

005. INCIDENCIA DE LA ROTACIÓN DE DIRECTIVOS DEL SECTOR PÚBLICO, EN EL CLIMA LABORAL DEL SERVICIO DE CONTRATACIÓN DE OBRAS

Autores:

Xavier Álvarez Cedeño, Ingeniero en Administración de Empresas-
Énfasis Administración de Recursos Humanos
Analista de Talento Humano- Servicio de Contratación de Obras Públicas
jxavier.25@hotmail.com

Mónica Llanos Encalada. PhD-
Especialista en Gestión del Talento Humano y docente universitaria
mllanos@ecotec.edu.ec

INTRODUCCIÓN

La Ley Orgánica del Servicio Público en su artículo 82 señala que "...La carrera del servicio público garantizará la estabilidad, ascenso y promoción de sus servidoras y servidores de conformidad con sus aptitudes, conocimientos, capacidades, competencias, experiencia, responsabilidad en el desempeño de sus funciones y requerimientos institucionales, sin discriminación a las personas con discapacidad mediante procesos de evaluación e incentivos económicos, para cumplir con el rol social de atender con eficiencia y oportunidad las necesidades sociales para el desarrollo del Buen Vivir como responsabilidad del Estado..." (Ley Orgánica del Servicio Público, 2010, pág. Art 82), sin embargo esta estabilidad no aplica para los funcionarios públicos quienes tienen a su cargo la dirección política y administrativa de instituciones del Estado, y demás servidores que se detallan en el artículo 83 de la LOSEP, quienes están contratados bajo la modalidad de nombramiento de libre remoción.

La estabilidad de los funcionarios públicos es algo que no está garantizada en el Ecuador, las leyes actuales no lo garantizan así y eso desencadena un mal clima laboral constante, desmotivación y miedo perenne en los funcionarios públicos de nivel medio u operativo que ingresan en la época de inicio de funciones de algún directivo, en especial al haber un cambio de gobierno.

El clima laboral en cualquier empresa privada o institución pública es un tema de importancia, pues constituye uno de los factores que influye directamente en la producción. "Las bases que sustentan la productividad y el funcionamiento de una empresa, se crean a partir de las condiciones laborales en las que se desarrolla el personal." (Velázquez, 2016) El clima laboral en el Servicio de Contratación de Obras (SECOB) en la coordinación zonal 5 en específico tiende a no ser lo mejor y eso se debe en gran parte a la incertidumbre por parte del personal al momento en que una nueva autoridad se posesiona en el cargo de jefe inmediato, Coordinador Zonal o Ministro de Estado, ya que lo es común los cambios en el grupo de trabajo en cuanto a vinculaciones y desvinculaciones se refiere.

La estabilidad laboral es la manera de proteger el derecho a la permanencia de los empleados en sus puestos de trabajo. Es un tema que depende de muchos factores tanto internos como externos. "El índice de Movilidad Laboral se calcula a partir de

tres variables: la confianza que tienen los trabajadores en encontrar otro empleo, el temor a ser despedidos y la búsqueda activa de un empleo nuevo...los países que alcanzan el punto más alto de esta medición son India, con 142 puntos, y China, con 127, y en sentido opuesto, los países con mayor estabilidad laboral son Alemania, con 87 unidades, y Luxemburgo, con 82.” (Notimex, Agencia de Noticias del Estado Mexican, 2011). Esto permite notar que hay países con mucha más estabilidad laboral que otros.

Mejorar el clima laboral de la institución no solo va a beneficiar al funcionario que trabaja día a día, sino que engloba muchos más. Una mejor productividad será lo primero que se va a notar cuando los trabajadores de una organización se sienten bien en ella. Lo que esperan los trabajadores de cualquier empresa es que su estabilidad laboral dependa netamente de su desempeño, sin tener la preocupación de perder su puesto de trabajo por factores externos a su profesionalismo.

Está comprobado que los trabajadores que se sienten cómodos dentro de su trabajo, rinden mucho más. “Según un estudio reciente, los trabajadores felices son un 88% más productivos.” (ConnectAmericas, 2013) Al tener un personal desmotivado, la producción de la empresa bajará considerablemente, es importante que los colaboradores de la empresa se sientan respaldados y motivados para que su desempeño sea el mejor. He ahí la importancia de un adecuado clima laboral dentro de las organizaciones. Los trabajadores son el motor de cada empresa, si los motores fallan, la empresa no funciona. “Según un estudio realizado por Bumeran, la firma de recursos humanos y bolsa de trabajo mexicana, el 45% del personal permanecerá menos de seis meses en su empleo, debido a que las empresas tratan a sus empleados como instrumentos y no como activos valiosos para la misma, generando un mal clima laboral, lo que no sólo afecta negativamente a los empleados, sino también a la organización.” (negocio, 2016).

Por lo antes expuesto, el objetivo de la presente investigación consiste en analizar la incidencia que tiene la alta rotación del personal directivo, en el clima laboral de las instituciones públicas y para ello se realiza el estudio de caso en la institución pública “Servicio de Contratación de Obras” (SECOB). Surge entonces la pregunta problémica que dirige el presente estudio ¿Cómo incide la alta rotación de personal en la SECOB en el clima laboral?

