre	7	35,0	35,0	65,0
Algunas veces	1	5,0	5,0	70,0
Muy pocas veces	4	20,0	20,0	90,0
Nunca	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente y elaboración propias

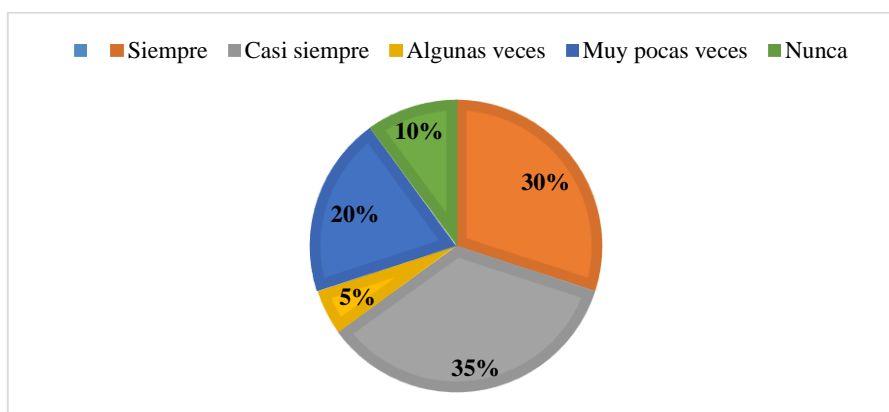


Ilustración 21. Porcentajes de respuestas Pregunta 17 EDCO Recomendación
Fuente y elaboración propias

En este ítem el 75% de los encuestados respondió que siempre o casi siempre recomienda a la institución como un excelente sitio de trabajo, mientras que sólo un 30%, es decir 6 funcionarios de un total de 20, manifestó que nunca o muy pocas veces lo haría. Si bien tiene un resultado alto, se evidencia que es importante trabajar todavía en el factor de compromiso y pertenencia en los funcionarios de esta Coordinación.

Tabla 35
Pregunta 18 EDCO Sentido de pertenencia

18. Me avergüenzo de decir que soy parte de la institución				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi siempre	1	5,0	5,0	5,0
Algunas veces	1	5,0	5,0	10,0
Nunca	18	90,0	90,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente y elaboración propias

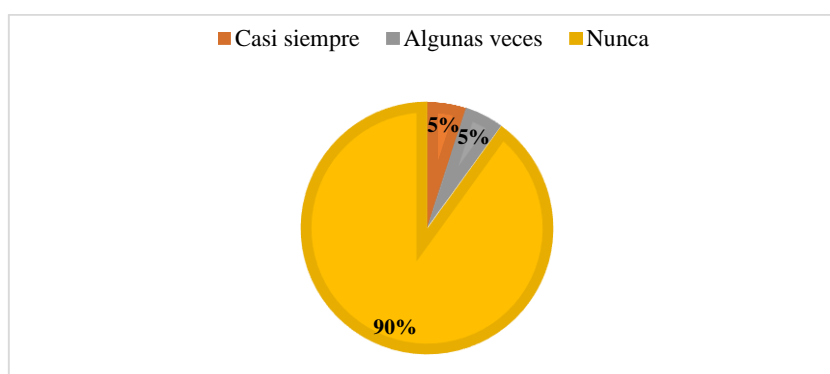


Ilustración 22. Porcentajes de respuestas Pregunta 18 EDCO Sentido de pertenencia
Fuente y elaboración propias

En este caso, sólo un 10%, es decir 2 funcionarios, manifestaron sentirse avergüenzados casi siempre o algunas veces al decir que son parte de la institución.

Tabla 36
Pregunta 19 EDCO Horas extra

19. Sin remuneración no trabajo horas extras				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	1	5,0	5,0	5,0
Casi siempre	3	15,0	15,0	20,0
Algunas veces	3	15,0	15,0	35,0
Muy pocas veces	4	20,0	20,0	55,0
Nunca	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente y elaboración propias

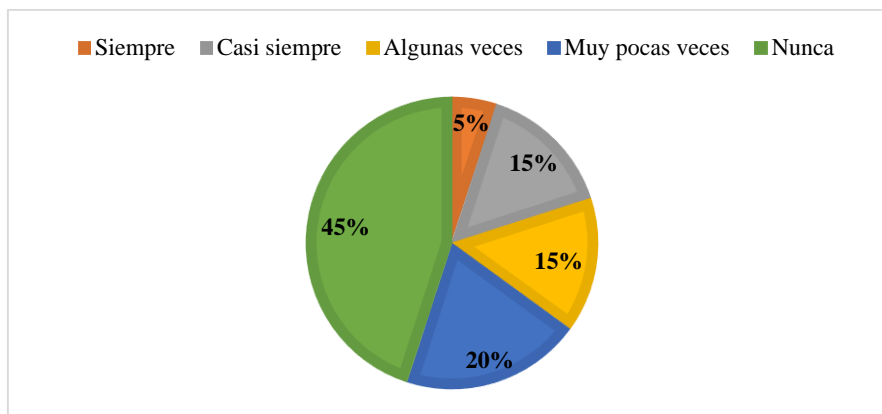


Ilustración 23. Porcentajes de respuestas Pregunta 17 EDCO Horas extra
Fuente y elaboración propias

El 65% de los funcionarios, manifestaron que pese a no recibir horas extra, realizan horas extra, lo cual demuestra el compromiso hacia su trabajo. Sin embargo, un 20% no lo hace.

Tabla 37
Pregunta 20 EDCO Satisfacción

20. Sería más feliz en otra empresa				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	2	10,0	10,0	10,0
Casi siempre	2	10,0	10,0	20,0
Algunas veces	3	15,0	15,0	35,0
Muy pocas veces	8	40,0	40,0	75,0
Nunca	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente y elaboración propias

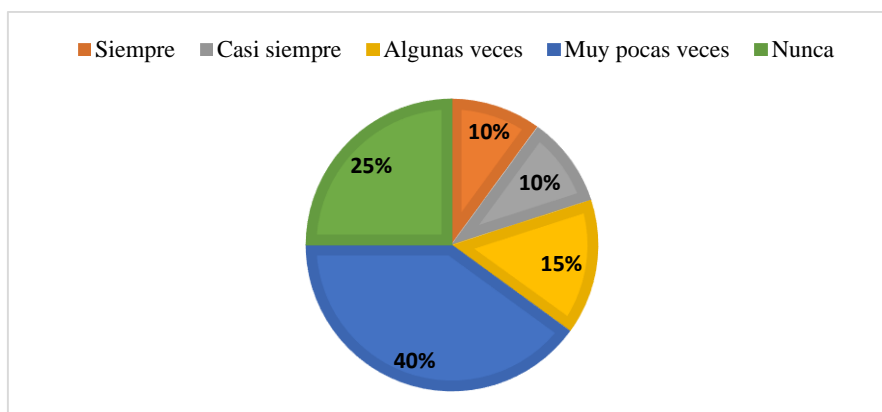


Ilustración 24. Porcentajes de respuestas Pregunta 20 EDCO Satisfacción
Fuente y elaboración propias

El 35% de los encuestados piensa siempre, casi siempre o algunas veces que sería más feliz en otra empresa, mientras que un 65% no lo considera.

En general, es una dimensión con alta aceptación, sin embargo, es evidente que debe reforzar el compromiso y la motivación en los empleados para que estos se sientan involucrados y orgullosos de la organización.

- **Dimensión: Disponibilidad de recursos**

Tabla 38

Pregunta 21 EDCO Espacio adecuado

21. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	13	65,0	65,0	65,0
Casi siempre	5	25,0	25,0	90,0
Algunas veces	1	5,0	5,0	95,0
Nunca	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente y elaboración propias

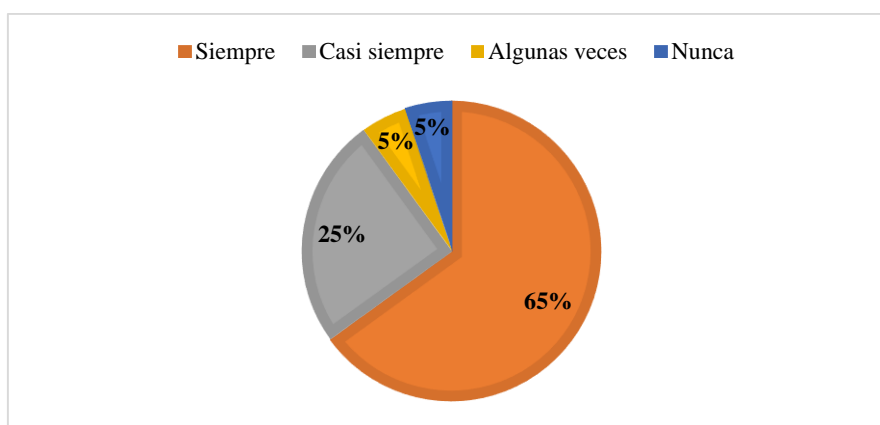


Ilustración 25. Porcentajes de respuestas Pregunta 21 EDCO Espacio adecuado
Fuente y elaboración propias

El 90% de los encuestados manifiesta que siempre o casi siempre dispone del espacio adecuado para realizar su trabajo, evidenciando que con respecto al espacio físico la mayoría de los funcionarios se encuentra conforme. Únicamente dos funcionarios respondieron de manera negativa en este ítem.

Tabla 39

Pregunta 22 EDCO Ambiente físico

22. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	14	70,0	70,0	70,0
Casi siempre	5	25,0	25,0	95,0
Nunca	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente y elaboración propias

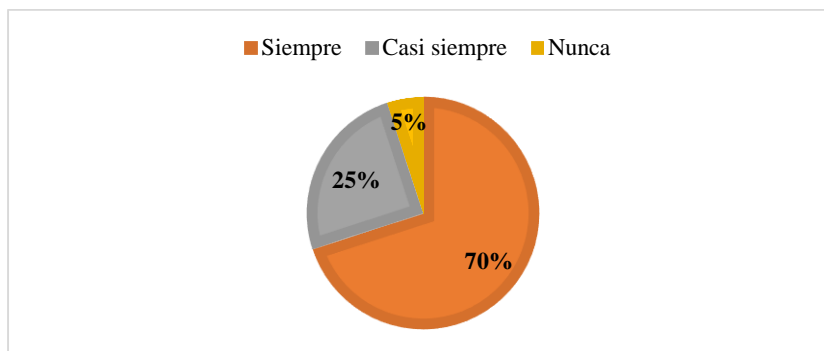


Ilustración 26. Porcentajes de respuestas Pregunta 22 EDCO Ambiente físico
Fuente y elaboración propias

El 95% de los encuestados manifiesta que el ambiente físico de su sitio de trabajo es el adecuado. Solo existió una respuesta en el rango de Nunca, pero en general este aspecto es claramente aceptado por los funcionarios.

Tabla 40
Pregunta 23 EDCO Entorno físico

23. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor de desarrollo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	1	5,0	5,0	5,0
Casi siempre	1	5,0	5,0	10,0
Algunas veces	1	5,0	5,0	15,0
Muy pocas veces	4	20,0	20,0	35,0
Nunca	13	65,0	65,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente y elaboración propias

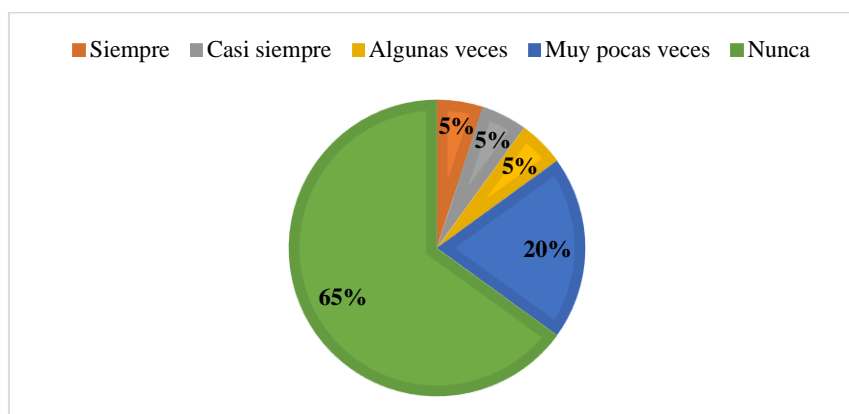


Ilustración 27. Porcentajes de respuestas Pregunta 23 EDCO Entorno físico
Fuente y elaboración propias

En concordancia con la pregunta 21, la mayoría de los encuestados, un 85% de los encuestados manifiesta que nunca o muy pocas veces su entorno físico de trabajo dificulta

su labor. Únicamente tres personas que representan un 15% respondieron que si dificulta su labor.

Tabla 41
Pregunta 24 EDCO Acceso a la información

24. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	1	5,0	5,0	5,0
Casi siempre	1	5,0	5,0	10,0
Algunas veces	2	10,0	10,0	20,0
Muy pocas veces	11	55,0	55,0	75,0
Nunca	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente y elaboración propias

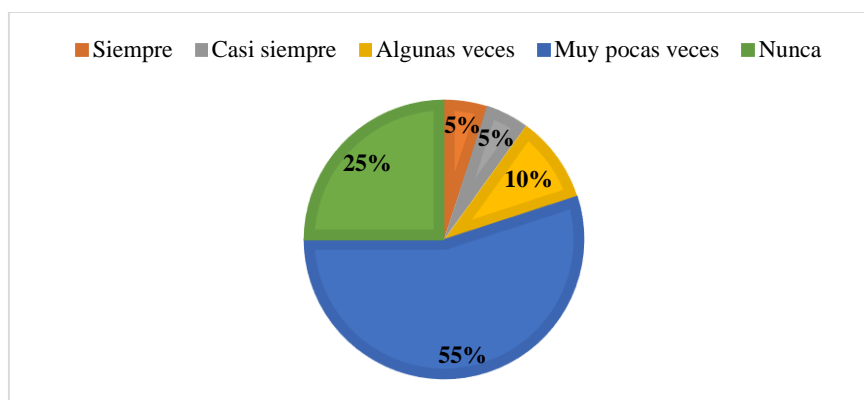


Ilustración 28. Porcentajes de respuestas Pregunta 24 EDCO Acceso a la información
Fuente y elaboración propias

El 80% de los encuestados manifestó que no es difícil tener acceso a la información para realizar su trabajo, lo cual representa la mayoría, un 20% respondió que algunas veces, casi siempre o siempre lo es, esto en números es traducido a 4 funcionarios de un total de 20.

Tabla 42
Pregunta 25 EDCO Iluminación

25. La iluminación del área de trabajo es deficiente				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy pocas veces	4	20,0	20,0	20,0
Nunca	16	80,0	80,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente y elaboración propias

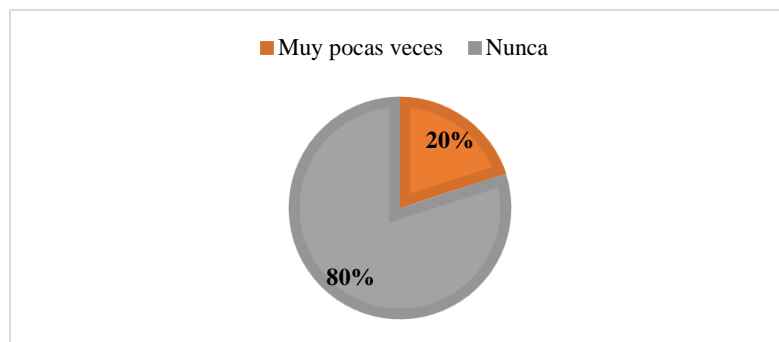


Ilustración 29. Porcentajes de respuestas Pregunta 25 EDCO Iluminación
Fuente y elaboración propias

En este ítem se evidencia que la iluminación es la adecuada en las instalaciones de la organización, ya que el 80% considera que la iluminación en su área de trabajo es siempre eficiente y sólo un 20% considera que lo es casi siempre.

