

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COHORTE 2018

---

**Tema:** Rotación del personal de nivel jerárquico superior y el clima laboral en el Servicio de Contratación de Obras (SECOB)

---

Trabajo de Titulación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración Pública

Modalidad de titulación: Proyecto de Investigación

**Autora:** Economista Diana Verónica Parra Vaca

**Director:** Ingeniero Carlos Javier Beltrán Avalos, Magíster

Ambato – Ecuador

2021

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas

El Tribunal receptor del trabajo de titulación, presidido por el Ingeniero Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA., e integrado por los señores: Ingeniero Carlos Aníbal Manosalvas Vaca, PhD. e Ingeniera María Dolores Guamán Guevara, Magíster, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el informe de investigación con el tema: “Rotación del personal de nivel jerárquico superior y el clima laboral en el Servicio de Contratación de Obras (SECOB)” elaborado y presentado por la señora Economista Diana Verónica Parra Vaca, para optar por el grado académico de Magíster en Administración Pública; una vez escuchada la defensa oral del trabajo de titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

-----  
*Ing. Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA.*  
**Presidente y Miembro del Tribunal**



Firmado electrónicamente por:  
**CARLOS ANIBAL  
MANOSALVAS VACA**

-----  
*Ing. Carlos Aníbal Manosalvas Vaca, PhD.*  
**Miembro del Tribunal**



Firmado electrónicamente por:  
**MARIA DOLORES  
GUAMAN GUEVARA**

-----  
*Ing. María Dolores Guamán Guevara, Mg.*  
**Miembro del Tribunal**

## AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de titulación presentado con el tema: “Rotación del personal de nivel jerárquico superior y el clima laboral en el Servicio de Contratación de Obras (SECOB)”, le corresponde exclusivamente a la Economista Diana Verónica Parra Vaca, autora bajo la dirección del Ingeniero Carlos Javier Beltrán Avalos, Magíster, Director del trabajo de titulación y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Firmado electrónicamente por:  
**DIANA  
VERONICA**

-----  
*Economista, Diana Verónica Parra Vaca*  
*C.C.:1803925633*  
**AUTORA**



Firmado electrónicamente por:  
**CARLOS JAVIER  
BELTRAN AVALOS**

-----  
*Ingeniero, Carlos Javier Beltrán Avalos, Magíster*  
*C.C.:1803538048*  
**DIRECTOR**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato para que el trabajo de titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.



Firmado electrónicamente por:

**DIANA  
VERONICA**

-----  
*Economista Diana Verónica Parra Vaca*  
*C.C.:1803925633*

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas ...	ii
<b>AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN</b> .....	iii
<b>DERECHOS DE AUTOR</b> .....	iv
<b>ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS</b> .....	v
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	vi
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	vii
<b>DEDICATORIA</b> .....	viii
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	ix
<b>EXECUTIVE SUMMARY</b> .....	xi
<b>1. TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	1
<b>2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO</b> .....	1
<b>2.1. Área de conocimiento</b> .....	1
<b>2.2. Líneas de investigación</b> .....	1
<b>3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b> .....	1
<b>3.1. Tiempo de ejecución</b> .....	1
<b>3.2. Financiamiento</b> .....	1
<b>3.3. Autor/es</b> .....	1
<b>4. DESCRIPCIÓN DETALLADA</b> .....	2
<b>4.1. Definición del problema de la investigación</b> .....	2
<b>4.2. Objetivos de la investigación</b> .....	6
<b>4.3. Justificación de la investigación</b> .....	7
<b>4.4. Marco teórico referencial</b> .....	9
<b>4.5. Metodología</b> .....	27
<b>5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	37
<b>6. CONCLUSIONES</b> .....	53
<b>7. RECOMENDACIONES</b> .....	54
<b>8. REFERENCIAS</b> .....	56
<b>9. ANEXOS</b> .....	61

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	30
Tabla 2.....	34
Tabla 3.....	35
Tabla 4.....	37
Tabla 5.....	38
Tabla 6.....	39
Tabla 7.....	40
Tabla 8.....	41
Tabla 9.....	42
Tabla 10.....	43
Tabla 11.....	45
Tabla 12.....	45
Tabla 13.....	46
Tabla 14.....	46
Tabla 15.....	47
Tabla 16.....	47
Tabla 17.....	48
Tabla 18.....	48
Tabla 19.....	49
Tabla 20.....	49
Tabla 21.....	50
Tabla 22.....	50
Tabla 23.....	51
Tabla 24.....	51
Tabla 25.....	52
Tabla 26.....	52

## **AGRADECIMIENTO**

A mi familia, mi papá, mi hermano, mi esposo y a todas las personas que considero importantes en mi vida, a las cuales quiero y admiro, gracias por apoyarme y animarme a culminar esta fase de profesionalización; y, por supuesto a la Universidad Técnica de Ambato y a todas las autoridades y docentes de Posgrados, por permitirme concluir con una etapa más de mi vida, gracias por la paciencia, orientación y guiarme en el desarrollo de esta investigación.