Retención y fidelización de los colaboradores

Los altos niveles de rotación en una empresa pueden ser muy perjudiciales para la misma. Según la consultora líder en selección y trabajo temporal especializado Page Group “Ignorar los altos niveles de rotación de personal puede ser muy costoso ya que disminuye la moral interna y podría dañar la reputación externa de la empresa, algo que afectará directamente a su compañía. Por lo tanto, la fidelización de los empleados es vital.” (Consultora Pagepersonnel, s.f.). Al existir una falta de fidelización de los empleados en la empresa se puede llegar a perder el gran potencial humano con el que se cuenta, lo cual conlleva, a que los conocimientos adquiridos puedan irse con la competencia.

Según (Pisco, 1999) Cuando un empleado o grupo de empleados se encuentra insatisfecho, el primer paso para mejorar la satisfacción debe ser determinar las razones. Puede haber una gran variedad de causas, tales como una pobre

supervisión, malas condiciones de trabajo, falta de seguridad en el empleo, compensación inequitativa, falta de oportunidad de progreso, conflictos interpersonales entre los trabajadores, y falta de oportunidad para satisfacer necesidades de orden elevado. Para los empleados que desean desempeñarse bien en sus trabajos, la insatisfacción puede deberse a restricciones y demoras innecesarias, provisiones inadecuadas o equipo defectuoso.

Como se puede apreciar, son diversas las causas por las que los empleados se pueden sentir insatisfechos en una empresa, pero es sumamente importante intervenir en todas las áreas, determinar la variable o el conjunto de variables que están afectando la satisfacción laboral de los empleados. No se puede establecer un buen clima laboral dentro de la empresa mientras que los colaboradores no se sienten satisfechos.

Para (William E. Werhane, 2013), director global de la división de Gestión de Clima Organizacional en la consultora Hay Group, “la fidelización de los empleados es la llave maestra para el desarrollo de una economía, ya que, al nivel micro, son los empleados quienes hacen posible que una empresa tenga éxito.”. Al ser los empleados la base principal de la organización, su desarrollo depende mayormente de ellos. Según (Rosa López, 2012), directora de Recursos Humanos de Chartis Europe “una correcta implementación de la estrategia de fidelización y retención de empleados redundará en la consecución de resultados positivos para las empresas.”

Muchas empresas optan por conservar el personal que posee las habilidades que ellos requieren para la organización, a lo cual se lo denomina buen capital humano y así aprovechar sus conocimientos para el desarrollo de la organización, por tal motivo **“las prácticas de retención de los empleados se han vuelto cada vez más necesarias y estratégicas, aunado a los altos costos que implica la movilidad y la rotación de los colaboradores y a las repercusiones directas sobre todo tipo de recursos económicos y humanos.”** Según (Amozorrutia, 2016)

Clima laboral

En la literatura consultada se aprecia que algunos autores refieren clima laboral y otros, clima organizacional, sin embargo, los autores adoptan el término clima laboral. Gómez, establece:

Litwin y Stringer (1968) fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual. Para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación. La teoría de Litwin y Stringer (1968) intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima. (2010)

Gómez (2010), además hace referencia a otros criterios que se mencionan a continuación. Frias y Schaie (2001) y Frías (2003) plantean que existen diferencias en la percepción del clima laboral, en dependencia de algunas características de los colaboradores tales como: edad; sexo y el tipo de ocupación. Sostienen que los

empleados en edades comprendidas entre 50 a 56 años y los que ocupan puestos gerenciales, tienen una mejor percepción del clima en cuanto a autonomía, control e innovación. Por su parte, Palma (2000) realiza su estudio en una institución educativa, con lo cual establece que no existen diferencias en la percepción del clima laboral entre las variables: sexo, grupo ocupacional y tiempo de servicio.

Si bien es cierto, las relaciones sociales e interpersonales entre compañeros puede ser una de las variables que más incidencia tiene sobre el clima laboral de una empresa, sin embargo, existen otros indicadores que influyen de manera directa. Según la revista Universo Laboral “existen elementos de carácter interno que afectan directamente las relaciones entre los distintos niveles y que, de no ser atendidos, pueden incluso llevar a cualquier negocio a la quiebra.” (s.f.) En la misma fuente referida se mencionan tres indicadores que permiten identificar un mal clima laboral:

- **Crisis Corporativa:** Hace referencia a situaciones de la empresa a las que se enfrentan los empleados, tales como fusión con otra empresa, malos resultados, cambios de directores o alguna mala dirección de los altos niveles directivos, todo esto puede llevar al empleado a un estado de inestabilidad emocional y generar cierto grado de incertidumbre.
- **Ausencia de Líderes:** La falta de un jefe en el departamento es una variable muy importante, su ausencia genera empleados desmotivados en la empresa, ya que es el encargado de establecer la conexión entre la misma y los colaboradores.
- **Trabajo en equipo inexistente:** La falta de comunicación entre los jefes y los empleados generan incertidumbre. Las relaciones laborales no serán las mejores si los empleados no encuentran en sus jefes una base firme que pueda responder a sus dudas y lo retroalimente constantemente.