En términos generales, prácticamente la totalidad de los funcionarios se encuentra a gusto con su espacio físico de trabajo, siendo esta la dimensión con mayor aceptación, confirmando los resultados obtenidos por la encuesta de clima laboral del MDT del 2018.

- **Dimensión: Estabilidad**

Tabla 43
Pregunta 26 EDCO Desvinculación

26 La institución desvincula al personal sin tener en cuenta su desempeño				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	2	10,0	10,0	10,0
Casi siempre	1	5,0	5,0	15,0
Algunas veces	7	35,0	35,0	50,0
Muy pocas veces	3	15,0	15,0	65,0
Nunca	7	35,0	35,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente y elaboración propias

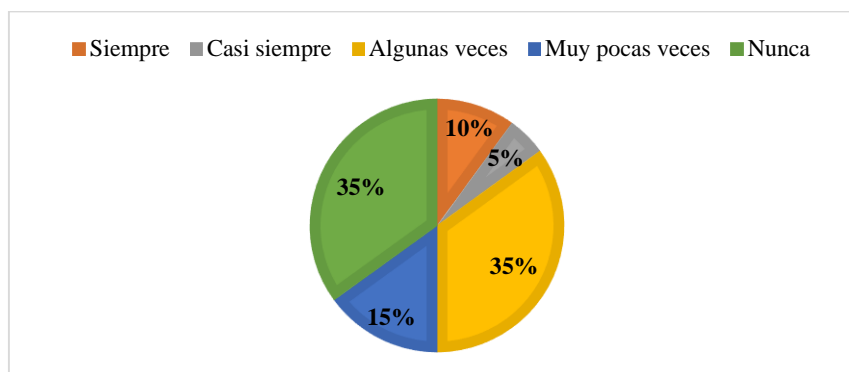


Ilustración 30. Porcentajes de respuestas Pregunta 26 EDCO Desvinculación
Fuente y elaboración propias

Esta pregunta demuestra que un 15% considera que siempre o casi siempre la institución desvincula al personal sin tomar en cuenta su desempeño, un 35% manifiesta que algunas veces, sumando un total del 50% de los encuestados. Mientras que el otro 50% considera que la institución lo hace muy pocas veces o nunca. Por lo tanto, se puede apreciar una variación en cuanto a las percepciones que se tiene sobre este aspecto.

Tabla 44
Pregunta 27 EDCO Estabilidad laboral

27. La institución brinda estabilidad laboral				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	7	35,0	35,0	35,0
Casi siempre	5	25,0	25,0	60,0
Algunas veces	5	25,0	25,0	85,0
Muy pocas veces	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente y elaboración propias

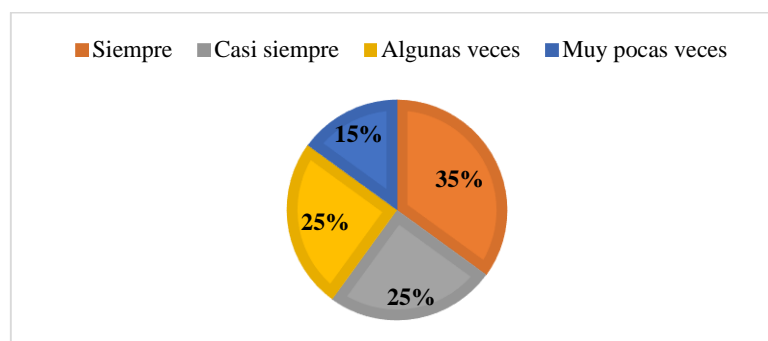


Ilustración 31. Porcentajes de respuestas Pregunta 27 EDCO Estabilidad laboral
Fuente y elaboración propias

En cuanto a estabilidad laboral que proporciona la institución, un 60% de los encuestados dice que siempre o casi siempre lo hace, un 25% algunas veces y un 15% muy pocas veces. Las respuestas positivas se deben a que actualmente la mayoría de los encuestados mantiene nombramiento definitivo en la institución.

Tabla 45
Pregunta 28 EDCO Contratación personal

28. La institución contrata personal temporal				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	1	5,0	5,0	5,0
Casi siempre	2	10,0	10,0	15,0
Algunas veces	5	25,0	25,0	40,0
Muy pocas veces	10	50,0	50,0	90,0
Nunca	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente y elaboración propias

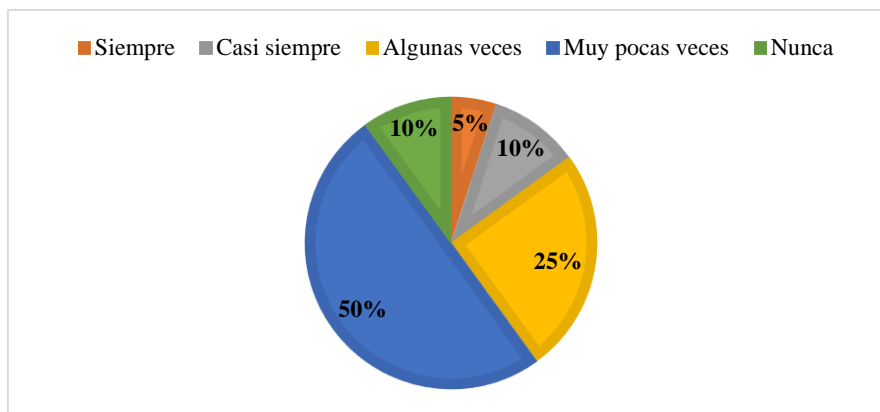


Ilustración 32. Porcentajes de respuestas Pregunta 28 EDCO Contratación personal
Fuente y elaboración propias

En cuanto a la contratación de personal, un 60% de los encuestados dice que la institución lo hace muy pocas veces o nunca, un 25% algunas veces y el 15% casi siempre o siempre. Estas respuestas se originan debido a que actualmente por disposiciones del Gobierno las instituciones públicas están condicionadas a contratar personal sin evidenciar una verdadera necesidad.

Tabla 46
Pregunta 29 EDCO Preferencias personales

29. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	2	10,0	10,0	10,0
Casi siempre	1	5,0	5,0	15,0
Algunas veces	5	25,0	25,0	40,0
Muy pocas veces	6	30,0	30,0	70,0
Nunca	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente y elaboración propias

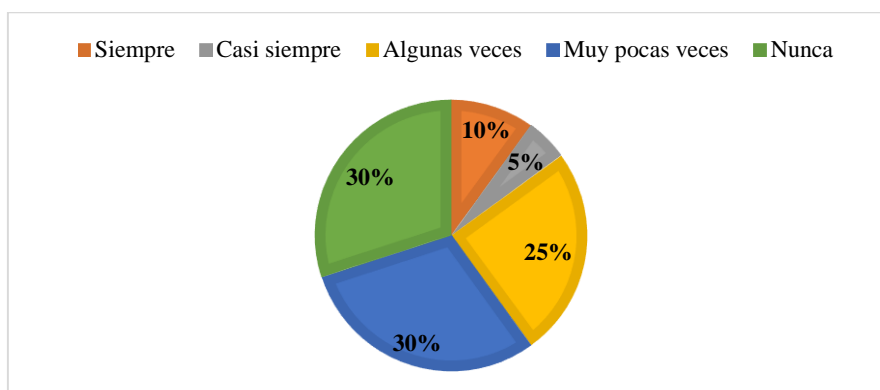


Ilustración 33. Porcentajes de respuestas Pregunta 29 EDCO Preferencias personales
Fuente y elaboración propias

Con respecto a si la permanencia al cargo depende de preferencias profesionales, un 30% de los encuestados manifiesta que esto no sucede, un 30% muy pocas veces, un 25% algunas veces y el 15% restante respondió que siempre o casi siempre se da esta situación. Esta variabilidad se puede originar debido a que las autoridades ponen en cargos directivos a personal de su confianza, por lo tanto de cierta manera existe una preferencia personal.

Tabla 47
Pregunta 30 EDCO Desempeño

30. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	8	40,0	40,0	40,0
Casi siempre	7	35,0	35,0	75,0
Algunas veces	3	15,0	15,0	90,0
Muy pocas veces	1	5,0	5,0	95,0
Nunca	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente y elaboración propias

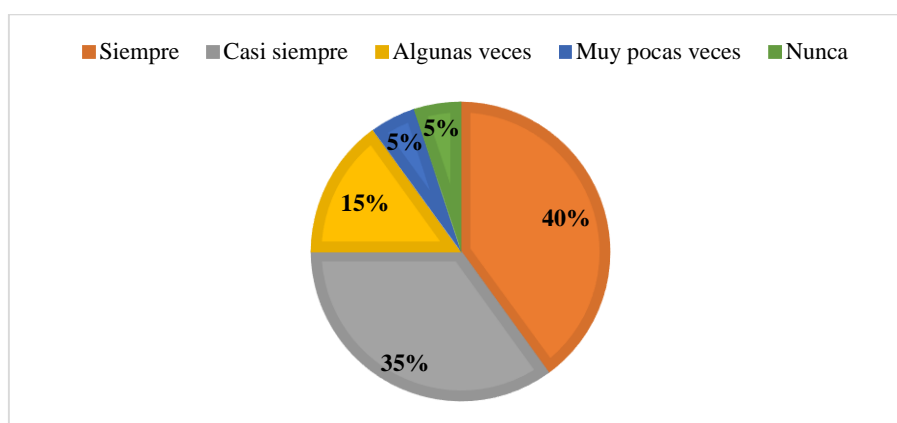


Ilustración 34. Porcentajes de respuestas Pregunta 30 EDCO Desempeño
Fuente y elaboración propias

El 75% de los encuestados considera que de su buen desempeño depende la permanencia en su cargo. Un 15% considera que lo es algunas veces, y un 10% considera que nunca o casi nunca sucede. En general los funcionarios están conscientes que su desempeño es un factor importante para su estabilidad.

Con respecto a esta dimensión, se evidencia que su aceptación es promedio, se observa variedad de respuestas y percepciones.

- **Dimensión: Claridad y coherencia en la dirección**

Tabla 48
Pregunta 31 EDCO Metas claras

31. Entiendo de manera clara las metas de la organización				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	10	50,0	50,0	50,0
Casi siempre	6	30,0	30,0	80,0
Algunas veces	3	15,0	15,0	95,0
Muy pocas veces	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente y elaboración propias

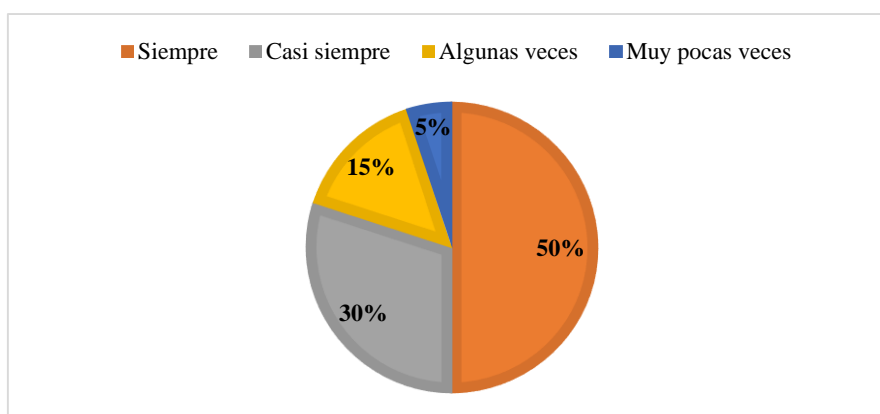


Ilustración 35. Porcentajes de respuestas Pregunta 31 EDCO Metas claras
Fuente y elaboración propias

El 80% entiende siempre o casi siempre las metas de la organización, mientras que un 20% manifiesta que lo hace algunas veces o muy pocas veces. Esto se puede dar debido a que no existe la adecuada difusión de las metas.

Tabla 49
Pregunta 32 EDCO Logro de metas

32. Conozco bien cómo la organización está logrando sus metas				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	8	40,0	40,0	40,0
Casi siempre	7	35,0	35,0	75,0
Algunas veces	3	15,0	15,0	90,0
Muy pocas veces	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente y elaboración propias

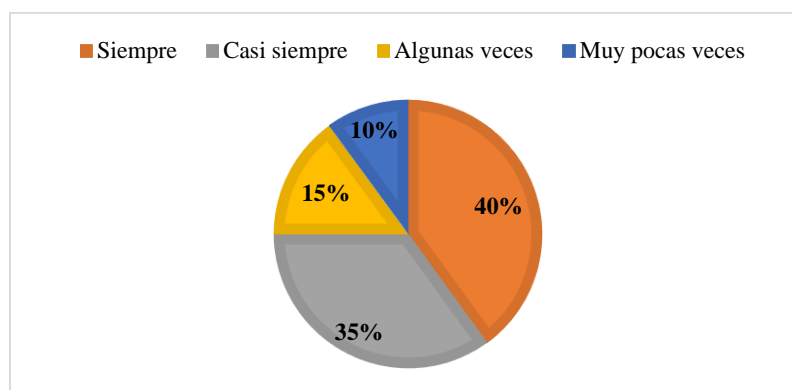


Ilustración 36. Porcentajes de respuestas Pregunta 32 EDCO Logro de metas
Fuente y elaboración propias

Un 75% de los encuestados manifestó que siempre o casi siempre conoce como la organización está alcanzando sus metas, mientras que un 25% lo hace algunas veces o muy pocas veces. De igual manera como en el apartado anterior, se puede deber a la falta de difusión de su realización.

Tabla 50
Pregunta 33 EDCO Relación con metas

33. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	1	5,0	5,0	5,0
Casi siempre	5	25,0	25,0	30,0
Algunas veces	5	25,0	25,0	55,0
Muy pocas veces	6	30,0	30,0	85,0
Nunca	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente y elaboración propias

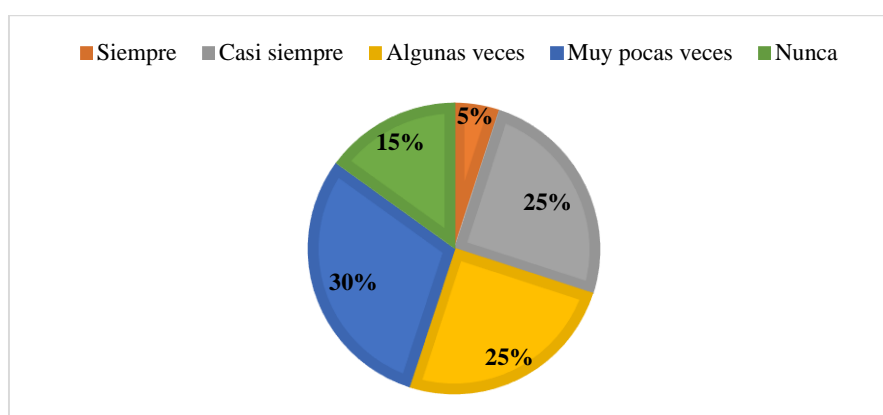


Ilustración 37. Porcentajes de respuestas Pregunta 33 EDCO Relación con metas
Fuente y elaboración propias

Si un funcionario no tiene claras las metas de la organización, evidentemente no conocerá que impacto tiene el trabajo que realiza. En este sentido, se evidencia que un

30% manifiesta que siempre o casi siempre se le asignan tareas con poca relación con las metas, un 25% respondió que algunas veces, un 30% manifestó que muy pocas veces y el 15% respondió que esto no se da nunca.