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación, está dedicado principalmente a mi padre, por ser siempre ese apoyo incondicional y acompañarme en cada etapa de mi vida, sin su esfuerzo y compañía constante no me encontraría en el lugar que me encuentro hoy, a mi esposo por ser mi compañero de vida, por la paciencia y confianza constante y por enseñarme cada día a ser alguien mejor.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COHORTE 2018**

**TEMA:** ROTACIÓN DEL PERSONAL DE NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR Y EL CLIMA LABORAL EN EL SERVICIO DE CONTRATACIÓN DE OBRAS (SECOB)

**AUTORA:** *Economista Diana Verónica Parra Vaca*

**DIRECTOR:** *Ingeniero Carlos Javier Beltrán Avalos, Magíster*

**LINEA DE INVESTIGACIÓN:** *Desarrollo Territorial y Empresarial*

**FECHA:** *22 de julio de 2020*

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo comprobar la incidencia de la rotación del personal de nivel jerárquico superior en el clima laboral de una institución del sector público, específicamente en el Servicio de Contratación de Obras SECOB; para la medición de cada una de las variables se aplicó un instrumento utilizado por varios autores en temas de clima laboral, el mismo que fue validado a través del método juicio de expertos; así mismo, la confiabilidad se obtuvo a través del coeficiente Alfa de Cronbach, la encuesta fue aplicada a una muestra de 163 funcionarios de la institución, en los cuales se midieron las dimensiones: comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales en el trabajo, toma de decisiones, entorno físico, compromiso y adaptación al cambio, consideradas dentro de la variable clima laboral, y por otro lado para la variable rotación de personal de nivel jerárquico superior se consultó si existió rotación y el número de veces que rotaron los directivos en cada una de las áreas durante el año 2018, año escogido para la investigación por presentar el mayor número de cambios de jefes en la institución.

Para comprobar si existe relación entre los constructos estudiados, se obtuvo el promedio del clima laboral y se lo relacionó con los datos obtenidos de la variable rotación de personal de nivel jerárquico superior, aplicando el método T de Student para muestras independientes, con el resultado obtenido se rechazó la hipótesis de

igualdad de medias entre los grupos que tuvieron rotación y los que no la tuvieron. Al analizar el promedio obtenido del clima laboral en cada uno de los grupos se observó que el grupo que presentó un mejor clima laboral es el que no tuvo una rotación de jerárquico superior en comparación con los que sí tuvieron rotación de jerárquico superior, lo cual permitió aceptar la hipótesis de investigación que establece que: La rotación de personal de nivel jerárquico superior incide en el clima laboral del Servicio de Contratación de Obras SECOB.

La investigación realizada permitió comprobar que sí existe incidencia entre las variables estudiadas en la institución mencionada, pese a ello, se identificaron varias limitaciones en el desarrollo de la misma, al no existir suficiente literatura que relacione dichos constructos, tanto en el sector público como en el sector privado, siendo estos temas de relevancia para el mejoramiento del clima laboral el cual a su vez redundaría en el mejoramiento del desempeño de los funcionarios y el cumplimiento de los objetivos institucionales, por lo que sería importante se realice a futuro nuevos estudios longitudinales que amplíen y profundicen en las implicaciones de esta variable y sus efectos en el clima laboral y así mismo se repliquen a otros contextos o instituciones a fin de generalizar los resultados que permitan adoptar medidas que minimicen su impacto en el clima laboral o a su vez reduzcan la rotación del personal directivo principalmente en las instituciones públicas.

***DESCRPTORES: ROTACIÓN DE PERSONAL DIRECTIVO, CLIMA LABORAL, NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR, PERSONAL DIRECTIVO, ROTACIÓN DE DIRECTIVOS, CLIMA ORGANIZACIONAL, SECTOR PÚBLICO, DESARROLLO ORGANIZACIONAL, ESTABILIDAD DE DIRECTIVOS, LIDERAZGO DIRECTIVO, ORGANIZACIONES PÚBLICAS.***

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COHORTE 2018**

**TEMA:** ROTACIÓN DEL PERSONAL DE NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR Y EL CLIMA LABORAL EN EL SERVICIO DE CONTRATACIÓN DE OBRAS (SECOB)

**AUTHOR:** *Economista, Diana Verónica Parra Vaca*

**DIRECTED BY:** *Ingeniero, Carlos Javier Beltrán Avalos, Magíster*

**LINE OF RESEARCH:** *Desarrollo Territorial y Empresarial*

**DATE:** *July 22, 2020*

**EXECUTIVE SUMMARY**

The purpose of this research work is to verify the incidence of the rotation of higher-level personnel in the work environment of a public sector institution, specifically in the Servicio de Contratación de Obras SECOB; to measure each variable, an instrument used by several authors in matters of work climate was applied, which was validated through the method of expert judgment; likewise, reliability was obtained through Cronbach's alpha coefficient, the survey was applied to a sample of 163 institution officials, the dimensions that were measured: internal communication, recognition, interpersonal relationships at work, taking Decisions, physical environment, commitment and adaptation to change, considered within the variable work environment, on the other hand, for the variable rotation of higher-level personnel, it was consulted whether there was rotation and the number of times managers rotated in each area during 2018, the year chosen for the research for presenting the greatest number of changes of heads in the institution.

To check if there is a relationship between the constructs studied, the average work environment was obtained and it was related to the data obtained from the variable of staff turnover at a higher hierarchical level, applying the Student's T method for independent samples, with the obtained result the hypothesis of equality of means between the groups that had rotation and those that did not have it was rejected. When

analyzing the average obtained from the work climate in each of the groups, it was observed that the group that presented a better work climate is the one that did not have a higher hierarchical rotation compared to those that did have a higher hierarchical rotation, which allowed accept the research hypothesis that establishes that: The rotation of higher-level personnel affects the work environment of the Servicio de Contratación de Obras SECOB.