Según la bolsa de empleo (Joblers, 2017) el objetivo del análisis del clima laboral es medir el nivel de satisfacción laboral de una organización empresarial en su conjunto, considerando a todos sus miembros. Según la bolsa de empleo referida, las principales dimensiones del clima organizacional que se estudian son:

- **Flexibilidad:** las medidas para facilitar la conciliación laboral y familiar pueden mejorar o no la satisfacción en el trabajo
- **Responsabilidad:** la posibilidad de desarrollo autónomo del trabajo, pero contando con un apoyo cuando sea necesario
- **Recompensa:** se valora el salario, los beneficios sociales y la igualdad interna y externa de los salarios
- **Metas:** la existencia de objetivos individuales y en equipo, así como el reconocimiento de los logros. También incluiría la posibilidad de ascenso, mejoras salariales y la proyección profesional.
- **Entorno físico de trabajo:** una prevención de riesgos laborales correcta y un mantenimiento de las instalaciones adecuado.
- **Sentido de pertenencia y espíritu de equipo:** la unión y la cooperación son fundamentales para el trabajo en equipo.
- **Mando:** un liderazgo apoyado en la motivación laboral de los empleados y la comunicación respetuosa.

Es importante tener en cuenta todas estas dimensiones para mantener una adecuada atmósfera y lograr una satisfacción individual de los colaboradores que genere un buen clima laboral en toda la organización. Según (Fedra Feola, 2015) country

manager de GPTW Uruguay “Mejorar la comunicación y potenciar el reconocimiento es un buen inicio. Comunicar más, mejor y sobre todo trabajar en el cómo, colabora con el clima laboral, así como realizar reconocimientos aplicando el principio de igualdad, que no tiene que ver con ascensos.”

Para (Joblers, s.f.) existen diversas herramientas para medir el clima laboral en una empresa:

1. La observación en el trabajo: profesionales debidamente formados pueden hacer una evaluación del desempeño viendo y observando como es el trabajo en equipo de los empleados día a día.
2. La entrevista personal: esta herramienta de medición recoge los datos antes que la observación directa, pero necesita de una preparación previa exhaustiva, tanto de los entrevistadores como de las preguntas que se realizarán durante la entrevista.
3. La encuesta de clima laboral: es uno de los instrumentos de medición del clima organizacional más efectivos, ya que recoge más datos, de más cantidad de gente y en menos tiempo.

Para evaluar la situación presente en el clima laboral, la mejor opción es utilizar encuestas validadas en estudios anteriores, la selección del mismo debe adaptarse al tipo de organización, sean estas medianas o grandes, ya que esto va a permitir al área de talento humano, ser más objetivos y optimizar el tiempo invertido en hacerlo. La Consultora Openmet Group asegura que “Además de los beneficios que reporta a los empresarios, realizar un estudio de clima laboral permite también a los empleados canalizar sus opiniones a través de una herramienta oficial. El mero hecho de permitir expresar opiniones y saber que éstas van a ser conocidas y tenidas en cuenta por los responsables de la gestión de la compañía, redundará ya de por sí en una mejora del clima laboral” (Consultora Openmet Group, s.f.)

Sector Público

Según el diario (La Estrella de Panama, 2015) en su publicación sobre el rol del servidor público establece que “ser servidor público implica asumir una función social, que está orientada de manera directa o indirecta al provecho de la sociedad y que debe ejercerse bajo principios de legalidad, imparcialidad, eficiencia, defensa del interés colectivo, honradez y utilidad a la institución, pero sobre todo a la ciudadanía”. Ser servidor público implica una gran responsabilidad, su función principal es el servicio a la ciudadanía y este debe ser brindado de manera transparente y eficiente. Estar comprometidos socialmente con el país, rigiéndose a las normativas internas y legales que establezca la institución.

La Constitución vigente en Ecuador (2008), define al servidor público de la siguiente manera: “Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público” Artículo 229. En el servicio público existen dos normativas que regulan las relaciones entre el empleado y el empleador. El Código de Trabajo, que ampara a los empleados privados, y la Ley de Servicio Público (Losep). En la función pública, el Código ampara a los considerados obreros, mientras que la Losep ampara a los oficinistas. (Diario "La Hora", 2015). Ambas normativas amparan los derechos de los trabajadores y establecen las obligaciones que tienen los mismos con el empleador.

Hay secciones que marcan cierta diferencia entre los derechos de la normativa del Código de Trabajo y Losep en cuanto a vacaciones; horas de permisos; restitución del cargo; jubilaciones; indemnización por accidente laboral, entre otros derechos más. Es muy importante que las empresas relacionen la fidelidad de los empleados con el clima laboral, ya que estos están relacionados entre sí. Un empleado satisfecho, es un empleado feliz, que seguirá aportando los conocimientos adquiridos para el desarrollo de la empresa. El éxito de toda empresa depende en gran parte de su capital humano, es por eso que hoy en día el enfoque hacia los colaboradores ha cambiado y las empresas se preocupan mucho más por el bienestar de ellos. Las leyes que rigen la relación entre los empleados y el empleador juegan un papel muy importante en la atmósfera de la organización, tener claro los derechos y obligaciones de cada empleado evitará que se generen futuros malos entendidos.