Tabla 51
Pregunta 34 EDCO Difusión de logros

34. Los directivos no dan a conocer los logros de la organización				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi siempre	4	20,0	20,0	20,0
Algunas veces	6	30,0	30,0	50,0
Muy pocas veces	6	30,0	30,0	80,0
Nunca	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente y elaboración propias

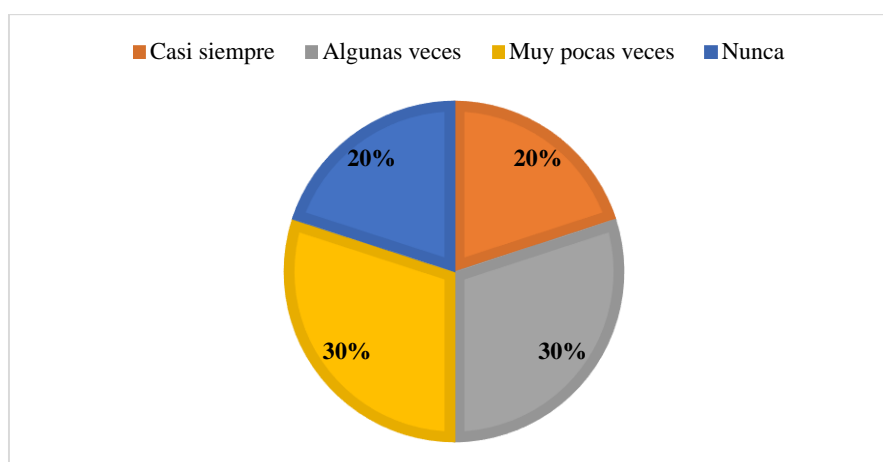


Ilustración 38. Porcentajes de respuestas Pregunta 34 EDCO Difusión de logros
Fuente y elaboración propias

Un 20% manifestó que los directivos nunca dan a conocer los logros de la institución, mientras que un 30% respondió que algunas veces, un 30% que casi siempre lo hacen y un 20% que siempre lo hacen. Como se aprecia de igual manera, las respuestas son variedad, tendientes al aspecto positivo, sin embargo, si hace falta más difusión.

Tabla 52
Pregunta 35 EDCO Comprensión de metas

35. Las metas de la organización son poco entendibles				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi siempre	3	15,0	15,0	15,0
Algunas veces	6	30,0	30,0	45,0
Muy pocas veces	4	20,0	20,0	65,0
Nunca	7	35,0	35,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente y elaboración propias

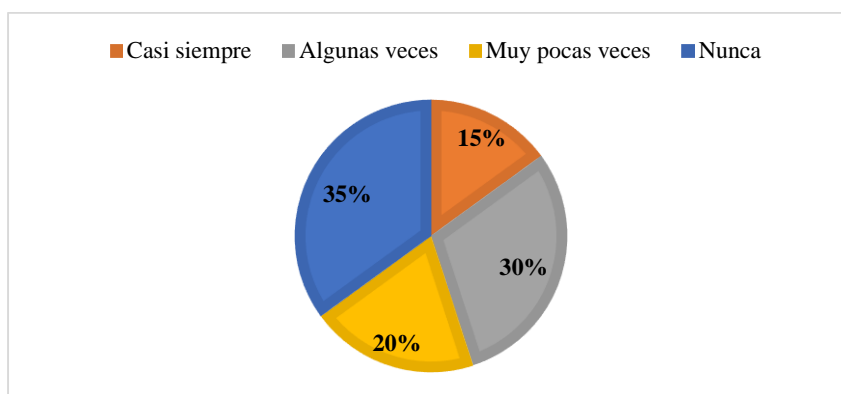


Ilustración 39. Porcentajes de respuestas Pregunta 35 EDCO Comprensión de metas
Fuente y elaboración propias

El 35% considera que las metas son entendibles, un 20% considera que casi siempre lo son, el 30% considera que algunas veces y un 15% considera que pocas veces las metas son entendibles.

En general, se evidencia que hace falta conocimiento por parte de los funcionarios de las metas y objetivos de la institución, sus logros y el impacto que genera su trabajo para el logro de objetivos. Por lo que es necesario mayor difusión de estos aspectos.

- **Dimensión: Valores colectivos**

Tabla 53

Pregunta 36 EDCO Trabajo con otras dependencias

36. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	5	25,0	25,0	25,0
Casi siempre	6	30,0	30,0	55,0
Algunas veces	7	35,0	35,0	90,0
Muy pocas veces	1	5,0	5,0	95,0
Nunca	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente y elaboración propias

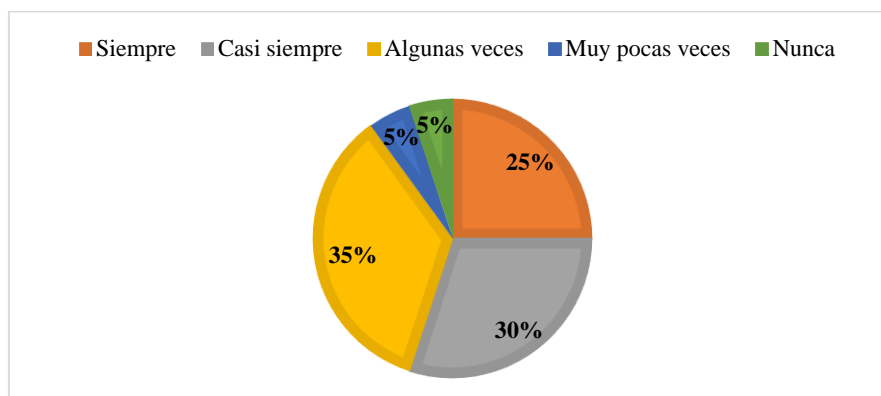


Ilustración 40. Porcentajes de respuestas Pregunta 36 EDCO Trabajo con otras dependencias
Fuente y elaboración propias

El 55% considera que siempre o casi siempre el trabajo en equipo con otras dependencias es bueno, mientras que un 35% dice que lo es algunas veces, el 10% restante dice que nunca o casi nunca lo es; reflejando que el trabajo con otras áreas es un factor a mejorar.

Tabla 54

Pregunta 37 EDCO Respuesta de otras dependencias

37. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	2	10,0	10,0	10,0
Casi siempre	10	50,0	50,0	60,0
Algunas veces	6	30,0	30,0	90,0
Muy pocas veces	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente y elaboración propias

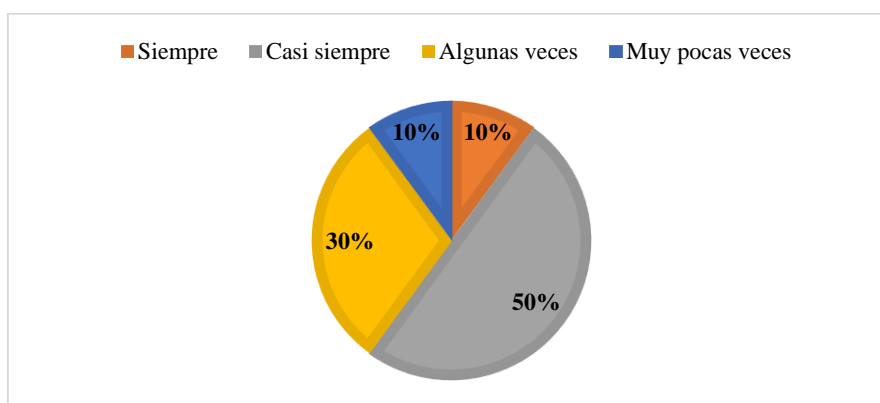


Ilustración 41. Porcentajes de respuestas Pregunta 37 EDCO Respuesta de otras dependencias
Fuente y elaboración propias

El 60% considera que siempre o casi siempre las otras áreas responden bien a sus necesidades laborales, mientras que un 40% dice que esto ocurre algunas veces o muy pocas veces.

Tabla 55

Pregunta 38 EDCO Acceso información otras dependencias

38 .Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	3	15,0	15,0	15,0
Casi siempre	5	25,0	25,0	40,0
Algunas veces	8	40,0	40,0	80,0
Muy pocas veces	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente y elaboración propias

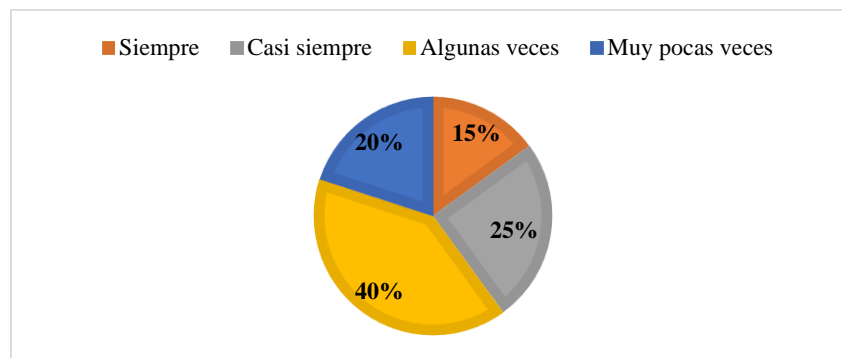


Ilustración 42. Porcentajes de respuestas Pregunta 38 EDCO Acceso información otras dependencias

Fuente y elaboración propias

El 40% considera que siempre o casi siempre pueden conseguir fácilmente información de otras dependencias cuando lo necesitan, un 40% algunas veces y un 20% manifiesta que esto sucede muy pocas veces.

Tabla 56
Pregunta 39 EDCO Responsabilidad

39. Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	6	30,0	30,0	30,0
Casi siempre	8	40,0	40,0	70,0
Algunas veces	3	15,0	15,0	85,0
Muy pocas veces	1	5,0	5,0	90,0
Nunca	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

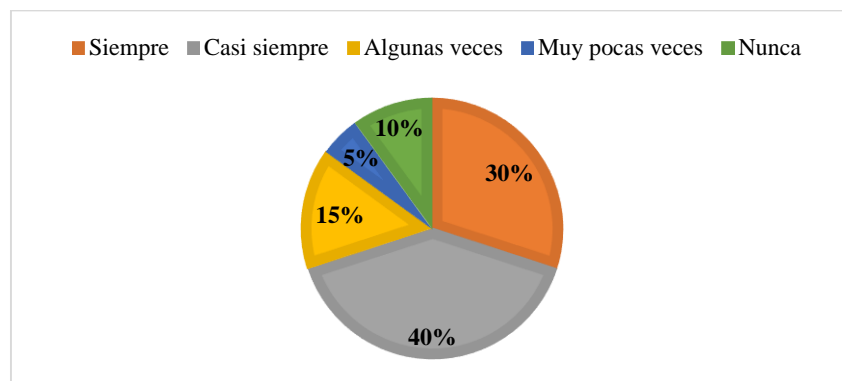


Ilustración 43. Porcentajes de respuestas Pregunta 39 EDCO Responsabilidad
Fuente y elaboración propias

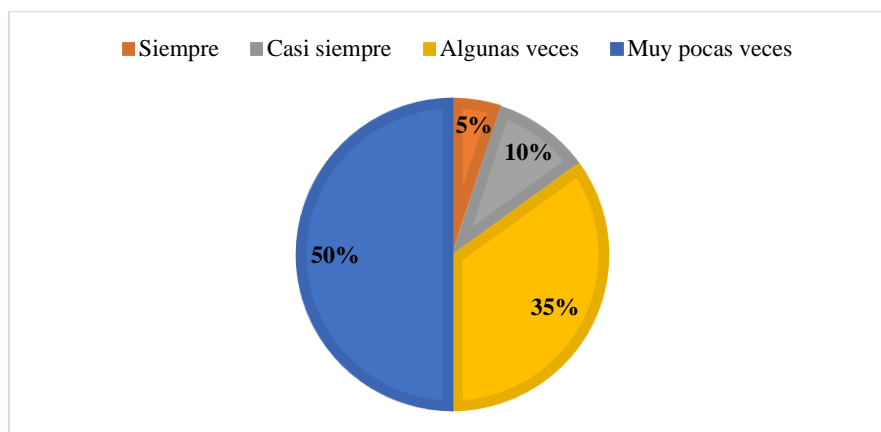
El 30% considera que cuando las cosas salen mal las áreas tienden a culpar a otros, un 40% manifiesta que casi siempre lo hacen, un 15% manifiesta que algunas veces y el 15% restante considera que nunca o muy pocas veces sucede esto.

Tabla 57

Pregunta 40 EDCO Resolución de problemas

40. Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	1	5,0	5,0	5,0
Casi siempre	2	10,0	10,0	15,0
Algunas veces	7	35,0	35,0	50,0
Muy pocas veces	10	50,0	50,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente y elaboración propias

Ilustración 44. Porcentajes de respuestas Pregunta 40 EDCO Resolución de problemas
Fuente y elaboración propias

Vinculada con la pregunta anterior, el 15% considera que siempre o casi siempre las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilidad a otras, un 35% manifiesta que esto sucede algunas veces y el 50% considera que muy pocas veces ocurre esto.

Es evidente que existen grandes variables negativas en esta dimensión, es por ello que recibió la menor puntuación, ya que la mayoría de los funcionarios de esta Coordinación consideran que las otras dependencias no prestan colaboración al igual que no se hacen responsables de sus acciones.

En función de lo anteriormente expuesto, y como se evidenció en los resultados a nivel general del clima organizacional y de cada una de sus dimensiones, el ámbito de disponibilidad de recursos es la más alta, tomando en consideración que las respuestas en su mayoría fueron positivas y no existió fluctuación en los ítems y opciones de respuesta.

De igual manera se evidencia el porqué de la dimensión valores colectivos como la dimensión con menor puntaje, seguida por sentido de pertenencia, que si bien se encuentran dentro del rango aceptable, es importante trabajar en ellas, pues presentan resultados con fluctuaciones en sus respuestas.

2. Resultados Entrevistas

En el Anexo 6, se puede evidenciar en un cuadro comparativo las respuestas de los entrevistados a las 20 preguntas realizadas. En este se puede evidenciar especialmente que la mayoría de los entrevistados considera que existe un buen clima laboral en su área.

En este caso, se realizará un énfasis especial en las respuestas sobre rotación de los datos que se pudieron recoger.

La pregunta 17. ¿Considera usted que la rotación de los directivos tiene relación con el proceso de desarrollo del área?; presenta los siguientes resultados.