The research carried out made it possible to verify that there is an incidence among the variables studied in the aforementioned institution, despite this, several limitations were identified in its development, as there is not enough literature that relates these constructs, both in the public sector and in the private sector, being these issues of relevance for the improvement of the working environment which in turn results in the improvement of the performance of officials and the fulfillment of institutional objectives, so it would be important to carry out further longitudinal studies in the future expand and deepen the implications of this variable and its effects on the work environment and also replicate it to other contexts or institutions in order to generalize the results that allow adopting measures that minimize their impact on the work environment or in turn reduce turnover of managerial staff mainly in public institutions.

***KEYWORDS:*** *MANAGEMENT PERSONNEL ROTATION, WORK CLIMATE, HIGHER HIERARCHICAL LEVEL, MANAGEMENT STAFF, MANAGER ROTATION, ORGANIZATIONAL CLIMATE, PUBLIC SECTOR, ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT, MANAGER STABILITY, MANAGERIAL LEADERSHIP, PUBLIC ORGANIZATIONS.*

## **1. TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

Rotación del personal de Nivel Jerárquico Superior y el clima laboral en el Servicio de Contratación de Obras (SECOB).

## **2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO**

### **2.1. Área de conocimiento**

Educación Comercial y Administración

### **2.2. Líneas de investigación**

Desarrollo Territorial y Empresarial

## **3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

### **3.1. Tiempo de ejecución**

Fecha de inicio: agosto 2018

Fecha de finalización: marzo 2020

### **3.2. Financiamiento**

El monto total que se requiere para ejecutar la investigación es de \$ 628,50.

### **3.3. Autor/es**

**Nombre:** Parra Vaca Diana Verónica

**Grado académico:** Economista

**Teléfono:** 0984919465/032510096

**Correo electrónico:** [diana.parravaca@gmail.com](mailto:diana.parravaca@gmail.com)

## 4. DESCRIPCIÓN DETALLADA

### 4.1. Definición del problema de la investigación

La presente investigación pretende estudiar la relación que pueda existir entre los constructos Rotación de personal de Nivel Jerárquico Superior y el Clima laboral, es decir como las variables se relacionan e influyen la una sobre la otra, para este fin, se han revisado y analizado diferentes trabajos y estudios realizados sobre estas variables, tanto a nivel nacional como internacional.

A nivel internacional, con respecto a la variable rotación de personal de nivel jerárquico superior, (Ysa & Salvador, 2015) en su trabajo Liderazgo y dirección pública: el ciclo de vida del cargo directivo, abordan el análisis de la carrera horizontal del directivo público a lo largo de su mandato, frente a una aproximación tradicional, vertical, de análisis de promoción en carrera. En el estudio indican que el directivo público es actualmente una pieza clave para la toma de decisiones, así como para el diseño e implementación de políticas públicas, a través de sus acciones influye en la consecución de objetivos (Vermeeren, Kuipers, & Steijn, 2014) y es clave para superar problemas inherentes al sector público (Behn, 1998) (Fairholm, 2004).

De acuerdo con lo antes indicado, en este estudio se resalta la importancia que tiene el Directivo Público en la consecución de objetivos de la organización, alineados a las políticas públicas del gobierno nacional, ya que a través de sus decisiones y acciones conduce a la organización al cumplimiento de las actividades que permitan alcanzar la misión institucional.

Así mismo, en dicho estudio se cita a (Eitzen & Yetman, 1972), los cuales afirman que existe una relación curvilínea entre la duración de un mandato de un entrenador y la efectividad de un equipo de baloncesto: *a mayor duración en el cargo, mejores resultados del equipo*, hasta un determinado momento, en el cual los resultados empiezan a disminuir. Las autoras incluyen el concepto de ciclo de vida, entendido este como una serie de etapas por las que puede pasar un directivo desde la aceptación del cargo hasta su terminación, este concepto es importante porque permite identificar en las diferentes etapas, los cambios que tienen influencia en los resultados de la organización.

En dicho estudio se establece la importancia de la duración en el cargo y se define el ciclo de vida, con lo cual en relación a la presente investigación se afirma que mientras

más tiempo dure una persona en un cargo, mejores resultados se obtendrán, por lo que en el sector público se debería procurar la estabilidad de los cargos de nivel jerárquico superior y reducir de acuerdo al ciclo de vida normal la rotación de este tipo de personal, pues de esta forma se podrá dar continuidad y consistencia a los procesos y actividades de la gestión pública que permitan mejorar el servicio público y alcanzar los objetivos institucionales.

Finalmente en su investigación concluyen que la duración del mandato puede asociarse a buenos o malos resultados, pero en distintas etapas del ciclo de vida, así mismo, el modelo del ciclo de vida del mandato del directivo público tiene implicaciones significativas para la eficacia organizativa, en el caso de directivos públicos cuyos mandatos pueden ser muy cortos (por ejemplo, solo una o dos etapas de las cinco), se puede esperar eficacias menores, por lo cual las organizaciones deben estar alertas de los peligros de los directivos que perduran demasiado tiempo en sus cargos, pero por otro lado, el directivo que deja su cargo antes de cuatro o cinco años no ha tenido la oportunidad de lograr su rendimiento máximo y puede ser especialmente dañino para el sector público acumular una serie de directivos con mandatos cortos, cada uno de los cuales introduce una nueva dirección, es decir, según (Hambrick & Fukutomi, 1991) citado por (Ysa & Salvador, 2015), las organizaciones deberían establecer horizontes entre cinco y diez años para sus directivos públicos.

La alta rotación del personal directivo o de nivel jerárquico superior, podría ser perjudicial para las instituciones del sector público ya que interrumpe la planificación preestablecida, incrementa los tiempos programados y puede llegar a reducir la eficiencia, por lo que es importante definir de acuerdo al ciclo de vida del cargo directivo un periodo adecuado que permita su desarrollo, así como alcanzar el rendimiento máximo en la institución y la ejecución de la planificación establecida durante dicho periodo.