Materiales y métodos

El enfoque de la presente investigación es mixto, cuantitativo y cualitativo. El primero por cuanto se aplica encuestas, se analizan matrices con las cantidades de vinculaciones y desvinculaciones de los funcionarios de la coordinación zonal 5 del Servicio de Contratación de Obras y cualitativo porque se analizan los resultados y se confronta con los postulados. Los tipos de investigación son: descriptivo ya que se observa y analiza el comportamiento de los funcionarios de la coordinación zonal 5 del Servicio de Contratación de Obras y explicativo porque el objetivo es encontrar mediante datos cuantitativos las causas de la problemática. Por su parte, el método analítico – sintético, permite el análisis minucioso de las variables y el sintético hace referencia a la síntesis de los datos encontrados

Para diagnosticar el clima laboral, se ha seleccionado uno de los cuestionarios que se encuentra ya validado. En la literatura consultada se encontraron 10 instrumentos diferentes, sin embargo, el cuestionario escogido para aplicarse fue el que más utilidad refleja y se adapta a las características de la organización en la cual se realiza la investigación. El cuestionario seleccionado, es adaptado del cuestionario original de (Jiménez Cangas) por (Noriega & Pria, 2011). El modelo original presenta 20 criterios y las autoras lo amplían a 60, para ello realizaron la validación del contenido con expertos a partir de una metodología propuesta por (Moriyama).

Los resultados se dieron luego de dos rondas, cuando los expertos valoraron satisfactoriamente la totalidad de los ítems. La consistencia interna resultó en general elevada y al interior de las dimensiones, moderada, al igual que la estabilidad. La relación ítem/dimensión mostró asociaciones de débiles a moderadas; y se encontró concordancia entre la clasificación de los ítems según el diseño del instrumento y las obtenidas luego de evaluar las asociaciones ítem/dimensión. Como conclusión se dispone de un instrumento válido y confiable para ser aplicado en la evaluación del clima organizacional en Grupos de Control de Vectores. (Noriega & Pria, 2011)

Los autores de la presente investigación consideran pertinente realizar la adaptación del cuestionario en cuanto a redacción de las preguntas sin alterar el contenido de las mismas, esto con el propósito de que se ajuste a la organización de estudio SECOB, ya que la versión original está dirigida a evaluar el clima organizacional de un policlínico

La muestra de estudio es seleccionada del universo del Servicio de Contratación de Obras, la cual, dentro de su estructura orgánica se divide en Dirección General del

Servicio de Contratación de Obras y en Subdirección General del Servicio de Contratación de Obras, obteniendo como resultado hasta el mes de marzo del año 2018 un total de 831 funcionarios, así como lo muestra la figura 1. Tanto la Dirección General del Servicio de Contratación de Obras como la Subdirección General del Servicio de Contratación de Obras tienen una estructura orgánica interna, la misma que se detalla en las figuras 2 y 3.



Figura 1 y 2
Fuente: Talento Humano SECOB (elaboración propia)

En el Ecuador, las zonas territoriales se encuentran distribuidas según el número de habitantes de cada región o provincias. Las 9 coordinaciones zonales hacen referencia a las 9 zonas de planificación del Ecuador, las cuales tienen la finalidad de desconcentrar las actividades administrativas del estado ecuatoriano. La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES es el organismo encargado de la planificación por zonas.



Figura 3- Coordinaciones Zonales

La Coordinación Zonal 5 incluye las provincias de: Santa Elena; Guayas (excepto los cantones de Guayaquil; Samborondón y Durán); Bolívar; Los Ríos y Galápagos, la cual hasta el mes de marzo del 2018 tenía un total de 40 funcionarios, por lo cual el presente estudio se realiza en esta coordinación con el total de personas que la conforman. La muestra de estudio se distribuye en cuatro grupos: Dirección Zonal de

Estudios; Dirección Zonal de Producción y Control de Obras; Unidad Administrativa Financiera y Asesoría Jurídica.

Se procede a revisar cuestionarios existentes que valoran el clima laboral, para realizar un instrumento que es el que más se aproxima a los criterios de estudio, para ello se selecciona el instrumento validado por (Noriega & Pria, 2011). Los autores logran la adaptación de dicho instrumento para aplicarlo en la muestra de estudio, procede a clasificar los 60 ítems del cuestionario en 7 dimensiones planteadas por (Joblers, 2017): flexibilidad; responsabilidad; recompensa; metas; entorno físico; sentido de pertenencia y mando.

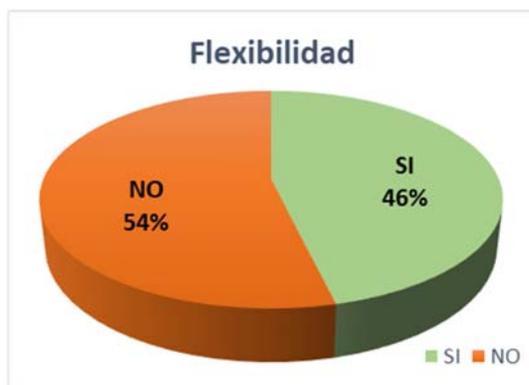
Al momento de realizar la clasificación de ítems se pudo detectar que no todas las preguntas o enunciados tenían el mismo sentido en cuanto a positivo o negativo se refiere, esto quiere decir que habían preguntas que aseguraban de manera positiva una situación y otras aseguraban una situación de manera negativa, lo cual complicaba la tabulación de respuestas ya que no todos los ítems iban en una misma dirección.