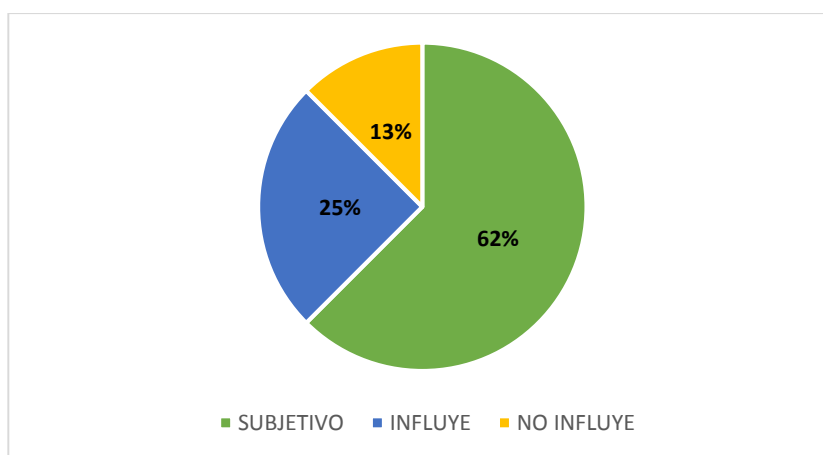


Ilustración 45. Porcentajes de respuestas Pregunta 17 entrevista
Fuente y elaboración propias

El 62% considera que la rotación es un asunto subjetivo, ya que depende de quién ingrese ya sea directivo u operativo, de su actitud y manera de trabajar.

Con respecto a la pregunta 18. ¿Considera usted que la rotación de directivos o de personal incide en el clima laboral de la Coordinación?, se presentan los siguientes resultados.

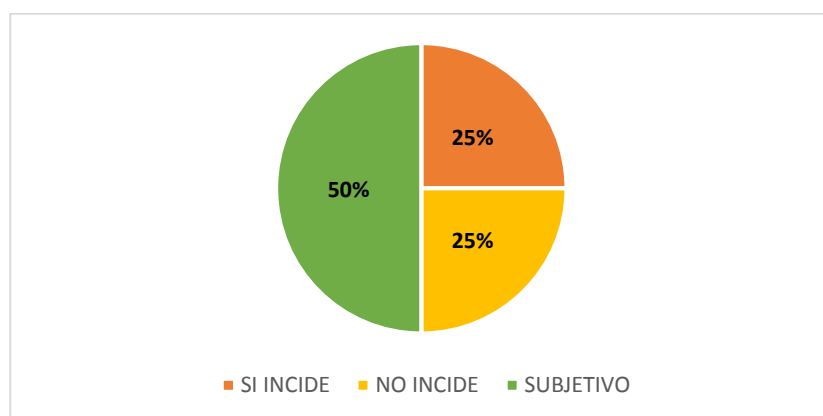


Ilustración 46. Porcentajes de respuestas Pregunta 18 entrevista
Fuente y elaboración propias

En este caso de igual manera se considera que la incidencia de la rotación sobre el clima laboral depende de las circunstancias, que es subjetivo y que depende de la personalidad de las personas que ingresen en el área.

Para la pregunta 19. ¿Cómo describiría usted el nivel de rotación de directivos en la institución?, se presentan los siguientes resultados:

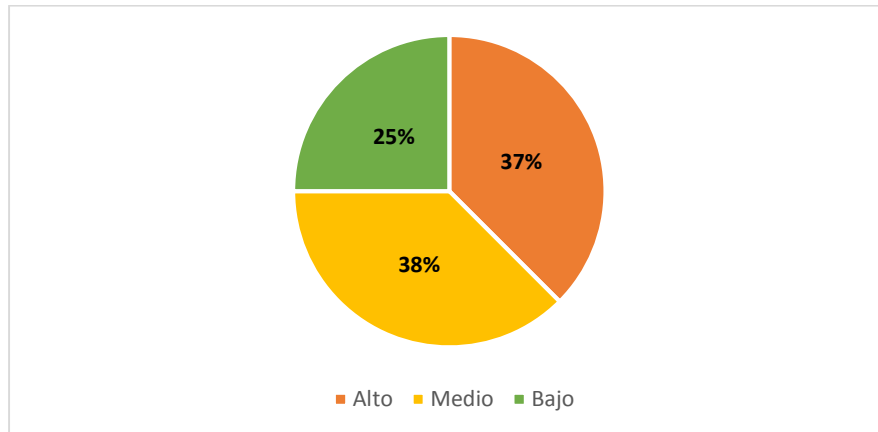


Ilustración 47. Porcentajes de respuestas Pregunta 19 entrevista
Fuente y elaboración propias

De los resultados obtenidos se puede evidenciar que existe un porcentaje casi similar de respuestas en cuanto a la percepción sobre el nivel de rotación, siendo muy similares los resultados de ALTO y MEDIO. En este caso, se evidencia que los servidores tienen una perspectiva de un alta y media rotación de directivos.

Finalmente la pregunta 20. ¿Cómo describiría usted el nivel de rotación de personal en la institución? ¿Ha tenido un impacto? a continuación presenta los siguientes datos:

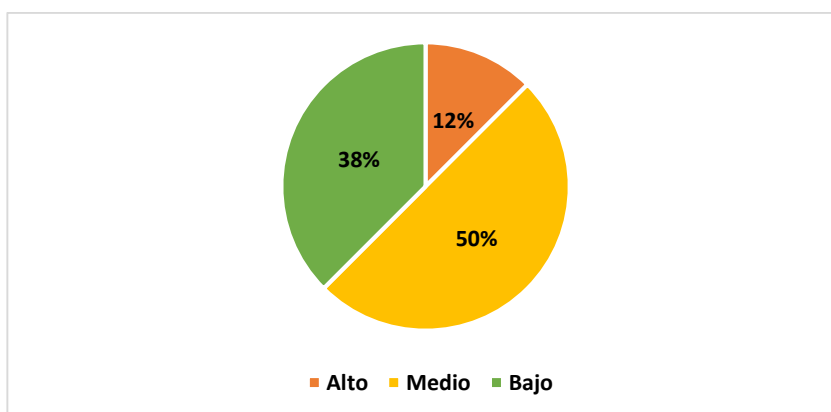


Ilustración 48. Porcentajes de respuestas Pregunta 20 entrevista
Fuente y elaboración propias

Estos resultados concluyen que un 50% de los entrevistados consideran que el nivel de rotación del personal es medio, seguido de un 38% que lo considera bajo.

En este sentido, se puede concluir que existe una percepción de un mayor nivel de rotación de directivos que de personal de acuerdo con los entrevistados.

Se evidencia además que la percepción de la investigadora, en cuanto a que existe una rotación alta, prácticamente coincide con la de los entrevistados, funcionarios de la población en estudio, con respecto a la rotación de directivos.

2.1 Resultados de entrevistas con programa Atlas ti

Para realizar el análisis cualitativo de las entrevistas se utilizó el programa ATLAS.ti, software descrito anteriormente, especializado para la elaboración de la teoría fundamentada y cuyos resultados se muestran en el diagrama del Anexo Nro. 7.

El diagrama que se presenta nos muestra las relaciones existentes entre los componentes principales que son compromiso, capacitación, liderazgo y rotación, este programa permite relacionar cada componente con las respuestas más relevantes y genera un tipo de mapa de interrelaciones entre estos componentes. Evidenciando que la rotación depende del compromiso de los servidores, de igual manera del tipo de liderazgo. Mientras que existe una relación directa entre capacitación y rotación, por lo que se deduce que una baja capacitación puede llevar a la rotación de los funcionarios. De igual manera se evidencia una relación proporcional entre compromiso y capacitación, ya que unos trabajadores bien capacitados sentirán mayor compromiso con la institución.

En cuanto al tema de liderazgo, se evidencia que compromiso y rotación dependen también del tipo de liderazgo que exista en el área, pues un liderazgo adecuado o bien puede generar mayor compromiso o bien puede crear una necesidad de rotación o desvinculación del personal.

Es importante mencionar que este diagrama recoge las respuestas que, a criterio de la investigadora, resultan más interesantes o que muestran la mayor parte de respuestas iguales, por lo tanto esta herramienta, utilizada de manera básica en esta investigación, lo que pretende es aclarar el panorama sobre la variable de estudio.

El programa ayudó a la investigadora a establecer los códigos y relaciones existentes entre ellos, la información recabada de acuerdo con cada código y que ha servido para determinar los resultados que se presentan a continuación se encuentra en el diagrama mencionado. Por otro lado, con esta herramienta y las notas escritas de la

investigadora se ha logrado tener una mayor claridad sobre lo que respecta al clima laboral y su relación con la rotación.

Las entrevistas permitieron profundizar en factores como la rotación primordialmente, remuneración, liderazgo, capacitación y conocimiento, compromiso con la organización y la comunicación existente entre áreas.

Ratificando los resultados de las encuestas, los entrevistados manifestaron su conformidad con el liderazgo existente en cada una de sus áreas y en la Coordinación, sin embargo, si se muestra una cierta disconformidad con el tipo de comunicación que mantiene la Dirección Ejecutiva actualmente. Uno de los entrevistados manifestó que “Es mínima, porque desde que llegó casi no se ha hecho notar. Creo que es percepción de todos no sólo la mía, sin embargo, la institución sigue su rumbo y creo que tal vez desde su manera de manejar la institución lo está haciendo de la manera correcta porque no hemos tenido problemas y seguimos una misma línea de trabajo”.

Estos resultados son concordantes con los resultados de las encuestas que demuestran una poca comunicación de los objetivos, metas y logros de la institución.

Adicionalmente, en cuanto al liderazgo de la Coordinación, se ratificó que no existen favoritismos, los funcionarios se sienten apreciados por sus superiores, claro que no en una totalidad, pues como supieron manifestar existen características que son susceptibles de mejora.

Con respecto al tema remuneración, la mayor parte supo manifestar que si se presentara una oportunidad laboral con mayor retribución económica cambiarían sus trabajos. Sin embargo, uno de los entrevistados manifestó lo siguiente “Creo realmente las personas por naturaleza tememos a cambio. Porque son cosas nuevas hay mucha incertidumbre y uno está acostumbrado y es un poco complicado cambiar en ese aspecto. Yo me mantendría aquí”.

Por lo tanto como resultado de esta investigación se considera que el factor comodidad o miedo al cambio, el confort de una persona, puede llevarlo a quedarse en un lugar donde si bien puede que no tenga crecimiento económico, el buen ambiente y un buen liderazgo son suficientes para continuar en una institución.

En el mismo sentido, ocurre con el factor de capacitación, pues la mayoría de los entrevistados manifestaron la existencia de esta necesidad, pero a la vez su comprensión con la institución, al existir una limitación de presupuesto para este fin, de cierta manera se llega a un conformismo, tal y como se expresa a continuación “Incentiva parcialmente, no en una totalidad. Es un tema más de presupuesto que de gestión”. “Realmente dentro

de sus capacidades es lo que tratan de hacer, pero obviamente aquí todo es con presupuesto. Tampoco es que se le eche la culpa a la institución, estamos de manos atadas.

Finalmente, con respecto a la variable independiente, rotación, se pudo determinar que si bien si incide sobre el clima de la institución, su impacto negativo o positivo dependerá de la persona que ingrese, de acuerdo con lo manifestado por los entrevistados ya que si bien se puede generar un retroceso de las actividades planificadas, es un aspecto subjetivo, pues depende de la actitud, enfoque en resultados y manera de trabajar con la que ingrese la persona al grupo de trabajo. Es así que un entrevistado manifestó “Si y no, si porque si viene un directivo con nueva visión y sabe llegar a la gente tu forma de trabajo mejora por ende tu productividad...y puede ser que no porque puede ser que un directivo venga y se dé un retroceso de lo que estabas acostumbrado a hacer”.

Capítulo cuarto

Propuesta de plan de fortalecimiento del clima laboral de la CGPGE

1. Estrategias de mejora del clima laboral

Como se manifestó al inicio de esta investigación, uno de los objetivos fue el planteamiento de una propuesta del clima laboral.

Una vez que se ha recabado, validado y evaluado la información referente a las variables de clima organizacional, como suman de factores y la rotación de personal, se tuvo como resultado que a nivel general la CGPGE tiene un clima laboral ALTO. Sin embargo, existen variables, expuestas en el capítulo tres, sobre las que es necesario aplicar una mejora continua ya que presentaron ciertos niveles de inconformidad en comparación al resto de variables. Estas son capacitación, compromiso, comunicación entre unidades, imagen y liderazgo de la máxima autoridad.

En este sentido, se propondrán estrategias que permitirán trabajar en estas variables y en consecuencia esto incidirá de manera integral en continuar con un clima laboral ALTO, que llegue a rangos superiores de calificación consolidando todas las dimensiones.

1.1 Estrategia de mejora de los factores compromiso y liderazgo.

Se propone realizar un plan de comunicación dirigido a la difusión de los elementos orientadores, metas y logros de la institución, a través de una campaña de comunicación. Para difundir los mensajes se proponen las siguientes acciones:

Nombre de la campaña: “Todos somos Arconel”

Objetivo: Difundir los elementos orientadores de la Agencia de Regulación y Control de Electricidad y fomentar la identificación de nuestros servidores con los valores y razón de ser de la institución, es decir quiénes somos y quiénes queremos ser, de manera que los interioricen y así generar una fuerte identificación del personal con la institución y lograr que todos estén alineados detrás de los mismos objetivos.

A través de la implementación de esta campaña se fortalecerá el conocimiento de manera clara de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos que forman parte del Plan Estratégico Institucional 2017-2021.

Segmentación públicos: El público objetivo de esta campaña es el personal de la Arconel. Además, está la ciudadanía en general a quienes se dará a conocer también de esta campaña por redes sociales de la entidad.

Mensaje y eslogan: El mensaje principal apunta a que los servidores de la Arconel se involucren con la razón de ser de la institución. Que conozcan el trabajo de la Arconel y su rol frente al cumplimiento de los grandes objetivos nacionales establecidos como parte de las políticas del gobierno central.

Eslogan: Todos somos Arconel, “Arconel es Energía”, “#SoyEnergía” .

Período de implementación de la campaña: Enero 2020 – Marzo 2020

Etapas de la campaña: En una primera etapa se pretende consolidar una campaña denominada “El Espíritu Arconel/Todos somos Arconel” con estrategias puntuales para empoderar en los servidores los valores y objetivos estratégicos de la institución.

Valores:

Honestidad: Conocemos, cumplimos y hacemos cumplir las políticas y normas que rigen a la sociedad de acuerdo a la ética, la verdad y la ley.

Transparencia: Promovemos los mecanismos participativos para que la información pública sea clara, veraz, oportuna, confiable, útil, y de calidad para la ciudadanía.

Compromiso: Aportamos a la sociedad al generar valor agregado desde el sector eléctrico y convertimos a la innovación en una competencia organizacional, buscando mejorar sustancialmente los resultados del sector

Primero la gente: Fomentamos una cultura de equilibrio persona – trabajo.

Objetivos estratégicos:

- A. Incrementar las señales regulatorias orientadas a la mejora de la accesibilidad, calidad, eficiencia y sostenibilidad económica en la prestación de los Servicios Públicos de Energía Eléctrica y de Alumbrado Público General.
- B. Incrementar la calidad, oportunidad y acceso a la información, así como la calidad de los estudios técnico - económicos en la regulación y control del sector eléctrico.