(Corzo, Coronel, Arlet, Suca, & Velásquez, 2018), en su tesis para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas sobre Causas de la Rotación Laboral en las Empresas del Sector Asegurador de Cusco, analizaron la relación de la rotación laboral con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, en el mismo citaron el trabajo de (Tariq, Ramzan, & Riaz, 2013), los cuales efectuaron un estudio con la participación de 100 trabajadores de una empresa que consideró tanto la satisfacción laboral como el compromiso organizacional como asuntos

relativamente cercanos al desempeño corporativo y por ello propusieron a este último como variable dependiente. Los resultados que consiguieron empleando el análisis de correlación y regresión indicaron que las variables independientes escogidas (rotación laboral, carga de trabajo, cansancio laboral, salario obtenido, y conflictos familiares) mantenían una relación negativa con la variable dependiente.

Así mismo, en la tesis se cita a (Ahmad & Rainyee, 2014), quienes manifestaron que existía evidencia importante con respecto a la relación estadística de la rotación laboral tanto con la satisfacción laboral como con el compromiso organizacional, y que estos dos últimos aspectos pueden servir para lograr predecir intenciones de abandono de un puesto de trabajo. Además, expresaron que la satisfacción laboral se encontraba correlacionada positivamente con el compromiso organizacional y que tal par de aspectos se encontraban correlacionados negativamente con la rotación laboral.

En su estudio concluyeron que si bien la rotación laboral es una cuestión relativamente cotidiana y los niveles de ésta pueden resultar comprensibles hasta cierto punto, el manejo de cifras elevadas al respecto son una señal de la existencia de problemas al interior de una empresa o sector asociados tanto con la satisfacción laboral como con el compromiso organizacional.

En el estudio revisado, se demuestra que existe relación entre las variables rotación de personal y satisfacción laboral, lo cual a su vez puede influir en el desempeño laboral lo que conllevaría a que la institución se aleje de la consecución de sus metas y dificulte la gestión de actividades y los tiempos establecidos del mismo, es importante tomar en cuenta y monitorear continuamente el comportamiento de estas variables en la organización, a través de la medición del clima y satisfacción laboral así como el nivel de rotación de personal, a fin de tomar medidas preventivas y correctivas de ser el caso que permitan garantizar el desarrollo institucional.

A nivel mundial en lo que se refiere al personal de Nivel Jerárquico Superior se han realizado procesos de reformas de las funciones de directivos, en función a las nuevas características y necesidades del entorno, orientada a una función directiva cada vez más profesionalizada, puesto que se ha tomado conciencia de la importancia de los directivos en la gestión pública y la calidad de los servicios públicos, sin embargo, a pesar de estos procesos de reformas, esta variable está limitada por factores políticos que difícilmente podrían superarse. En lo correspondiente a la variable de clima laboral se han realizado diferentes investigaciones dada su importancia en el rendimiento de

los trabajadores y por ende en la consecución de los objetivos de las empresas, así como de las instituciones públicas.

En países desarrollados se han realizado investigaciones relacionadas con las variables de estudio, orientados a mejorar sus legislaciones para la ocupación de cargos directivos del sector público que prioricen la profesionalización del personal, conscientes de la importancia del papel de las autoridades no solo como tomadores de decisiones, si no como líderes promotores de cambios en el servicio público.

En el contexto latinoamericano el interés por realizar investigaciones del clima laboral ha crecido rápidamente en los últimos tiempos, pues se ha incluido cada vez más este concepto en el desarrollo organizacional, así como en los indicadores de gestión de las empresas, se han adoptado formas de mediciones establecidas por distintos autores para evaluar el clima laboral de muchas empresas; una de las causas principales para el estudio de esta variable es que se la relaciona estrechamente con conceptos como calidad, productividad, desempeño, eficiencia, eficacia, por toda la importancia que se le ha dado a esta variable se han desarrollado investigaciones que comprueban a través de herramientas metodológicas su incidencia en los conceptos antes mencionados.

A pesar del crecimiento del interés del estudio de estas variables, y de las investigaciones realizadas en la región, no existen suficientes datos o información enfocada al comportamiento y/o relacionamiento de los constructos en las instituciones del sector público, si bien los conceptos son universales y se aplican tanto al sector público como al privado, existen especificidades dentro del sector gubernamental que requieren de investigación y análisis.

Sin embargo, del avance, en Latinoamérica aún no se ha reconocido la importancia del estudio de la relación entre la rotación de personal de Nivel Jerárquico Superior y el Clima Laboral como una estrategia para la mejora de la gestión pública.