Se procede a clasificar los ítems dentro de cada dimensión, obteniendo en la gran mayoría dos figuras, a una se la denomina “afirmaciones positivas”, y a la otra “afirmaciones negativas”. Ambas afirmaciones están identificadas de color verde, como muestra de que las dos secciones son las respuestas que se esperan tengan mayores porcentajes en cada uno de los ítems encuestados, de esta manera se puede determinar objetivamente los resultados obtenidos.

Otra información valiosa que se procesa es la que contienen los archivos de Talento Humano referente a vinculaciones y desvinculaciones de funcionarios de los últimos 30 meses, obteniendo de tal manera el porcentaje de rotación general de la coordinación. Con ambos porcentajes reflejados, se determina la relación entre las dos variables para llegar a una conclusión.

Para la segmentación de la población se toma en cuenta la división del país en zonas, tomando como muestra la zona 5 que a la fecha de febrero 2018 tiene un total de 40 funcionarios de contrato y 3 funcionarios de Nivel Jerárquico Superior.

Resultados de la investigación



Flexibilidad:
Figura 4

La flexibilidad que tienen los trabajadores representa el 46%, lo cual es bajo para mantener un adecuado clima laboral.



Responsabilidad:
Figura 5 y 6

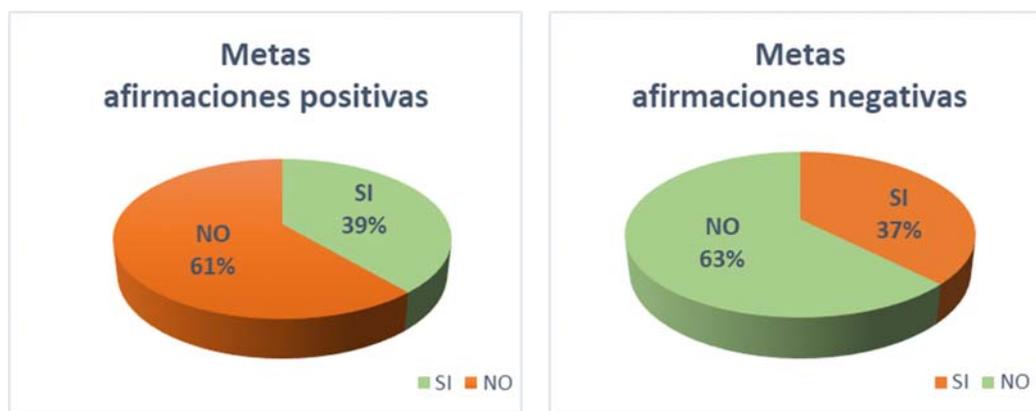
En la dimensión de responsabilidad se obtiene dos resultados distintos. La figura 5 representa la responsabilidad con sentido “afirmaciones positivas” donde se refleja un 63%, lo cual es favorable para un. Sin embargo, la figura 6 indica la responsabilidad con sentido “afirmaciones negativas” donde se refleja un 50%, por lo cual se puede determinar que el porcentaje obtenido no es lo suficiente para mantener un adecuado clima laboral dentro de la organización. Si se pondera ambos resultados (afirmaciones positivas: 63% y afirmaciones negativas: 50%) se obtendrá un 56.5% general sobre el índice de responsabilidad. Si bien es cierto, el porcentaje general está sobre la media, no es suficiente para que el clima laboral de la institución sea bueno.



Recompensa:
Figura 7 y 8

Al hacer la segmentación de la dimensión de recompensa se determina necesario hacer dos figuras, por el tipo de ítems. En la figura 7 se muestra que las “afirmaciones positivas” reflejan un 46%, lo cual es alarmante, ya que las respuestas no deseadas en este ítem ocupan mayor porcentaje en el gráfico. En la figura 8 se muestra que las “afirmaciones negativas” reflejan el 60%, lo cual es favorable.

Si se obtiene la ponderación de ambos porcentajes, se tiene un 53% de porcentaje general en recompensa, lo cual es regular y demanda mayor atención, ya que en un futuro se podría convertir en una problemática en el clima laboral dentro de la institución. Es necesario realizar la ponderación de los porcentajes de ambas figuras, sin ese procedimiento no se puede obtener el nivel general de la dimensión encuestada. Así sean preguntas o enunciados con distintos sentidos, ambas buscan analizar el mismo indicador.



Metas:

Figura 9 Y10

En la dimensión de metas, se muestra los resultados en dos figuras

Dentro de la dimensión de metas, figura 9, se detalla las “afirmaciones positivas” con un 39%, lo cual indica una dimensión muy desatendida. Mientras que la figura 10 demuestra “afirmaciones negativas” con 63%. Al tabular ambos porcentajes se obtiene un 51% como resultado final. El cual es regular y se convierte en otra dimensión que requiere atención de manera inmediata.



Entorno Físico:

Figura 11 y 12

La seguridad de los trabajadores es básica para mantener un adecuado clima laboral dentro de la institución, eso y otras variables son las que mide la presente dimensión. La figura 11 muestra las “afirmaciones positivas” con 62% y la figura 12 muestra “afirmaciones negativas” con 70%, como resultado de ambos porcentajes se obtiene 66%, lo cual indica que el entorno físico es bueno, sin embargo, se puede mejorar, hay un 34% por el cual hay que trabajar. Fortaleciendo este pilar del clima laboral se puede lograr mejores resultados.