- C. Incrementar las acciones de control, priorizando la accesibilidad, calidad, eficiencia y sostenibilidad económica en la prestación de los Servicios Públicos de Energía Eléctrica y de Alumbrado Público General.
- D. Incrementar la eficiencia institucional en la Arconel.
- E. Incrementar el uso eficiente del Presupuesto en la Arconel.
- F. Incrementar el desarrollo del Talento Humano en la Arconel.

Insumos comunicacionales:

- Icono como personaje de la campaña, para hacer más dinámico el mensaje (dibujo de un foco ahorrador)
- Vídeos cortos con los valores y objetivos estratégicos (Como el video que ya se realizó el 2018)
- Material impreso de apoyo que se produzca alrededor de esta campaña (carteles pequeños, adhesivos).
- Fondos de pantalla en computadoras
- Detalles impresos con los valores y su significado (rosas, chocolates, galletas etc)

Estrategias de difusión de mensajes

El personaje de la campaña, se colocará en las carteleras con un valor y su significado, rotando cada semana con un valor diferente.



Ilustración 49. Icono difusión valores
Fuente y elaboración propias

- Producción de dos videos, uno de valores (actualizar el del 2018) y otro nuevo con los objetivos estratégicos, ambos para ser difundidos en la intranet, infochannels y twitter, y considerar la participación del personal de la Arconel en su producción.
- Colocar carteles pequeños en ascensores y junto al biométrico con los objetivos estratégicos

- Envío por correo electrónico de un arte que contenga un valor por semana y después un objetivo estratégico por semana.
- Impresión de adhesivos con los valores institucionales y entregarlos en cada piso, o en el horario de ingreso a las oficinas.
- Actualizar los fondos de pantalla de computadores cada semana con un valor y objetivo, enfocándose en la participación e imagen de los servidores de esta institución.
- Entrega de detalles al ingreso de la institución con los valores y su significado impresos (rosas, chocolates, galletas, manzanas etc) cada dos semanas, también se puede realizar la entrega en horas de la mañana piso por piso recordando los elementos.
- Difundir en Arconel Al Día los valores y objetivos estratégicos. Se puede realizar una especie de crucigrama con estos elementos y los primeros ganadores pueden obtener un premio (esfero, cuaderno).
- Publicación en Arconel Al día de qué funcionarios viven y representan los valores institucionales. Felicitar a un funcionario que viva el valor.
- Difundir en twitter los mensajes de la campaña con los hashtag seleccionados para la campaña.
- Realizar pequeñas entrevistas sorpresas entre los funcionarios, preguntando sobre los objetivos estratégicos de la coordinación/dirección a la que pertenezcan.
- El cronograma de este plan de comunicación propuesto, primera fase, se encuentra como Anexo Nro. 8.

1.2 Estrategia de mejora del factor capacitación

Para mejorar la variable capacitación, se propone realizar una gestión a nivel interno, en donde las mismas áreas técnicas de la institución impartan capacitaciones específicas a nivel técnico de los principales productos que desarrollan, de esta manera las áreas se capacitarán sobre los estudios y análisis que desarrollan otras.

A nivel externo se sugiere que a través de los convenios interinstitucionales existentes con instituciones como el Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN), Operador Nacional de Energía CENACE y Corporación Eléctrica del Ecuador (CELEC),

se gestione el desarrollo de capacitaciones específicas en temas técnicos que puedan contribuir al intercambio de conocimientos en la institución.

Finalmente, a nivel de Dirección Ejecutiva, convendría impulsar una propuesta de incremento de recursos, enmarcada en una modificación a la Ley de Régimen del Sector Eléctrico.

Como propuesta inicial se proponen las siguientes acciones a realizarse a nivel interno, ya que su gestión es más rápida y de más fácil aplicación, ya que los funcionarios de las mismas áreas técnicas serán quienes dictarán estos talleres.

- Capacitación 1: “Socialización de las regulaciones más importantes aplicables al sector eléctrico”
- Capacitación 2: “Metodología de asignación de costos a los agentes externos del sector eléctrico”
- Capacitación 3: “Mecanismos de control de la ejecución de proyectos y costos asignados a las empresas eléctricas”

Tabla 58
Propuesta del plan de capacitación

PROPUESTA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN							
Cargo	Curso	Técnica	Horas	Instructor	Costo	Lugar	Fechas
Analistas técnicos, asistentes técnicos	“Socialización de las regulaciones más importantes aplicables al sector eléctrico”	Taller	16 horas	Dirección Nacional de Regulación Técnica	0	Auditorio Arconel	Enero, 2020
Analistas técnicos, asistentes técnicos	“Metodología de asignación de costos a los agentes externos del sector eléctrico”	Taller	14 horas	Dirección Nacional de Regulación Económica	0	Auditorio Arconel	Febrero, 2020
Analistas técnicos, asistentes técnicos	“Mecanismos de control de la ejecución de proyectos y costos asignados a las empresas eléctricas”	Taller	20 horas	Dirección Nacional de Regulación Económica	0	Auditorio Arconel	Marzo, 2020

Fuente y elaboración propias

En este sentido, se solicitará a cada una de las Direcciones que dictarán las capacitaciones el temario, se realizará la convocatoria a través del Sistema de Gestión Documental, Quipux, dirigido a los servidores indicados.

Al finalizar el taller se aplicará el formato de evaluación del plan de capacitación.

1.3 Estrategia 3 Comunicación entre unidades de gestión

Desde hace varios años las actividades de integración en la institución se han dejado de realizar, si bien es cierto que a nivel de cada Coordinación las suelen realizar de manera interna, también es importante realizarlas a manera general, en actividades que incluyan a todas las áreas.

De esta manera se mejorará las relaciones entre directores, jefes, subordinados, de las diferentes unidades de gestión de la Institución, se podrán establecer nuevas relaciones con funcionarios relativamente nuevos o con quienes en las actividades cotidianas del trabajo no se ha logrado entablar una conversación o quienes resultan desconocidos para otros, creando así un clima organizacional más comunicativo entre áreas, dejando a un lado los prejuicios y condicionamientos.

Es importante considerar que las actividades que se realicen sean enfocadas hacia el trabajo en equipo en donde los funcionarios se mezclen y logren trabajar con personas de diferentes unidades. Se propone actividades deportivas o recreativas de grupo, así como actividades que desarrollen el pensamiento crítico y creativo.

Si bien el factor presupuestario puede ser un limitante, siempre se pueden desarrollar estrategias para lograr estas actividades con el menor recurso económico necesario, como ir a un parque, un bosque y que los moderadores sean los propios directivos o funcionarios de la Unidad de Talento Humano.

1.4 Estrategia 4 Difusión del Plan de Mejora de Clima Laboral

Como resultado de las entrevistas realizadas se pudo evidenciar que la mayor parte de funcionarios desconocen o no han percibido las acciones realizadas del Plan de Mejora de Clima Laboral de la Arconel, por lo que se recomienda realizar una difusión a través del correo y boletín institucional sobre su implementación, objetivos y acciones realizadas, las etapas que involucra y como cada uno de los funcionarios contribuye.

En consecuencia, se espera que con estas estrategias la institución podrá fortalecer los aspectos potenciales de mejora, con la menor cantidad de recursos y que pueden llegar fácilmente a los funcionarios.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

De acuerdo con la investigación realizada se evidencia que el clima organizacional en la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica es ALTO. Sin embargo, es importante trabajar en los valores colectivos, liderazgo, compromiso, capacitación, factores que se encuentran dentro del rango promedio y que en algunos casos presentan una baja aceptación por parte de los funcionarios.

La investigación permitió determinar que la variable rotación, si bien incide y se relaciona con el clima organizacional, el impacto que esta tenga no necesariamente será negativo, convirtiéndose en un aspecto subjetivo de acuerdo con la perspectiva de cada persona, ya que si bien se puede generar un retroceso de las actividades planificadas, también se puede generar un avance y mejora de procesos, pues depende de la actitud, enfoque en resultados y manera de trabajar con la que ingrese la persona o directivo al grupo de trabajo.

Además, la investigación realizada pudo determinar que la edad es un factor relevante al momento de la satisfacción con la remuneración percibida, pues la mayor parte de los encuestados que manifestaron estar conforme con su actual sueldo, se encuentran en el rango de los 25 a 35 años, y de acuerdo con los resultados arrojados por las entrevistas realizadas, si bien la mayoría aspira a un mayor sueldo, por el momento se encuentran conformes ya que la oportunidad laboral les permite incrementar sus conocimientos.

Como resultado de esta investigación también se pudo evidenciar que el factor comodidad o miedo al cambio es predominante, ya que puede llevar a una persona a quedarse en un lugar donde si bien puede que no tenga crecimiento económico, el buen ambiente y un buen liderazgo son suficientes para continuar en la institución.

Es importante mencionar que la investigadora considera que puede haber un sesgo, ya que se detectó que las respuestas obtenidas en las encuestas de ciertos participantes diferían de sus respuestas en las entrevistas, sobre todo con relación al tema de liderazgo, ya que puede existir cierto nivel de recelo al exponerse verbalmente y correr el riesgo de una represalia, en el caso de que esta información llegara a filtrarse.

De igual manera se considera que puede existir un sesgo en las encuestas debido a que en conversaciones fuera del campo laboral, algunos funcionarios se quejan del clima organizacional, sin embargo, al momento de realizar las encuestas no se evidencia esto.

Considerando las respuestas obtenidas en las dimensiones de la encuesta EDCO, es importante que la Arconel gestione la manera de capacitar a su equipo de trabajo, mejore la comunicación por parte de la máxima autoridad y entre áreas y se generen estrategias para aumentar el nivel de compromiso y sentido de pertenencia del personal.

Finalmente, es importante destacar el conocimiento adquirido durante la investigación realizada, ya que el clima organizacional es un tema extremadamente amplio y diverso, que atado con las personas, cada uno con necesidades y motivaciones diversas, genera múltiples perspectivas de análisis.

Recomendaciones

Se recomienda que al realizar investigaciones en instituciones públicas se tome en consideración que puede existir sesgos, por lo que es importante que las técnicas de investigación aplicadas otorguen y aseguren al encuestado una total confidencialidad de la información que este proporcionara, sin embargo, es importante considerar que esto puede afectar los resultados generales del estudio.

De igual manera, se recomienda que, para estudios del clima organizacional, sean consideradas las herramientas mixtas, en donde no sólo exista un análisis cuantitativo sino también cualitativo, pues este enriquece la investigación ya que permite conocer de mejor manera la percepción que tiene el funcionario.

Con respecto al ámbito institucional, se sugiere que con la aplicación de estrategias como alianzas estratégicas, campañas comunicaciones y actividades de integración en la Agencia de Regulación y Control de Electricidad, se puede mejorar de manera integral el clima organizacional; por tanto se espera que esta investigación sea de ayuda para la organización. En este sentido, se recomienda a la organización considerar la información de esta investigación dentro de las actividades de la Unidad de Gestión del Cambio, área responsable de la mejora del clima organizacional.

Bibliografía

- Acero, Yusset, Lina Echeverri, Sandra Lizarazo, y Bibiana Sanabria. 1999. *Escala de Clima Organizacional EDCO*. Santafé de Bogotá: Fundación Universitaria Konrad Lorenz, Facultad de Psicología.
- Agencia de Regulación y Control de Electricidad. 2018. «Informe de Actividades Arconel - 2018.» Quito.
- Agencia de Regulación y Control de Electricidad. , 2018. «Plan Estratégico Institucional 2017-2021.» Quito.
- Agencia de Regulación y Control de Electricidad. , 2018. «Resumen ejecutivo Medición Clima Laboral 2018 CGPGE.» Quito
- Albizu, Eneka, y Jon Landeta. 2001 *Dirección estratégica de los recursos humanos: teoría y práctica*. Madrid: Piramide.
- Álvarez Orozco, Marcos. 2013 *Cuadro de Mando Retail: Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos*. Profit Editorial.
- Arnoletto, Eduardo, y Ana Díaz . 2009 «Capítulo 3: Reflexiones y nuevos enfoques sobre el clima organizacional.» En *Un aporte a la gestión pública (edición electrónica)*, de Eduardo Arnoletto y Ana Díaz, 79-112. Córdoba.
- Bonilla García, Miguel Ángel, y Ana López Suárez. 2016. «Ejemplificación del proceso metodológico de la teoría fundamentada.» *Cinta Moebio*.
- Brunet, Luc. 1987. *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México: Trillas.
- Canales Cerón, Manuel. 2006. *Metodologías de investigación social*. Primera. Santiago de Chile: Lom Ediciones.
- Cardona E., Diego Raúl, y Renato Zambrano C. (2014): 184-189. «Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional.» *Estudios Gerenciales, [en línea]*, nº 30.
- Castillo Aponte, José. 2006. «Administración de personal: un enfoque hacia la calidad.» En *La previsión de la fuerza laboral*, 68-69. ECOE Ediciones.
- Chávez, E. 2010 «Causas y efectos de la rotación de personal en el conjunto cinematográfico La Huerta Morelia.» *Tesis de licenciatura*. México: Universidad de Michoacana de San Nicolás.

- Chiang Vega, Margarita, José Martín Rodrigo, y Antonio Núñez Partido. 2010. *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Cuñat Giménez, Robert. 2007. «Aplicación de la Teoría Fundamentada (Grounded Theory) al estudio del proceso de creación de empresas.» *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa. XX Congreso anual de AEDEM II: Comunicaciones*.
- EC, Agencia de Regulación y Control de Electricidad, Arconel. «Página web Arconel.» s.f. <https://www.regulacionelectrica.gob.ec/el-viceministerio-de-electricidad-y-energia-renovable-aprobo-la-cadena-de-valor-de-arconel/>.
- Fernández Aguerre, Tabaré. (2004): 43-68. «"Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay" .» *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* 2, nº 2
- Fernández Ortiz, Rubén, José Castresana Ruiz-Carrillo, y Nicolás Fernández Losa. (2006): 63-82. «Los Recursos Humanos en las Pymes: Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad.» *Cuadernos de gestión* (Universidad de La Rioja) 6, nº 1.
- Fiallo Moncayo, Daniel , Pedro Alvarado Andino , y Sofía Soto Medina. 2015. «"El clima organizacional dentro de un empresa" .» *Revista Contribuciones a la Economía (en línea)*.
- Flores Zambada, Ricardo. 2006. «Factores que influyen en la rotación de personal en una organización.» *X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas AC (ACACIA)*. San Luis Potosí: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Flores, Roberto, Mohammad Badii, y José Abreu. 2008. «Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas.» *Daena: International Journal of Good Conscience*, nº 3: 65-99.
- Gan B., Federico. 2007. *El Clima en las Organizaciones*. Vol. 2, cap. 4 de *Formación de formadores*, de José Tejada F., y otros, 183-230. Madrid: Paraninfo.
- Gan B., Federico, y Gaspar Berbel G. 2011. *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: UOC.