La situación a nivel nacional es similar, los estudios del clima laboral y su incidencia en el desarrollo organizacional de empresas privadas se ha incrementado en los últimos años, sin embargo, en el sector público, aún no se han evidenciado investigaciones orientadas al estudio de las especificidades de este sector. La alta rotación del personal de nivel jerárquico superior es un problema generalizado en el sector público, por su naturaleza y base legal en Ecuador, de acuerdo a la (Ley Orgánica de Servicio Público, Registro Oficial Suplemento 294 de 06-oct.-2010, 2010), artículo 83.- Servidoras y servidores públicos excluidos de la carrera del servicio público.- Exclúyase del sistema

de la carrera del servicio público, a: a.3 Las o los secretarios y subsecretarios comprendidos en el nivel jerárquico superior, no existe un plan de carrera para que los funcionarios públicos puedan a través de ascensos acceder a estos cargos directivos, así mismo a pesar de que de acuerdo a lo establecido en el (Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, Registro Oficial Suplemento 418 de 01-abr.-2011, 2011), en su artículo 171.- “Descripción y valoración de los puestos del nivel jerárquico superior.- Los puestos del nivel jerárquico superior serán descritos y valorados para garantizar su clasificación adecuada; equidad en la aplicación del sistema integrado del talento humano en las instituciones del Estado; y, servirá para que los ocupantes de los mismos reúnan los requisitos de orden general que sean exigidos para su desempeño, de ser el caso, conforme la norma emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales”, en la práctica no se cumple, pues el personal directivo se designa más que por experiencia o conocimientos, por asuntos de carácter político, lo cual supone un problema constante que afecta al clima laboral de las entidades públicas que deben enfrentar permanentemente esta situación, por esta razón es importante identificar como influye la rotación del personal de Nivel Jerárquico Superior (NJS) en el clima laboral de las instituciones públicas y definir acciones que permitan minimizar los efectos negativos en la variable clima laboral.

La alta rotación del personal de Nivel Jerárquico Superior supone la ausencia o inestabilidad de una figura de liderazgo que debe ser indispensable y permanente en toda institución, ya sea pública o privada, pues permite mantener un orden, claridad y constancia en las actividades que se realizan para alcanzar eficazmente el objetivo que persigue la institución.

Es importante destacar la relevancia de la estabilidad y permanencia del talento humano considerado de nivel jerárquico superior en las instituciones gubernamentales, puesto que permitirá elevar la efectividad de la gestión pública.

## **4.2. Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

- Determinar la incidencia de la rotación del personal de nivel jerárquico superior en el clima laboral del Servicio de Contratación de Obras SECOB.

### **Objetivo(s) específico(s)**

- Sustentar teóricamente la relación entre la rotación de personal de nivel jerárquico superior y el clima laboral.
- Describir el estado actual de la rotación de personal de nivel jerárquico superior y del clima laboral del Servicio de Contratación de Obras SECOB.
- Analizar los resultados obtenidos, respecto de la relación de la rotación del personal de nivel jerárquico superior y el clima laboral en el Servicio de Contratación de Obras SECOB.

### **4.3. Justificación de la investigación**

La importancia del estudio de las variables rotación de personal de Nivel Jerárquico Superior y clima laboral se da por cuanto influyen en el comportamiento, actuaciones, reacciones y sentimientos de las personas en su lugar de trabajo; al ser el sector público un sector orientado a la dotación de servicios y satisfacción de necesidades de los ciudadanos es de gran importancia garantizar la calidad y eficiencia en la provisión de dichos servicios y la satisfacción de la ciudadanía del país.

Se considera un tema de actualidad con base en lo expuesto anteriormente, puesto que se acoge a lo establecido en el actual (Plan Nacional de Desarrollo, 2017 - 2021) que contempla dentro de sus objetivos la institucionalización de una administración pública democrática, participativa, incluyente, intercultural y orientada hacia la ciudadanía, basada en un servicio meritocrático profesionalizado que se desempeñe en condiciones dignas, entendiéndose que al referirse a “condiciones dignas” en el mismo se encuentra implícito el concepto de clima laboral y en los términos “servicio meritocrático profesionalizado” el de rotación de personal de nivel jerárquico superior.

La investigación de la correlación de estas variables se realiza con base a lo establecido en el (Plan Nacional de Desarrollo, 2017 - 2021), en el cual se establecen los siguientes objetivos relacionados con la rotación del personal de Nivel Jerárquico Superior y el clima laboral:

Objetivo 1: Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas

1.7 Garantizar el acceso al trabajo digno y la seguridad social de todas las personas.

1.10 Erradicar toda forma de discriminación y violencia por razones económicas, sociales, culturales, religiosas, etnia, edad, discapacidad y movilidad humana, con énfasis en la violencia de género y sus distintas manifestaciones.

Objetivo 2: Afirmar la interculturalidad y plurinacionalidad, revalorizando las identidades diversas

2.2 Garantizar la interculturalidad y la plurinacionalidad en la gestión pública, para facilitar el goce efectivo de los derechos colectivos de los pueblos y nacionalidades.

Objetivo 7: Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía

7.4 Institucionalizar una administración pública democrática, participativa, incluyente, intercultural y orientada hacia la ciudadanía, basada en un servicio meritocrático profesionalizado que se desempeñe en condiciones dignas.

7.5 Consolidar una gestión estatal eficiente y democrática, que impulse las capacidades ciudadanas e integre las acciones sociales en la administración pública.

Como una de las metas del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, se incluye: “Aumentar de 6,6 a 8 el índice de percepción de calidad de los servicios públicos a 2021”, lo que supone que, para alcanzar la meta citada, un papel importante cumple un buen clima laboral en las instituciones públicas que permita a los servidores públicos desempeñar su trabajo de forma eficiente, lo cual a su vez redunde en la mejora de los bienes y servicios que se prestan a la ciudadanía.

El Servicio de Contratación de Obras (SECOB) es una institución cuya misión es contratar estudios, ejecución y fiscalización de obras de infraestructura que requieran las instituciones del sector público, su objetivo es garantizar la ejecución oportuna, eficiente y de calidad, de acuerdo con las políticas y la planificación del Estado.

Un clima laboral adecuado es un factor fundamental para el buen desempeño de los servidores públicos de la institución, puesto que un funcionario motivado será más eficiente y productivo, se sentirá cómodo y a gusto en su trabajo y contribuirá de mejor manera a la consecución de los objetivos institucionales.