Sentido de Pertenencia:
Figura 13 y 14

El sentido de pertenencia es una de las dimensiones más importantes dentro del clima laboral, uno de los indicadores a los que más atención se debe poner. “Afirmaciones positivas” 59% mientras que “afirmaciones negativas” 57%, lo cual da 58% de porcentaje general. Resultado regular que requiere atención. El sentirse incluido dentro de un grupo de trabajo es vital para tener un adecuado clima laboral, ya que cuando una organización no trabaja unida, los resultados no son los mejores, los grupos divididos no aportan al crecimiento organizacional.



Mando:
Figura 15 y 16

El liderazgo de un jefe influye en el clima laboral de toda institución, en la figura 15 y 16 se muestra “afirmaciones positivas” con de 71% y la figura No. 018 muestra unas “afirmaciones negativas” de 68%, dando un total de 69.5% en la dimensión de mando. Al momento de hacer la encuesta, los trabajadores estaban conscientes de que era totalmente anónima, sin embargo, manifestaban temor al momento de responder por represalias por los directivos. Después de analizar los resultados de cada una de las principales dimensiones del clima organizacional, se procede a tomar los porcentajes generales de cada una de ellas para obtener una puntuación global. En la Tabla 1, se indican las escalas porcentuales y la evaluación referente a cada una de ellas, obteniendo posibles resultados desde malo hasta excelente.

Tabla 1

Escala Valorativa	
Evaluación	Porcentaje
Malo	0 – 40%
Regular	41 – 60%
Bueno	61 – 80%
Muy Bueno	81 – 90%
Excelente	91 – 100%

Fuente: Autores

Tabla 2

Dimensiones	Porcentaje	Escala
Flexibilidad	46%	Regular
Responsabilidad	56.5%	Regular
Recompensa	53%	Regular
Metas	51%	Regular
Entorno Físico	66%	Bueno
Sentido de Pertenencia	58%	Regular
Mando	69.5%	Bueno
Total	57.14%	Regular

Fuente: Resultados de la encuesta

En la tabla 2, se detallan cada una de las dimensiones con sus respectivos porcentajes generales y su escala valorativa, por lo cual, se obtiene un porcentaje del clima laboral de 57.14%, lo cual es regular. Reflejando la flexibilidad como la dimensión más baja y que más atención requiere. El 57.14%, refleja que el clima laboral de la Coordinación Zonal 5 del Servicio de Contratación de Obras no es el mejor, mostrando algunos conflictos por subsanar.

La segunda variable a analizar, es la alta rotación de directivos, para ello se procede a verificar los archivos de ingreso y salida del personal que reposan en el departamento de Talento Humano de la coordinación zonal 5. Se toman los registros de los últimos 30 meses, los mismos que equivalentes al año 2016, 2017 y de enero a junio del 2018.

La tabla 3 muestra la cantidad de Coordinadores Zonales que asumieron el cargo en dichos periodos.

Tabla 3

Periodo	Número de Coordinadores
Enero – Diciembre 2016 (12 meses)	3
Enero – Diciembre 2017 (12 meses)	4
Enero – Junio 2018 (6 meses)	1

Talento Humano SECOB (elaboración propia)

Uno de los objetivos de la presente investigación es poder determinar hasta qué punto el alto índice de rotación de los Coordinadores Zonales influye en la rotación de los funcionarios de la Coordinación Zonal 5 del Servicio de Contratación de Obras. En la figura No. 019 muestra la rotación general de la zonal en los respectivos periodos que son objeto de análisis.

Figura 17



Fuente: Talento Humano SECOB (elaboración propia)

Como se muestra en la figura 17, el índice más alto de rotación de personal se refleja de enero a diciembre del 2017, el número de coordinadores zonales en dicho periodo fue alto en comparación a los otros años. En la tabla 3, se constata que en el periodo enero a diciembre 2017, el número de Coordinadores Zonales fue cuatro, mucho más alto en relación al periodo enero a diciembre 2016. Una vez obtenido las cantidades generales de los funcionarios que fueron vinculados y desvinculados de la coordinación zonal 5, se procede a segmentar esas cantidades con la finalidad de identificar el número de funcionarios que ingresaron y salieron por área de trabajo en los periodos detallados para investigación.

Figura 18



Figura 19



Fuente: Talento Humano SECOB (elaboración propia)

La figura 18 muestra las vinculaciones por área de trabajo en el periodo enero a diciembre 2016. Lo cual demuestra que se realizaron más contrataciones, con un total de 15 funcionarios vinculados en dicho periodo. La figura 19, muestra las desvinculaciones por área de trabajo en el periodo enero a diciembre 2016. Lo cual demuestra que se realizaron más terminaciones de contrato, con un total de 20 funcionarios desvinculados en dicho periodo.

Figura 20



Figura 21



Fuente: Talento Humano SECOB (elaboración propia)

La figura 20 muestra las vinculaciones por área de trabajo, de enero a diciembre del 2017. Lo cual muestra que se realizaron más contrataciones, un total de 21 funcionarios vinculados en dicho periodo. La figura 21, muestra las desvinculaciones por área de trabajo en el periodo enero a diciembre 2017, lo cual muestra que se realizaron más terminaciones de contrato, con un total de 22 funcionarios desvinculados en dicho periodo.