- Gan, Federico, y Jaume Trigine. 2006. «Clima Laboral.» En *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*, de Federico Gan y Jaume Trigine, 275-307. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- García S., Mónica. 2009. «Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual.» *Cuadernos de Administración*. Cali: Universidad del Valle.
- García S., Mónica. 2003. «Del Clima organizacional a la cultura organizacional.» *II Encuentro de Investigación y docencia en administración. Asociación Colombiana de facultades de Administración – ASCOLFA*. Cali.
- García Solarte, Mónica. 2009. «Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual.» *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 43-65.
- Goncalvez, Alexis P. 1997. «Artículo Dimensiones del Clima Organizacional.» (*Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC) - Internet*, Diciembre).
- Hall, Richard. 1996. *Estructura, procesos y resultados*. 6ta. México: Prentice Hall.
- Jaime S., Penélope, y Yasmina Araujo C. 2007. «Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno?» *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM, Vol. 1, 2007 (Ponencias)*. Mallorca. 19.
- Lewin, K., R. Lippitt, y R. White. 1939. «Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates.» *Journal of Social Psychology* 10: 271-299.
- Littlewood Zimmerman, Herman. 2006. «Antecedentes de la rotación voluntaria de personal.» *Investigación Administrativa (en línea)* (Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás.), nº 97 (Enero-Junio): 7-25.
- Medina Montesdeoca, Alexandra. 2017. «"Incidencia del clima organizacional en el desempeño docente de la Unidad Educativa Particular Santo Domingo de Guzmán -Quito".» *Tesis de Maestría*. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.
- Méndez Álvarez, Carlos. 2006. *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Ministerio del Trabajo. «Informe de medición de clima laboral y cultura organizacional 2018, Agencia de Regulación y Control de Electricidad.» Ciudad, 2018.
- Olaz, Ángel. 2013. «El clima laboral en cuestión. Revisión Bibliográfico-Descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable.» *Aposta Revista de Ciencias Sociales*. (Luis Gómez Encinas ed.), nº 56: 1-35.

- Orbe Silva, Alexandra. 2019. «Factores motivacionales que inciden en la rotación de personal en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria-SEPS.» *Tesis de maestría*. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.
- Perez, Abel, Octavio Tamayo Vazquez, y Erik Haidar. 2016. «Ponencia "El clima organizacional como producto y a la vez productor de satisfacción laboral" .» *XXI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. México.
- Raineri, Andrés. 2006. «Estilos de Dirección como Determinantes del Clima Laboral en Chile.» *ABANTE* 9, n° 1: 3-33.
- Registro Oficial No. 84. 2013. *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos*. Quito.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Comportamiento organizacional: Teoría y Práctica*. Séptima. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Rodríguez F., Andrés, y Francisco Díaz B. 2004. «La organización y la red de organizaciones como unidad de análisis.» En *Psicología de las organizaciones*, de Andrés Rodríguez Fernández, 233-258. Barcelona: OUC.
- Rodríguez Fernández, Andrés. 2014. *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: UOC (Oberta UOC Publishing, SL).
- San Martín Cantero, Daniel. 2014. «Teoría fundamentada y Atlas.ti: recursos metodológicos para la investigación educativa.» *REDIE. Revista Electrónica de Investigación Educativa* (Universidad Autónoma de Baja California) 16, n° 1: 104-122.
- Sánchez S., Neily, María Elena Betancourt G., y María Caridad Falcón R. 2012. «Sistema de indicadores de clima organizacional para potenciar el desempeño.» *Revista GPT Gestión de las Personas y Tecnología laboral*.
- Sheehan, Eugene. 1993. «The effects of turnover on the productivity of those who stay.» *The Journal of Social Psychology* 133, n° 5: 699-706.
- Silva V., Manuel. 1992. *El Clima en las organizaciones: Teoría, método e intervención*. Barcelona: P.P.U.
- Tompkins, James A. 1994. *Administración de Recursos Humanos*. Tercera. México: MC Graw Hill Interamericana.

Anexos

Anexo 1: Problemática de la institución

Desde su reciente creación, en el 2015, la Arconel ha sufrido varios procesos de reestructuración y cambios internos de autoridades que han afectado directamente a los servidores de la institución en ámbitos tanto laborales como personales.

Estos cambios se han debido sobre todo a factores externos a los que está sujeta la entidad, como el cambio de autoridades de Gobierno, cambios de Ministro de Electricidad, quien al presidir el Directorio de la Arconel conllevó a cambios de Director Ejecutivo. Desde el 2015 a la fecha, han existido 7 designaciones de ministros de electricidad, y cuatro cambios de Administración de la Agencia. Como consecuencia de estos cambios las autoridades internas de la Agencia han rotado también, lo cual representa también un cambio constante en el estilo de liderazgo en las áreas.

A esto se suma la emisión de nuevas normativas y políticas, como la emisión del Decreto No. 135 en 2017, que establece nuevas reglas de austeridad para todas las instituciones públicas, específicamente en su Artículo 9 señala que:

La contratación de prestación de servicios profesionales y consultorías por honorarios solo se podrá ejecutar cuando el objeto de la contratación haga referencia a actividades relacionadas con los procesos agregadores de valor de las entidades sujetas al ámbito del presente decreto....De igual forma se restringe la celebración de contratos civiles de servicios profesionales o contratos técnicos especializados sin relación de dependencia sujetos a la Ley Orgánica del Servicio Público, a excepción de aquellos casos que justifiquen la imperativa necesidad institucional de contratar, para lo cual se requiere un informe técnico emitido por la Unidad de Gestión de Talento Humano.

La aplicación de este decreto ocasionó la no renovación de todos los contratos ocasionales en la Agencia, y esto a su vez que las actividades que las personas de contrato realizaban sean distribuidas por el personal restante.

Por otro lado, con la creación de Arconel, los sueldos que recibían los funcionarios del ex -CONELEC se unificaron con escalas de remuneraciones mensuales emitidas por el Ministerio del Trabajo. A esto se sumó que a partir de junio de 2017 hasta el 2018 la Arconel realizó tres convocatorias a concurso de méritos y oposición para ocupar varios cargos dentro de las diferentes unidades de gestión de la institución, proceso en el cual se eliminaron algunos grupos ocupacionales, lo que significó para algunos funcionarios un recorte de su sueldo, ocasionando que algunos de ellos decidan renunciar y no aplicar a

los concursos para los cargos que ocupaban, incidiendo en la satisfacción del personal que fue afectado por esta medida.

Ya que las escalas remunerativas en muchos casos no son representativas con respecto a las actividades que desarrolla la Agencia, algunos funcionarios han salido de comisión de servicio a otras instituciones en busca de una mejor remuneración, dejando su puesto inactivo en la Agencia. Resultando en la captura del Regulador (Arconel) por parte del Regulado (empresas eléctricas). Al dejar su puesto inactivo, el trabajo en las áreas se ve afectado ya que para poder cumplir con sus productos se delega a otro funcionario, quien debe ser nuevamente capacitado, resultando en una sobrecarga de trabajo para él y un retraso en los tiempos de entrega de productos para la unidad de gestión involucrada. Además, como se carece de un proceso de sustitución inmediata, este problema es recurrente.

Así también, la expedición del Acuerdo Interministerial No. 0163 de 29 de diciembre de 2017, que establece las directrices para la aplicación de la regulación 70/30 de la población económicamente activa institucional y determina que los niveles directivos y operativos de las plantillas de talento humano deben reflejar un porcentaje del 70% y los niveles de apoyo y asesoría no deben exceder del 30%; ocasionando movimientos de personal de áreas administrativas hacia las áreas técnicas, con el fin de ajustarse a esta disposición y como estrategia de apoyo y refuerzo para estas áreas, ajustando sus nuevas actividades según sus perfiles. En este sentido, algunos funcionarios fueron removidos de unidades donde trabajaron varios años para poder dar cumplimiento con esta medida y tuvieron que adaptarse a un nuevo entorno tanto laboral como social, lo cual de cierta manera afecta también su satisfacción.

A esto, se sumó el Decreto No. 399 emitido el 15 de mayo de 2018, el cual dispone la fusión de los Ministerios de Electricidad, Minería y la Subsecretaría de Hidrocarburos, creando el nuevo Ministerio de Energía y Recursos Naturales No Renovables -MERNNR, lo que constituyó también un proceso de evaluación, selección y racionalización del talento humano de estas entidades; aunque en este caso la Agencia se mantiene adscrita sin cambios gracias a sus funciones de regulador y controlador del servicio de energía eléctrica. Sin embargo, como parte de este proceso, los funcionarios de la Agencia, en marzo de 2019, fueron sometidos a una evaluación psicométrica, con el objetivo de medir el estado de competencias técnicas y conductuales del personal, de acuerdo a lo dispuesto por el ente rector; esta situación llegó a generar duda e incertidumbre en todos los funcionarios de la institución.

A esta problemática, se suma el reciente cierre de dos oficinas que se encontraban en las ciudades de Cuenca y Babahoyo, para dar cumplimiento con la reducción de gastos, lo que ocasionó la desvinculación de algunos servidores o la movilización hacia Quito de otros, para lo cual la Agencia procedió a ubicarlos en las áreas respectivas. Esta situación no sólo afectó de manera laboral a estas personas sino también representó un impacto en su vida personal.

Específicamente en el caso de la CGPGE, desde el 2015 a la fecha, han existido varios cambios de Coordinador General de Planificación y Gestión Estratégica, Director de Gestión Estratégica y Director de Planificación, cambiando así los estilos de liderazgo que se maneja en esa Coordinación y la forma de trabajo. Así también renunció y cambios administrativos dentro de esta coordinación para equilibrar la carga de trabajo y actividades de las direcciones.

Como resultado de los factores anteriormente mencionados podríamos decir que el clima laboral se ha visto afectado en esta institución, impactando la motivación y satisfacción de los trabajadores, lo cual puede ser generador de falta de involucramiento con la institución.

En algunas áreas de la institución hace falta estrategias de empoderamiento que le permitan al funcionario desarrollarse en un ambiente de confianza y un real aporte a la institución y crecimiento personal.

Anexo 2: Descripción de la institución

Mediante la Ley de Régimen del Sector Eléctrico (LRSE), publicada en el Registro Oficial Suplemento 43 de 10 de octubre de 1996, se creó el Consejo Nacional de Electricidad (Conelec), como persona jurídica de derecho público con patrimonio propio, autonomía administrativa, económica, financiera y operativa encargada de elaborar planes para el desarrollo de la energía eléctrica, ejerciendo actividades de regulación y control definidas en la Ley. La LRSE planteó como objetivo proporcionar al país un servicio eléctrico de alta calidad y confiabilidad, para garantizar su desarrollo económico y social, dentro de un marco de competitividad en el mercado de producción de electricidad.

La Ley Orgánica del Servicio Público de Energía Eléctrica (LOSPEE), publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial 418 de 16 de enero de 2015, derogó a la LRSE y creó la Agencia de Regulación y Control de Electricidad (Arconel) reemplazando al anterior Conelec. Esta institución se encuentra adscrita al Ministerio de Energía y Recursos Naturales No Renovables (MERNNR), anteriormente Ministerio de Electricidad y Energía Renovable.

La LOSPEE en su artículo 14 determina la naturaleza jurídica de la Agencia de Regulación y Control de Electricidad (Arconel), estableciéndola como “el organismo técnico administrativo encargado del ejercicio de la potestad estatal de regular y controlar las actividades relacionadas con el servicio público de energía eléctrica y el servicio de alumbrado público general, precautelando los intereses del consumidor o usuario final”.

Adicionalmente, la Disposición Transitoria Novena de la LOSPEE establece que “las servidoras y servidores que actualmente laboran en el Consejo Nacional de Electricidad, Conelec, mediante proceso de selección pasarán a prestar sus servicios en la Agencia de Regulación y Control de Electricidad Arconel que se crea en virtud de la presente ley, respetando y reconociendo su estabilidad, derechos y condiciones laborales vigentes a la promulgación de esta ley”.

En síntesis, la Arconel “se encarga de la regulación de los aspectos técnico-económicos y operativos del sector, y elaboración de pliegos tarifarios, emitiendo regulaciones y efectuando los controles correspondientes; además, enfatiza su accionar en la emisión de regulaciones para la calidad, confiabilidad, seguridad y alumbrado público; y, estableciendo mecanismos para la protección de derechos de los consumidores finales”.

En función de la matriz de competencias y el Análisis de Presencia Institucional en Territorio (APIT) de la Arconel aprobadas en 2015, la Arconel además de su edificio matriz en Quito, cuenta con dos agencias en las ciudades de Guayaquil y Manta creadas para descentralizar las funciones de la Agencia, ejercer mayor control sobre las empresas de distribución y crear mayor cobertura a requerimientos de atención ciudadana.

A junio de 2019 esta agencia cuenta con un total de 189 funcionarios, de los cuales 161 mantienen nombramientos activos, 19 con código de trabajo indefinido, 2 recibidos en comisión sin sueldo y 7 profesionales bajo la modalidad de contratación por convenio con instituciones afines del sector.

De acuerdo con la política pública emitida por el Gobierno Central, la Institución entró en un proceso de optimización de sus recursos tanto técnico, económico, administrativo y de talento humano.

1. Plan Estratégico Institucional de la Arconel

El Plan Estratégico Institucional 2017-2021 define las líneas de acción a seguir para alcanzar los objetivos nacionales a los cuales se encuentra comprometida la Institución, plasmados en el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda Una Vida. Estos lineamientos definen los objetivos estratégicos, misión y visión institucional e indicadores y metas medibles, que guiarán el trabajo de la Institución.

2. Mapa de procesos y estructura organizacional Arconel

El 18 de diciembre de 2013, en el Registro Oficial No. 84, se publicó el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del anterior Conelec, documento vigente actualmente para Arconel.

La Agencia de Regulación y Control de Electricidad (Arconel) funciona con la estructura organizacional, normativa interna y sistemas informáticos que pertenecían al Conelec, hasta que se cuente con los reglamentos expedidos por esta Agencia.

Los documentos de institucionalidad a la fecha se encuentran en proceso de revisión y de aprobación, por lo que hasta el momento se trabaja con los aprobados por el Conelec.

El artículo 5 de este documento señala que la estructura organizacional se establece en los siguientes procesos: Gobernantes, Agregadores de Valor y Procesos

Habilitantes de Asesoría y Apoyo. Bajo este contexto, la estructura básica organizacional del anterior Conelec y hoy Arconel está conformada por:

- Procesos Gobernantes: Directorio, Asesorías, Dirección Ejecutiva
- Procesos Agregadores de Valor: Coordinación Nacional de Regulación del Sector Eléctrico, Coordinación Nacional de Control del Sector Eléctrico,
- Procesos Habilitantes de Asesoría y Apoyo: Procuraduría, Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica, Dirección Administrativa Financiera y Secretaría General.