Uno de los problemas recurrentes, que caracteriza a las instituciones del sector público, es la alta rotación del personal de Nivel Jerárquico Superior, estos cambios constantes conllevan una serie de efectos y consecuencias en lo referente al clima laboral, lo cual a su vez incide en el desempeño laboral y la ejecución de los procesos institucionales

internos y externos, que dificultan el cumplimiento eficiente de la misión. Sin embargo, de ello, la normativa legal vigente como son la Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento son limitadas en cuanto a los mecanismos que permitan minimizar este problema y en ciertos casos ni siquiera se la aplica.

Solo durante el año 2018, en el Servicio de Contratación de Obras (SECOB), se han evidenciado cambios constantes del personal cuyos cargos se consideran del nivel jerárquico superior. En la institución a nivel nacional, en promedio se cambian autoridades (sean estos directores, secretarios, subsecretarios, coordinadores, coordinadores zonales, etc.) cada 2,27 meses, las autoridades en cargos de nivel jerárquico superior se han cambiado hasta 5 veces en el mencionado periodo en un mismo Departamento o Dirección; considerando que la misión de la institución es la de contratar, ejecutar y fiscalizar obras de infraestructura pública, por la naturaleza e importancia de los cargos directivos como tomadores de decisiones en la organización, es necesario procurar un nivel adecuado de rotación que no exceda los niveles óptimos que permitan el crecimiento y desarrollo de la institución de acuerdo con los planes, programas y tiempos establecidos para su ejecución.

Adicionalmente un factor de relevancia para la realización de la presente investigación es que en la institución existe antecedente de un estudio de este tipo, que analiza la incidencia de la rotación de personal de nivel jerárquico superior en el clima laboral, por lo cual es importante contrastar los resultados del estudio y comportamiento de estas variables, a fin de plantear y adoptar acciones correctivas y de mejora que permitan garantizar un clima laboral adecuado para los servidores de la institución y por ende el desempeño óptimo de sus funciones, así como de los procesos gobernantes, adjetivos y sustantivos y sentar un precedente para el desarrollo de futuras investigaciones que permitan ampliar la visión y el conocimiento sobre los constructos y su importancia en la mejora de la gestión en el sector público.

#### **4.4. Marco teórico referencial**

Según (Manosalvas, Manosalvas, & Quintero, 2015), en su artículo: El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación se pretende comprobar la correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en las casas de salud, específicamente en el instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de la provincia de Esmeraldas. La investigación se realizó utilizando las

distintas metodologías de diferentes autores y basados en estudios anteriores que se han realizado relacionando estos dos constructos. Como conclusión de esta investigación se corroboró la alta correlación entre las variables antes mencionadas, sin embargo, pese a los resultados, la investigación tiene ciertas limitaciones por cuanto se realizó en un contexto muy específico.

Con el resultado de la investigación se determinó que el estudio de la variable clima organizacional es muy importante en una empresa, pues permite conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores en una organización, y los efectos que éstos tiene en cuanto al desempeño y cumplimiento de las actividades que contribuyen al logro de metas de las empresas.

De acuerdo con el Estudio de Relaciones entre Cultura, Clima y Fuerza de Clima Laboral en Ecuador realizado por (Ramos & Tejera, 2017), en el cual se analizan variables de clima laboral y fuerza de clima laboral en Ecuador, dentro de la investigación se incluyen además los aspectos de la cultura organizacional que más lo influyen o afectan. La investigación se realizó tanto en instituciones públicas como privadas a fin de medir las diferencias en las percepciones del clima organizacional, así como los aspectos culturales asociados a clima. Como resultado del estudio se obtuvo que las dimensiones culturales tuvieron una correlación significativa y positiva con el clima organizacional, sin embargo, no con la fuerza de clima laboral.

En tal sentido, el clima organizacional de una institución está determinado por una serie de componentes que influyen en el mismo en mayor o menor medida y que deben ser identificados y atendidos a fin de garantizar a los trabajadores un adecuado clima que les permita sentirse a gusto en la empresa y mejorar su rendimiento en la misma. En el artículo Rotación de personal llega hasta el 15% de (Lacronica.com, 2018), se indica el porcentaje de rotación de personal en las empresas privadas en la localidad de Mexicali - México, el cual se ha incrementado en los últimos 10 años, los sectores afectados con este incremento de rotación de personal son principalmente las industrias de transformación y la industria maquiladora.

De acuerdo a publicaciones especializadas en el tema, el costo por rotación de personal para una empresa es alto, por lo cual es de gran importancia conocer las causas de la rotación del personal, una de ellas se asocia a un buen clima laboral.

La rotación de personal en una empresa debe mantener los índices adecuados, cuando esta rotación es excesiva puede provocar una serie de afectaciones en la organización

que implican altos costos que son asumidos por la misma, en cuanto a la alta rotación de personal directivo, además de los costos que se generan, puede tener efectos sobre la estabilidad de la dirección, así como el ambiente de trabajo y la incertidumbre entre los empleados.

El artículo Talent de (Economist, 2017), analiza las estadísticas de la rotación de personal en las empresas privadas de México, así como los datos del estudio Randstad Workmonitor, en el cual se identifican las causas principales de la rotación. Al igual que otros estudios, este artículo coincide en la importancia o relación del clima laboral con la rotación, por lo que se plantean alternativas de acciones que las empresas deberían considerar para evitar la rotación y garantizar la permanencia de sus empleados. Se exponen ejemplos de empresas que otorgan incentivos a su personal para asegurar un buen clima laboral.