Figura 22



Figura 23



Fuente: Talento Humano SECOB (elaboración propia)

La figura 22 muestra las vinculaciones por área de trabajo en el periodo enero a junio 2018, se realizaron más contrataciones en la Unidad Administrativa – Financiera, con un total de 4 funcionarios vinculados en dicho periodo. La figura 23 muestra las desvinculaciones por área de trabajo de enero a junio 2018, por lo que se realizaron más terminaciones de contrato en la Dirección Zonal de Estudios, con un total de 7 funcionarios desvinculados en dicho periodo. De esta manera se determina que en 2016 y 2017, la Dirección Zonal de Producción y Control de Obras fue el departamento que tuvo el índice de rotación más alto en relación a los otros departamentos de la coordinación zonal 5, y en el periodo enero a junio del 2018, la Dirección Zonal de Estudios fue el departamento que más alto índice de rotación tuvo en relación a los otros departamentos de la coordinación zonal 5.

Se puede concluir que la alta rotación de los coordinadores zonales representa la más significativa de la coordinación zonal 5. Lo ideal es que la tasa de rotación de empleados sea nula ya que cada empleado nuevo en la empresa representa un gran desafío para la empresa. Según (Bernadette Kenny, 2017) “cualquier caso por debajo del 15% anual se considera saludable y no es motivo de alarma”. Sin embargo, las cifras en la coordinación zonal 5 no son las más saludables que existen.

En la siguiente tabla se detalla una comparación entre: un promedio de los empleados anuales de la coordinación zonal 5, el porcentaje anual de rotación de empleados esperado, el número total de desvinculaciones anuales realizadas y el porcentaje anual de rotación de empleados real en dicho periodo.

Tabla 4

Año	Promedio empleados anuales	Porcentaje anual de rotación de empleados esperado ¹	Número total de desvinculaciones anuales	Porcentaje anual de rotación de empleados real 33*100/45
Enero – Diciembre 2016	40	6	33	83%
Enero – Diciembre 2017	45	8	38	84%
Enero – Junio 2018	43	6	16	37%

Fuente: Talento Humano SECOB (elaboración propia)

Acciones para fortalecer el clima laboral

Como lo muestran los números rojos en la tabla No. 004, los porcentajes son alarmantes. Llegando a tener hasta un 84% de rotación anual, siendo un 15% el establecido como saludable por expertos. Esto confirma que no solo la rotación de los Coordinadores Zonales influye en la rotación de los demás funcionarios, sino que éste influye de una manera muy agresiva, sobrepasando los límites adecuados para cualquier empresa. Si relacionamos estos porcentajes con el porcentaje del clima laboral que es de 57.14% que se obtuvo del resultado de las encuestas realizadas, se puede llegar a la conclusión que tanto la alta rotación y el clima laboral tienen relación. El resultado de un clima laboral regular pudiera ser diferente si se enfoca en controlar los niveles altos de rotación. Siendo que no se tiene influencia en la alta rotación de personal en las instituciones públicas ecuatorianas, debido a que la normativa existente sustenta la existencia de puestos de libre remoción, sin embargo, se puede amenorar el impacto poniendo límites para que los funcionarios asignados no cambien los equipos de trabajo.

- Que se establezcan cuotas a los directivos sobre el número de funcionarios que desean cambiar en su equipo de trabajo
- Que se les brinde oportunidades de crecimiento profesional a los funcionarios contratados, estableciendo un plan de carrera anual.

¹ 15%

- Realizar una adecuada inducción a los nuevos funcionarios que ingresan a la institución, estableciendo una atmosfera agradable entre los demás compañeros, fomentando el trabajo en equipo.
- Establecer un programa que promueva la flexibilidad de horario en estudiantes.
- Incentivar a los funcionarios para alcanzar las metas propuestas y de igual manera hacer los respectivos reconocimientos cuando se ha hecho un buen trabajo.

CONCLUSIONES

- Una vez consultada la literatura se determina que el clima laboral se puede medir por medio de varias dimensiones, según (Joblers, 2017) son 7 las dimensiones que se estudian en el clima laboral de una empresa; flexibilidad; responsabilidad; recompensa; metas; entorno físico de trabajo; sentido de pertenencia y espíritu de equipo. Los correctos funcionamientos de estas dimensiones permiten que el clima laboral de la institución sea el más adecuado. En cuanto a la alta rotación de personal, la LOSEP en su artículo 58 señala que “los contratos de servicios ocasionales por su naturaleza, de ninguna manera representará estabilidad laboral en el mismo, ni derecho adquirido para la emisión de un nombramiento permanente, pudiendo darse por terminado en cualquier momento”. (Ley Orgánica del Servicio Público, 2010).
- Una vez analizados los resultados de las encuestas y los registros de rotación de personal en la Coordinación Zonal 5 del Servicio de Contratación de Obras se concluye que el clima laboral es regular. La dimensión del sentido de pertenencia, es una de las más importantes y tiene 58% de aceptación, definiéndola como regular, lo cual indica, que los trabajadores no se sienten parte dentro del grupo, ni incluidos, sienten que su estancia es pasajera y viven con el miedo de la inestabilidad día a día. El índice de rotación del personal llega hasta el 84% anual, lo cual es demasiado alto.
- El alto índice de rotación de los directivos ocasiona un cambio constante en el grupo de trabajo, lo cual influye en el sentido de pertenencia, siendo esta una dimensión importante en el clima laboral de toda empresa, dando como resultado un clima laboral no adecuado. Es importante mencionar que las demás variables a excepción de entorno físico y mando no se encuentran en el mejor estado, por lo cual se requiere un plan de acciones de mejora.