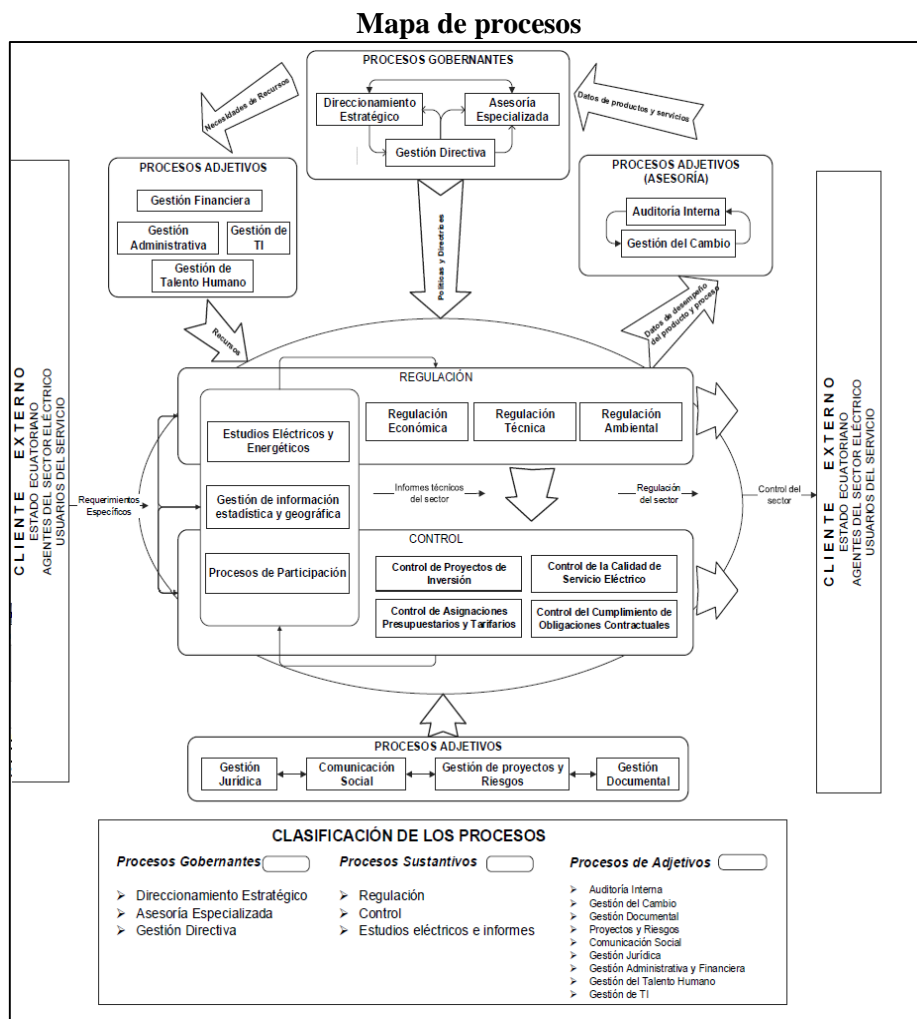


Ilustración. Mapa de procesos

Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos – Conelec

Elaboración: Conelec

Las unidades operativas descritas en este documento legal se encuentran actualmente vigentes, hasta que el presente estatuto sea modificado y actualizado conforme a las atribuciones establecidas en la LOSPEE para la Arconel.

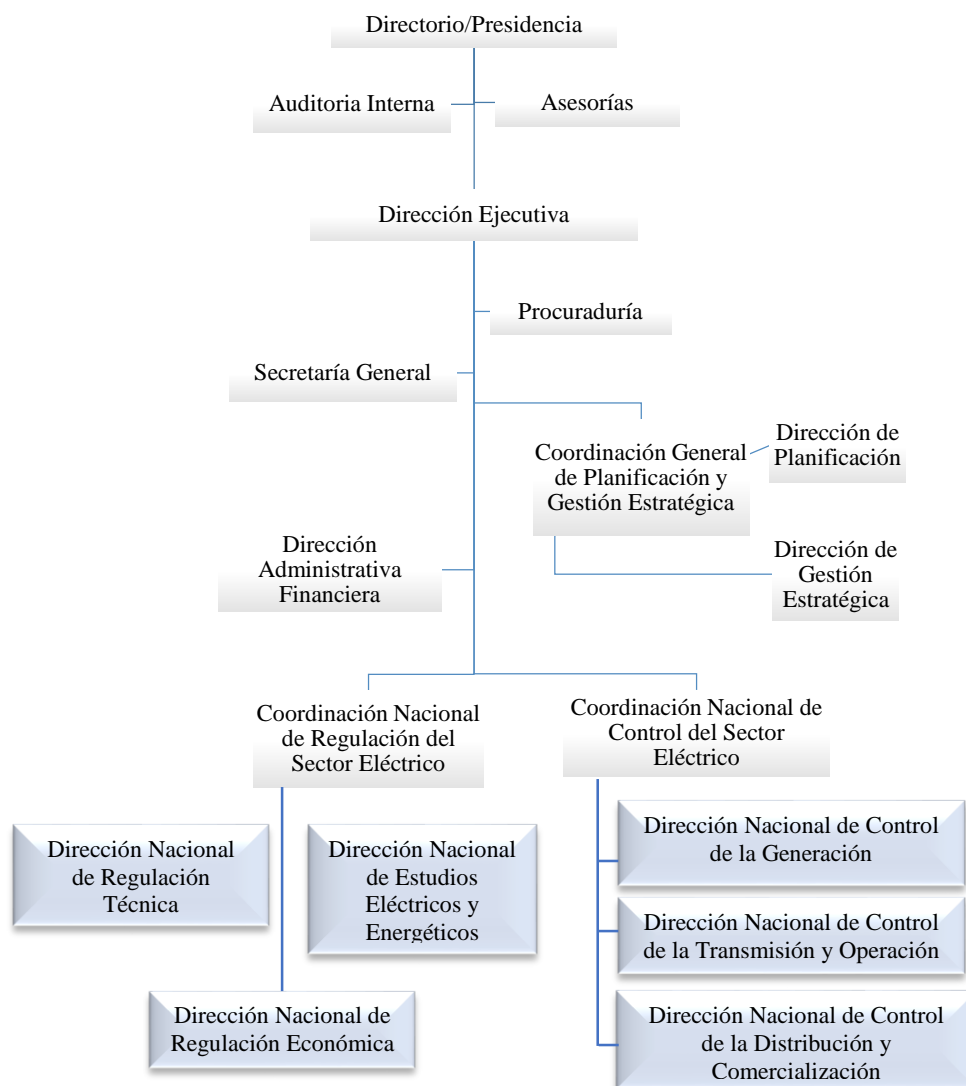


Ilustración. Estructura orgánica

Fuente: Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos – Conelec

Elaboración propia

3. Mapa de actores de la Arconel

A continuación se identifica el mapa de actores de la institución, el cual muestra las relaciones que mantiene la Arconel con las instituciones públicas y privadas que actúan e inciden en el medio en que se desenvuelve la institución.

Su identificación permite a la institución planificar tomando en cuenta su accionar y sus efectos con los otros actores.

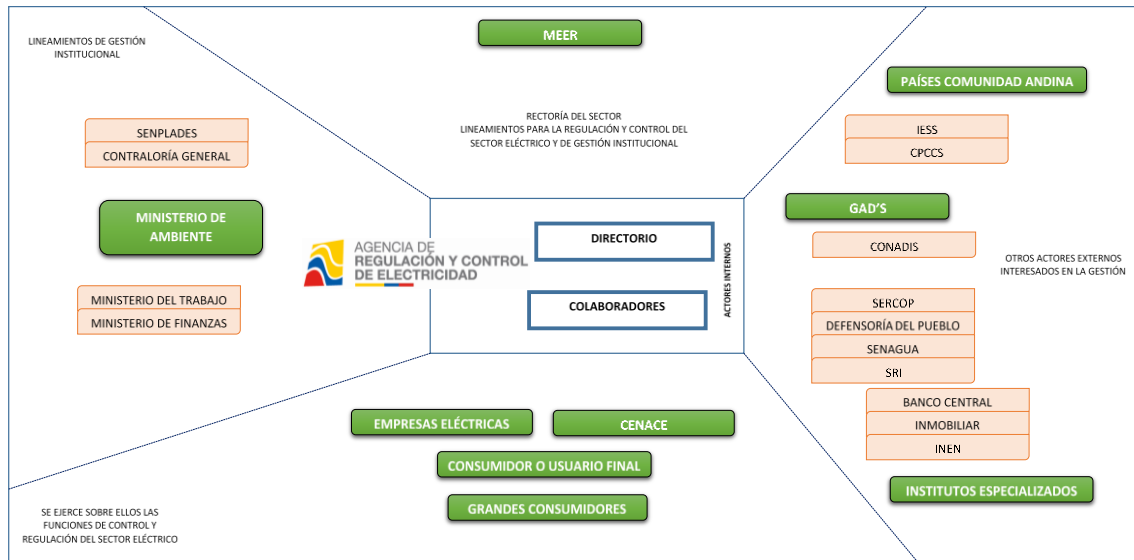


Ilustración. Mapa de actores

Fuente: Plan Estratégico Institucional 2017-2021 Arconel

Elaboración: Dirección de Planificación, Arconel

4. Elementos orientadores de Arconel

Estos elementos, detallados en el Plan Estratégico de la Arconel, se refieren a la visión, misión, valores, y objetivos estratégicos institucionales; siendo los objetivos el resultado del direccionamiento estratégico y análisis institucional, así como de la evaluación del período anterior (PEI 2013-2017) y los Objetivos y Políticas del Plan Nacional de Desarrollo a las cuales está alineada la Institución.

En este sentido, a continuación se detallan los elementos orientadores a los cuales rige su accionar esta institución:

- **Misión:** Regular y controlar las actividades relacionadas con los Servicios Públicos de Energía Eléctrica y Alumbrado Público General, contribuyendo al desarrollo sostenible y sustentable del sector estratégico de electricidad, precautelando los intereses de la ciudadanía.
- **Visión:** Ser una institución referente en la regulación y control de servicios públicos del país, demostrando solidez, transparencia y confianza al servicio de la ciudadanía, con los mejores niveles de solvencia técnica, jurídica y administrativa.
- **Valores:**
 1. Honestidad: Conocemos, cumplimos y hacemos cumplir las políticas y normas que rigen a la sociedad de acuerdo a la ética, la verdad y la ley.

2. **Transparencia:** Promovemos los mecanismos participativos para que la información pública sea clara, veraz, oportuna, confiable, útil, y de calidad para la ciudadanía.
3. **Compromiso:** Aportamos a la sociedad al generar valor agregado desde el sector eléctrico y convertimos a la innovación en una competencia organizacional, buscando mejorar sustancialmente los resultados del sector
4. **Primero la gente:** Fomentamos una cultura de equilibrio persona -trabajo.

- **Objetivos Estratégicos**

1. Incrementar las acciones de control, priorizando la accesibilidad, calidad, eficiencia y sostenibilidad económica en la prestación de los Servicios Públicos de Energía Eléctrica y de Alumbrado Público General.
2. Incrementar las señales regulatorias orientadas a la mejora de la accesibilidad, calidad, eficiencia y sostenibilidad económica en la prestación de los Servicios Públicos de Energía Eléctrica y de Alumbrado Público General.
3. Incrementar la calidad, oportunidad y acceso a la información del sector eléctrico; así como la calidad de los estudios técnico - económicos para la regulación y control del sector eléctrico.
4. Incrementar la eficiencia Institucional.
5. Incrementar el desarrollo del Talento Humano
6. Incrementar el uso eficiente del Presupuesto

Anexo 3: Detalle medición clima laboral MDT

La Norma Técnica para Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional Nro. MDT-2018-0141, publicada en el Registro Oficial Nro. 277 de 5 de julio de 2018, tiene por objetivo regular los procedimientos técnicos y operativos para la medición del clima laboral y cultura organizacional a fin de fortalecer la mejora continua del ambiente de trabajo institucional.

Esta norma establece los parámetros, responsables y metodología a aplicarse, con el objeto de conocer de forma técnica y sistemática la percepción de los servidores públicos, acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo.

Componentes para la medición del Clima Laboral Arconel 2018

El artículo 11 de la Norma Técnica establece que la medición del clima laboral estará conformado por tres componentes principales: liderazgo, compromiso y entorno de trabajo. Estos tres componentes a su vez están compuestos por siete (7) factores y dieciocho (18) subfactores que son criterios específicos de análisis.

A continuación se describe cada componente, factor y subfactor, lo cual ayudará a tener una mejor comprensión de las variables que se midieron.

Tabla 59
Componente Liderazgo

Componente: Liderazgo		
Evalúa la influencia, interacción, orientación a resultados, responsabilidad y estándares dados por los directivos a sus equipos de trabajo, la manera como los apoyan y orientan hacia los objetivos institucionales.		
Factor	Definición	Subfactores
1. Influencia	Hace referencia a la manera como las aptitudes técnicas y los estilos personales de los jefes afectan al comportamiento de los servidores.	- Credibilidad - Motivación
2. Interacción	Mide la apertura de la dirección hacia los colaboradores y la fluidez de la comunicación entre superiores y el equipo de trabajo	- Comunicación - Participación
3. Orientación a resultados	Evalúa la manera en la que los jefes administran sus equipos de trabajo para conducirlos hacia las metas establecidas por la institución.	- Evaluación - Organización - Cumplimiento - Independencia

Fuente: Resumen Ejecutivo Medición Clima Laboral 2018 Arconel MDT
Elaboración propia

Tabla 60
Componente Compromiso

Componente: Compromiso		
Mide el grado en el que un colaborador se identifica con la institución, sus políticas y objetivos, su nivel de adaptación, aporte y deseo de permanecer en ella, en correspondencia a la satisfacción que esta obtiene de sus necesidades y expectativas.		
Factor	Definición	Subfactores
1. Adaptación al cambio	Se relaciona con la predisposición de los colaboradores para aceptar y proponer de forma positiva cambios en la institución.	- Apertura al cambio - Iniciativa
2. Reciprocidad	Se relaciona a la correspondencia de la institución con el trabajo de los colaboradores.	- Desarrollo - Equidad - Reconocimiento
3. Sentido de pertenencia	Mide la satisfacción de una persona al sentirse parte integrante de la institución y del grupo humano que la conforma.	- Identificación - Integración

Fuente: Resumen Ejecutivo Medición Clima Laboral 2018 Arconel MDT
Elaboración propia

Tabla 61
Componente Entorno de trabajo

Componente: Entorno de trabajo		
Se compone de los aspectos materiales y humanos que afectan el ambiente en el que los colaboradores desarrollan su trabajo.		
Factor	Definición	Subfactores
1. Condiciones físicas y humanas	Se refiere a las facilidades materiales que brinda la institución para que los colaboradores puedan ejecutar su trabajo.	- Herramientas - Instalaciones - Equilibrio Persona Trabajo

Fuente: Resumen Ejecutivo Medición Clima Laboral 2018 Arconel MDT
Elaboración propia

Instrumento utilizado para la medición del Clima Laboral

En el “Informe de medición de clima laboral y cultura organizacional 2018 Agencia de Regulación y Control de Electricidad” se menciona que el instrumento de medición utilizado fue una encuesta que evalúa la percepción que tienen los servidores públicos sobre los componentes señalados en el Modelo de Medición de Cultura Organizacional del MDT.

Para medir cada uno de estos componentes, la encuesta contiene cincuenta (50) preguntas. La forma de respuesta a los reactivos de la encuesta se basa en el método de escalonamiento de Likert con opciones de respuesta: 1) Nunca, 2) Casi nunca, 3) A veces, 4) Casi siempre; y, 5) Siempre; en donde las respuestas contestadas con las opciones 1 y 2 significan que los servidores no tienen una percepción positiva del reactivo consultado, la opción 3 significa indecisión, las opciones 4 y 5 significan una percepción positiva. La medición se basa en el cálculo de las frecuencias de las respuestas en cada una de estas valoraciones y en el promedio de cada unidad administrativa.