BIBLIOGRAFÍA

- Amozorrutia, J. (21 de Noviembre de 2016). *http://www.greatplacetowork.com.ar*.
Obtenido de <http://www.greatplacetowork.com.ar/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/1240-retencion-de-talento>
- Bernadette Kenny. (10 de Septiembre de 2017). *Revista Forbes*. Obtenido de Arhec:
<http://www.arhec.com.mx/category/tips/>
- ConnectAmericas. (2013). Los empleados felices ¡son más productivos!
ConnectAmericas, 1.
- Constitución de la República del Ecuador . (20 de Octubre de 2008). Constitución de la República del Ecuador.
- Consultora Openmet Group. (s.f.). *www.openmet.com*. Obtenido de <https://www.openmet.com/la-importancia-de-las-encuestas-de-clima-laboral-para-una-empresa.htm/>
- Consultora Pagepersonnel. (s.f.). *Pagepersonnel*. Obtenido de La importancia de fidelizar al empleado: <https://www.pagepersonnel.es/empresas/retencion-desarrollo-talento/importancia-fidelizar-al-empleado>
- Diario "La Hora". (23 de Octubre de 2015). *¿Losep o Código del Trabajo?* Obtenido de <https://lahora.com.ec/noticia/1101877291/c2bflosep-o-cc3b3digo-del-trabajo>
- Fedra Feola, c. m. (23 de Septiembre de 2015). *Su empresa usa estas excusas para no ser un mejor lugar de trabajo?* Obtenido de [search.proquest.com: https://search.proquest.com/docview/1715648635/F07896AF7E6C408BPQ/15?accountid=130858](https://search.proquest.com/docview/1715648635/F07896AF7E6C408BPQ/15?accountid=130858)
- Gómez, C. V. (08 de Junio de 2010). CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA CERVECERA:. *Revista de Investigación en Psicología*, 166.
- INEC. (17 de Febrero de 2018). *El porcentaje de empleados públicos creció en 2017*. Obtenido de <http://www.expreso.ec/economia/empleados-sectorpublico-sueldos-gobierno-inec-JD2036380>
- Joblers. (s.f.). *¿Cómo medir el clima organizacional?* Obtenido de <https://www.joblers.net/como-medir-el-clima-organizacional.html>
- Joblers. (s.f.). *Indicadores de clima organizacional*. Obtenido de <https://www.joblers.net/indicadores-de-clima-organizacional.html>
- La Estrella de Panama. (08 de Enero de 2015). *Rol del servidor público*. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1642942500/citation/4D6694B17A654067PQ/45?accountid=130858>

Ley Orgánica del Servicio Público. (6 de Octubre de 2010). Quito, Pichincha, Ecuador: LOSEP.

negocio, C. p. (19 de julio de 2016). *es.workmeter.com*. Obtenido de *es.workmeter.com*: <https://es.workmeter.com/blog/desventajas-de-la-rotacion-de-personal>

Noriega, V., & Pria, M. d. (2011). Instrumento para evaluar el Clima Organizacional en los grupos de control de vectores. *Revista Cubana de Salud Pública*, 116-122.

Notimex, Agencia de Noticias del Estado Mexican. (25 de Septiembre de 2011). *Reportan mejoría en estabilidad laboral en México*. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/894044455/808E5EFB53A34ADAPQ/49?accountid=130858>

Pisco, M. C. (5 de Septiembre de 1999). *SATISFACCIÓN LABORAL Y PRODUCTIVIDAD*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/12/satisfaccion-laboral-y-productividad/>

Revista Universo Laboral. (s.f.). <http://www.revistauniversolaboral.com>. Obtenido de <http://www.revistauniversolaboral.com/universolaboral2/index.php/de-interes/coaching/item/439-clima-laboral-en-la-empresa-no-seas-parte-del-problema.html>

Rosa López, D. d. (01 de Septiembre de 2012). <http://www.equiposytalento.com>. Obtenido de <http://www.equiposytalento.com>: <http://www.equiposytalento.com/tribunas/chartis-europe-/estrategia-de-fidelizacion-y-retencion-de-personal-adquisicion-y-gestion-del-talento>

Toma, G. (2017). *El correcto funcionamiento de la administración pública: fundamento de incriminación de los delitos vinculados a la corrupción pública*. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1982167599/4C18BDC9C6C34EEAPQ/1?accountid=130858>

Velázquez, M. (16 de agosto de 2016). *Entrepreneur*. Obtenido de www.entrepreneur.com: <https://www.entrepreneur.com/article/280867>

Werhane, W. E. (10 de Mayo de 2013). *Frustracion laboral en el pais, de las mas bajas en el mundo*. Obtenido de search.proquest.com: <https://search.proquest.com/docview/1349812911/EEB5EC313EF4B1EPQ/3?accountid=130858>

William E. Werhane, d. g. (10 de Mayo de 2013). *Frustracion laboral en el pais, de las mas bajas en el mundo*. Obtenido de search.proquest.com: <https://search.proquest.com/docview/1349812911/EEB5EC313EF4B1EPQ/3?accountid=130858>