En este sentido, el informe muestra la siguiente ficha técnica en la cual se presentan los términos aplicados a la medición.

Tabla 62
Ficha técnica medición encuesta clima laboral

FICHA TÉCNICA	
Fecha de inicio de la encuesta	26 de junio 2018
Fecha de cierre de la encuesta	6 de julio 2018
Índice de confidencialidad	7 servidores
Encuestas realizadas	172 encuestas
Participación	94,5%
Nivel de confiabilidad	95%
Margen de error	0%
Población Objetivo	182 servidores

Fuente: Informe de medición de clima laboral 2018 Arconel - Ministerio del Trabajo
Elaboración: Ministerio del Trabajo

A partir de la valoración de estos componentes, factores y subfactores se obtiene el Índice de Clima Laboral (ICL), el cual identifica el porcentaje de aceptación que tiene la institución en relación a su clima laboral percibido. Como resultados positivos se consideran los resultados con valoración “Excelente” (100% - 90%) y “Muy Bueno” (75% - 89,99%), por el contrario los resultados “Aceptable” (74,99% - 60%), “Regular” (59,99% - 40%) y “Deficiente” (Menos de 40%) son llamados de atención para la institución para implementar acciones de mejora de manera inmediata.

Anexo 4: Formato de encuesta aplicada Escala de Clima Organizacional EDCO

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL - EDCO - CGPGE 2019

Descripción: El Clima Organizacional se define como el conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras, son duraderas en el tiempo e influyen la conducta de la gente en las organizaciones.

A continuación usted encontrará un cuestionario que consta de 40 preguntas, cuyo objetivo es medir el clima organizacional en la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica. Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y seleccione solo una respuesta sobre la opción con la cual esté de acuerdo.

*La presente encuesta es confidencial y anónima, sólo se realizará con fines investigativos. Su colaboración y honestidad en el desarrollo de la prueba contribuirá a la identificación de los factores para el estudio.

Género

- Masculino
 Femenino

Edad

- Menor de 25 años
 Entre 25-35 años
 Entre 36-45 años
 Entre 46-55 años
 56 años o más

Antigüedad en la Institución:

- 1 año o menos
 De 2 a 3 años
 De 4 a 6 años
 De 7 a 10 años
 Más de 10 años

Unidad:

- Dirección de Gestión Estratégica
 Dirección de Planificación
 Unidad de tecnologías de la información

RELACIONES INTERPERSONALES:

Nivel en el cual los empleados se ayudan y generan relaciones respetuosas y de afectividad.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Los miembros del grupo toman en cuenta mis opiniones					
Soy aceptado por mi grupo de trabajo					
Los miembros del grupo son distantes conmigo					

Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo

--	--	--	--	--

El grupo de trabajo valora mis aportes

--	--	--	--	--

ESTILOS DE DIRECCIÓN:

El apoyo recibido por parte de los jefes o directivos, que estimulan y permiten la participación de sus colaboradores

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Los miembros del grupo toman en cuenta mis opiniones					

Soy aceptado por mi grupo de trabajo

--	--	--	--	--

Los miembros del grupo son distantes conmigo

--	--	--	--	--

Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo

--	--	--	--	--

El grupo de trabajo valora mis aportes

--	--	--	--	--

RETRIBUCIÓN:

La equidad en cuanto a la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Entiendo bien los beneficios que tengo en la organización					

Los beneficios de salud que recibo en la organización satisfacen mis necesidades

--	--	--	--	--

Estoy de acuerdo con mi asignación salarial

--	--	--	--	--

Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la organización

--	--	--	--	--

Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes

--	--	--	--	--

SENTIDO DE PERTENENCIA:

Grado de orgullo derivado de la vinculación a la organización. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Realmente me interesa el futuro de la institución					

Recomiendo a mis amigos la institución como un excelente sitio de trabajo					
Me avergüenzo de decir que soy parte de la institución					
Sin remuneración no trabajo horas extras					
Sería más feliz en otra empresa					

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS:

Recursos con los que cuentan los empleados frente a información, equipos y aporte requerido de otras personas y dependencias para realizar su labor.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo					
El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado					
El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo					
Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo					
La iluminación del área de trabajo es deficiente					

ESTABILIDAD:

La percepción frente a la posibilidad de pertenencia y la opinión sobre el criterio de la organización en el despido de empleados.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
La institución desvincula al personal sin tener en cuenta su desempeño					
La institución brinda estabilidad laboral					
La institución contrata personal temporal					
La permanencia en el cargo depende de preferencias personales					
De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo					

CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCIÓN:

Claridad de la alta dirección sobre el futuro de la organización, medida en que las metas son consistentes a las políticas y criterios de la gerencia.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Entiendo de manera clara las metas de la organización					
Conozco bien cómo la organización está logrando sus metas					
Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas					
Los directivos no dan a conocer los logros de la organización					
Las metas de la organización son poco entendibles					

VALORES COLECTIVOS::

Percepción del medio interno frente a la cooperación, responsabilidad y respeto.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno					
Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales					
Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente					
Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras					
Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras					

Gracias por su participación.

Anexo 5: Preguntas entrevistas realizadas en la CGPGE

PREGUNTAS PARA ENTREVISTA CLIMA ORGANIZACIONAL CGPGE

1. ¿Cree usted que la edad o antigüedad en la institución influye para tener una buena relación con sus compañeros de la Coordinación? ¿Por qué?
 1. ¿Si se presenta una oportunidad laboral cambiaría de trabajo o preferiría mantenerse en su puesto actual?
 2. ¿Cuál cree usted que es el factor principal que le llevaría a tomar esa decisión?
 3. ¿Cree usted que su trabajo le brinda oportunidades de crecimiento remunerativo o de conocimiento? ¿Por qué?
 4. ¿Cree usted que el trabajo que realiza está acorde con la remuneración que recibe? ¿Por qué?
 5. ¿Considera usted que la institución incentiva el aprendizaje y desarrollo de los empleados?
 6. ¿Cree usted que existe una buena relación y colaboración entre las áreas de la institución?
 7. ¿Cómo describiría el clima organizacional a nivel general en la institución? ¿Por qué? ¿Y el clima de la Coordinación?
 8. ¿Cómo describiría usted el tiempo asignado al desarrollo de sus tareas por parte de su superior?
 9. Cuando cumple con las actividades asignadas dentro del plazo o realiza un esfuerzo extra ¿obtiene reconocimiento por parte de su jefe o de la institución?
 10. ¿Considera usted que su jefe inmediato actúa con favoritismos? ¿Por qué?
 12. ¿Cómo describiría el tipo de dirección/liderazgo en su área? ¿Y en la Coordinación?
 13. ¿Cómo describiría usted la comunicación entre operativos y directivos?
 14. ¿Cómo describiría la comunicación de la actual Dirección Ejecutiva?
 15. ¿Conoce o ha escuchado hablar del Plan Estratégico de Clima laboral Institucional?
 16. ¿Conoce las acciones que se están realizando?
- ROTACIÓN**
17. ¿Considera usted que la rotación de los directivos tiene relación con el proceso de desarrollo del área? (cumplimiento de la planificación establecida) ¿Por qué?
 18. ¿Considera usted que la rotación de directivos o de personal incide en el clima laboral de la Coordinación? ¿Por qué?
 19. ¿Cómo describiría usted el nivel de rotación de directivos en la institución?
 20. ¿Cómo describiría usted el nivel de rotación de personal en la institución? Ha tenido un impacto?

Anexo 6: Cuadro comparativo de respuestas de entrevistas

	1. Edad o antigüedad influye	2. Otra Oportunidad laboral	3. Factor principal	4. Oportunidades de crecimiento remunerativo o de conocimiento	5. Remuneración acorde	6. Incentivo aprendizaje y desarrollo	7. Buena relación entre áreas	8. Clima organizacional general	8.1. Clima de la Coordinación ?	9. Tiempo asignado	10. Reconocimiento	11. Favoritismos	12. Tipo de Liderazgo en su área	13. Comunicación entre directivos y operativos	14. Comunicación de la Dirección Ejecutiva	15. Plan Estratégico de Clima laboral.	16. Conoce las acciones	17. Rotación directivos relación con el desarrollo del área	18. Incidencia	19. Rotación directivos	20. Rotación personal
1	En algunos casos sí. La edad no es un impedimento sino la antigüedad.	Yo me mantendría aquí	Económico	Remunerativo no. En cuanto a conocimiento, es incipiente. Sin embargo siempre se puede aprender.	No está acorde	Estamos de manos atadas	Muy poco realmente.	Las dos. Hay grupos que te hacen bueno pero hay otros que te hacen malo	Positivo	Por ser temas coyunturales, se retrasa el trabajo pero conversando con el jefe si entiende.	Si lo reconoce	Confianza, por los resultados que las personas le dan.	Bueno, positivo	Está bien, por la cercanía y confianza. Entre áreas si falta un poco.	No ha habido comunicación desde que ingresó.	Si ha escuchado	No conoce a detalle	Si afecta pero es subjetivo	No creo que influya sino más bien a nivel personal porque eso va a involucrar trabajo en casa, horas extra no remuneradas	Bajo	Bajo
2	No necesariamente, depende de la personalidad de cada uno.	Si cambiaría	Económico	No. Conocimiento remunerativo ni de conocimiento no va más allá.	No.	Si ha habido ciertas iniciativas.	Si	Positivo	Positivo	Se podría mejorar.	No espera recibirlo	No pienso que tenga favoritismos.	Liderazgo abierto	Se ha hecho un esfuerzo por mantener una adecuada comunicación.	No es tan fluida. Es lo justo y necesario.	Si sabe que existe	No conoce.	Si afecta. Puede que retrocedas o avances dependerá de cada directiva.	Sí, es cambiar de personas.	Alto	Medio
3	No porque un profesional debe estar preparado	Si es que es+C3+A4:C4	Económico y clima laboral	Personalmente no tengo una esperanza de que económicamente suba. En cuestión de conocimientos es definitivamente una oportunidad de inmensas proporciones	Si podría mejorar	Sí, las personas fallamos un poco porque si hay esas oportunidades.	Sí	Positivo	Positivo	Se ha hecho muchas mejoras.	sí, si hay un reconocimiento, por parte de los jefes	Entonces sí, aquí existe como en cualquier otra parte afinidades de unos hacia otros.	Adecuado	Comunicación sobria. Sabe cómo y cuando hablar.	Si conoce	Si conoce.	Si incide. Pero a veces esa incidencia si repercute en algo mejor o puede repercutir en borrar todo lo pasado	Si. Puede incidir positivamente si es que está claro ese camino, pero si el camino no está claro y aparte esa persona en cuestión laboral o de clima sería preferible que no exista ningún tipo de rotación	Alto	Medio	
4	No porque depende de uno mismo.	Si	Económico	De conocimiento sí. Económicamente no mucho.	Creo que sí	No.	Relativamente sí.	Medio	Falta mejorar	Adecuado	Si recibo reconocimiento	Creo que no, pero a veces influye la parte emocional.	Adecuado	Si hace falta escuchar un poco.	Pésima	Si ha escuchado	No conoce las acciones que se están realizando	Si, puede ser positivo si es que hubo una mala administración y viene alguien que te puede ayudar. Pero si estabas bien y viene alguien que te hace un retroceso es negativo.	Depende de las circunstancias.	Medio	Medio
5	No	Si	Económico	Remunerativo no. De conocimiento sí.	Creo que sí	Falta un poco más	Depende si hay casos en los que sí se entorpece, pero en general diría más que sí	Positivo	Positivo	Adecuado	Ósea por parte del jefe si	Espero que no. A veces puede no ser 100% imparcial	Mediadora	eficiente, apropiada.	Es un poco callado	No conozco mucho	No conozco mucho	Poco, no podría hablar respecto a las otras direcciones pero nosotros ya sabemos lo que hay que hacer y se saca haya o no haya gente.	No tanto la rotación, sino la personalidad de los que vienen.	Para los tiempos tumultuosos que hemos vivido, BAJO.	Igual bajo, hace un año fue difícil porque salieron bastantes compañeros de contrato

6	Subjetivo	Sí	Económico	Crecimiento remunerativo no. De conocimiento, sí, en ese aspecto uno si va desarrollando en el trabajo aprendiendo, de ahí que tenga una oportunidad de crecer muy difícil.	No, se debería reconocer mucho más, por la responsabilidad que conlleva mi trabajo.	Actualmente no. Estos dos últimos años no he recibido capacitaciones. Es más falta de gestión que de recursos.	Entre las áreas afines si existe, más queda un poco de esfuerzo poder trabajar con las áreas administrativas.	Positivo	Positivo	Si me falta tiempo	existe la felicitación del jefe pero hasta ahí	En algunas actividades si hay un favoritismo.	Buen liderazgo	Buena	Limitada	Ha escuchado	No conozco en detalle en qué consiste	Si, ha existido mucha rotación de personal, y si se ha visto un cambio, una afectación en el desarrollo de los trabajos planificados que se tiene.	Si, porque se comienzan a mover es partir desde cero nuevamente	Medio	Medio
7	Creo que no, creo que tanto la edad como la antigüedad no son parámetros para determinar un buen ambiente.	Me quedaría	Porque uno se siente respaldado en los compañeros y eso motiva a seguir aprendiendo y mejorando.	De conocimiento, tal vez. A nivel remunerativo no tenemos una carrera administrativa en la institución.	Sí	Es muy limitado con las políticas de austeridad. Es desmotivante y no tener capacitación.	Si se ve una buena relación, especialmente en las áreas técnicas existe bastante coordinación. En el tema administrativo me parece que si hay un leve divorcio entre las partes administrativas y la técnica	Positivo	Muy bueno	Adecuado	Un reconocimiento como tal no, sino más bien presentar la tarea y ahí se cierra un ciclo.	No.	Si se ve un liderazgo	Adecuada	Es relativa. Positiva	Ha escuchado	No.	En teoría no debería porque deberían ya estar establecidos procesos claros y una correcta transferencia de conocimientos.	Creo que no,... en general eso no afecta al clima laboral sino más bien es una cuestión de adaptarse.	Media	Bajo
8	Si influye	Sí	Económico	A nivel remunerativo es muy subjetivo, porque nosotros como somos servidores públicos tenemos hasta un tope. Si incentiva de cierta manera el conocimiento.	Si estoy acorde, por las responsabilidades que yo tengo	Parcialmente, no en una totalidad. Es un tema más de presupuesto que de gestión.	No.	Medio	Si estamos bien	Me falta tiempo	De parte de mi jefe si, un reconocimiento personal por cumplir con sus expectativas	No, porque es muy equitativo.	Liderazgo adecuado	Estamos en un punto medio.	Es mínima creo yo, porque desde que él llegó casi no se ha hecho notar.	Ha escuchado	No.	Si y no. Es muy subjetivo este tema, porque no todos tenemos la misma manera de hacer las cosas. no conozco las acciones a profundidad	Si claro si influye. Es muy subjetivo puede ser positivo o negativo.	Alto	Alto

Anexo 7: Resultados de estructuración de códigos con programa Atlas.ti