Una vez determinada la importancia de las variables de rotación de personal y clima laboral las organizaciones deben identificar las causas y efectos de cada variable que permitan plantear acciones preventivas y correctivas para enfrentar los costos y demás afectaciones en la empresa.

En la investigación El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico (González & Limón, 2015) se estudia la relación entre las variables Clima Organizacional y calidad de los servicios públicos de salud, se analiza la fundamentación teórica de cada una de las variables, la metodología para su medición y evaluación, en la etapa de fundamentación teórica se identifican coincidencias en las dimensiones que se incluyen dentro del clima organizacional, sin embargo, no existe un modelo estandarizado que permite medir esta variable, puesto que existen diferentes enfoques, a través de la investigación se concluyó que sí existe relación entre el clima organizacional y la calidad de los servicios públicos de salud, y se confirma la importancia del análisis del clima organizacional como factor determinante para el desempeño de los servidores públicos y por lo tanto para la generación de productos o servicios públicos de calidad que satisfagan a los ciudadanos.

Dentro del sector gubernamental, es igualmente importante velar por un adecuado clima organizacional en todas sus instituciones, que permita a los funcionarios sentirse cómodos con su entorno laboral y comprometidos con el trabajo que realizan garantizando así la eficiencia en la prestación de servicios públicos.

¿La rotación de personal es positiva o negativa? (Reforma, 2015), la rotación del personal dependiendo de las situaciones en las que se dé, puede considerarse positiva o negativa, pues por un lado genera costos de salida, tiempo invertido por el área de recursos humanos, ineficiencia en los procesos de la institución, insatisfacción de clientes internos y externos, costo por errores de inexperiencia y desconocimiento, inversión de tiempo en inducción y capacitación, incertidumbre del personal que permanece en la empresa; y, por otro lado puede ser positiva cuando hay situaciones constantes de mal clima laboral o improductividad, cuando los cambios de estructuras demandan innovación y reorganización, cuando los procesos se han hecho más eficientes y existe exceso de personal o cuando el desempeño de los empleados es deficiente.

De acuerdo con lo indicado anteriormente, la rotación de personal puede tener efectos positivos y negativos en una institución u organización, dependiendo de las causas de la misma, éstas se refieren básicamente a las afectaciones de los recursos de la empresa, sean estos económicos, humanos, de tiempo, así como, clima laboral y productividad; en el sector público generalmente esta rotación, específicamente de personal directivo se da principalmente por temas políticos, las decisiones de cambio de mando obedecen a compromisos e intereses acordados previamente como parte de favores o cuotas política, así como a estrategias políticas que responden a la influencia económica o poder de ciertos grupos o personajes; los cuales no toman en cuenta el aspecto técnico y las implicaciones que pueden llegar a tener en el clima laboral del personal y por ende del desempeño de la institución en el cumplimiento de metas y consecución de objetivos así como en la prestación de servicios a la colectividad.

Rotación de personal, enfermedad costosa (Reforma, 2018), de acuerdo con la consultora de Wikiempresa y experta en planeación, atracción y retención de talento humano, la rotación del personal que supera el mínimo natural es una enfermedad costosa que tiene impactos tangibles e intangibles en la empresa, entre los costos tangibles se identifica al tiempo invertido en una nueva contratación, los costos generados por procesos de nuevas contrataciones, es decir, publicaciones, anuncios de prensa y publicidad, así como también agencias de bolsas de empleos; además los costos de desvinculación en los que se incurren cuando el personal deja la organización.

Una estrategia importante que las empresas deben adoptar para reducir la rotación de su personal y mejorar el clima organizacional, es trabajar en la retención del personal, a través de programas de desarrollo.

La alta rotación de personal pese a que es un problema que acarrea efectos negativos en las empresas, no ha tenido la importancia que merece ni la investigación suficiente para la adecuada adopción de medidas que contribuyan a reducir dicha rotación y como consecuencia el mejoramiento del clima laboral de las organizaciones, lo que a largo plazo desemboque en el ahorro de recursos y de tiempo, así como la mejora de los procesos internos.

Exhortan a los líderes a transmitir confianza (Nava, 2016), un aspecto fundamental que tiene efectos importantes en el clima laboral es la confianza de los empleados en su trabajo y en sus jefes, es deber de los jefes trabajar en desarrollar la confianza de su equipo, pues la confianza redundante en la motivación del personal y su mejor desempeño. La figura de un líder que incluya a su equipo en la toma de decisiones y cumpla sus promesas motiva a los empleados a confiar en su empresa y en su propio trabajo, a sentirse valorados y apreciados, la generación de confianza redundará en la disminución de rotación de personal, mayor productividad y mayores resultados para la empresa.

La figura de liderazgo del directivo y su rol en el clima laboral de una organización es muy importante ya que motivará a su equipo y a su vez contribuirá con el desempeño eficiente del trabajo de los funcionarios, en este sentido las empresas deben concentrar sus esfuerzos en procurar la estabilidad de los mandos directivos o a su vez mantenerlos por el tiempo mínimo requerido para consolidar un sistema autoconfianza y encaminar los objetivos de la institución, así mismo, cuando las transiciones sean inevitables se debe garantizar un adecuado plan de sucesión que minimicen los impactos de las mismas.

Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso (Zenteno-Hidalgo & Silva, 2016), en esta investigación con base en el estudio de teorías de varios autores sobre el clima laboral y sus componentes, se elaboró un modelo que consta de 9 factores para confirmar las prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral, los factores incluidos en el modelo, se verifican a través de la encuesta como una herramienta de medición realizada a 84 trabajadores. La investigación incluye el concepto de PAR que se describe como: conceptos, prácticas,

variables, ideas, etc. que en su conjunto logran comprometer y empoderar a la fuerza laboral de una organización con alto desempeño.

De acuerdo con los resultados obtenidos producto de la investigación, se elaboraron recomendaciones para la empresa del caso de estudio en los diferentes factores analizados a fin de planificar estrategias que permitan mejorar el clima laboral y los resultados de la empresa.

Con el fin de adoptar medidas preventivas que permitan mejorar el clima laboral de una institución es importante primeramente evaluar el mismo dentro de la organización, es decir como los funcionarios perciben el mismo, para ello se consideran las principales dimensiones que forman parte de la variable clima laboral y con los resultados obtenidos se analizan e interpretan los resultados a fin de establecer políticas o mecanismos que permitan atender las debilidades identificadas. Análisis de los componentes principales de la escala Satisfacción laboral (S20-23) medida en una muestra del equipo de enfermería de Centros de Atención Primaria de las Provincias de Ñuble y Valparaíso (Martinez, Jaque, & Espinoza, 2016), en esta investigación se realiza un análisis de los componentes de satisfacción laboral en el área de salud, su influencia en el desempeño laboral y en la satisfacción a los usuarios de los servicios, la importancia que tiene el clima laboral, haciendo referencia a las normativas que se han establecido a nivel internacional orientadas a este tema, tal es el caso de la Norma Internacional ISO 9004-2000015, la misma que señala el deber que tienen las organizaciones de asegurarse que el ambiente en el trabajo tenga una influencia positiva, sin embargo, existen limitaciones de investigaciones realizadas a nivel de Latinoamérica. En esta investigación se realizó un estudio cuantitativo, se estudiaron a 277 funcionarios de la salud de 27 Centros de Atención Primaria de Chile, se aplicó un cuestionario de satisfacción laboral de 23 ítems.

Con los resultados de la investigación realizada se concluyó que la satisfacción laboral en el área de salud influye en el desempeño laboral y en la satisfacción de los usuarios de los servicios de salud, al evidenciarse a través de los métodos estadísticos utilizados el nivel de correlación existente entre las variables, los resultados arrojaron que mientras mayor es la satisfacción laboral de los funcionarios se sienten más motivados y comprometidos con el trabajo que desempeñan elevando la calidad del mismo, esto a su vez desencadena en la mejora del servicio que brindan al usuario, el cual mejora su percepción y satisfacción respecto del servicio y trato que recibe.

Según (Davis & Newstrom, 2000) citado por (Casanova & Arturo, 2019), la rotación de personal se da en todas las organizaciones sean públicas o privadas, esto afecta y disminuye el desempeño del trabajador, porque al presentar un nivel elevado de rotación el trabajador considera que no se siente valorado, no es tomado en cuenta para las decisiones que se efectúen evitando su crecimiento profesional, entendiéndose que la rotación se presenta cuando la satisfacción es baja, y esta es la proporción de empleados que abandonan una organización durante un período dado y a su vez causa costos a las empresas en el reclutamiento y la capacitación.

(Puma, 2017) realizó una investigación con la finalidad de aportar al conocimiento existente sobre las consecuencias que pueden traer para la organización el alto índice de rotación de personal el cual se verá reflejado en la prestación de servicio que se brinde a la entidad para la cual se encuentre laborando, con la investigación se determinó que existe influencia de la rotación de personal en la prestación de servicio contribuida por la cultura organizacional y el clima organizacional.

En la investigación realizada por (Lazo, Rivera, Rosas, & Pilar, 2016), sobre Causas y efectos de la rotación del personal directivo y el programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal del Ministerio de Economía y Finanzas en tres gobiernos locales de Lima Metropolitana entre los años 2011-2015, se analiza la incidencia de la rotación del personal directivo (medido a través del índice de permanencia de dichos directivos) en las municipalidades, los resultados de la investigación arrojaron que las principales razones por las que los especialistas consideraron que la rotación del personal directivo incidió negativamente, son: i) La pérdida de información NO transmitida entre la gestión entrante y la gestión saliente (de un gerente a otro), ii) La pérdida de continuidad entre las actividades, tareas y compromisos (interrupción de procesos graduales), iii) La necesidad de un periodo de adaptación por parte del personal directivo entrante en el cargo (pérdida del aprendizaje obtenido), iv) La prioritaria necesidad que los responsables a nivel sectorial vuelvan a brindar capacitación, y finalmente, v) Estilo y políticas distintas en la gestión de los cargos directivos (reinvención de procesos y tareas).

(Robbins & Judge, 2009) citado por (Lazo, Rivera, Rosas, & Pilar, 2016), definieron la rotación de personal como “el retiro permanente de una organización, y puede ser voluntario o involuntario”, argumentando que una tasa de rotación elevada da como resultado costos más altos de reclutamiento, selección y capacitación, así como,

interrumpe la operación eficiente de una organización cuando el personal preparado y experimentado migra, correspondiendo encontrar sustitutos y capacitarlos para que ocupen cargos directivos. De allí que, los niveles razonables de rotación iniciada por los empleados facilitan la flexibilidad organizacional y la independencia de éstos, sin embargo, cuando existe una rotación excesiva y la pérdida de personal valioso, dificulta la eficacia organizacional.

Según (Bustamante & Bermúdez, 2010), citado por (Ruiz, Beltrán, & Hernández, 2016) “Los costos de tener trabajadores desmotivados, sin compromiso laboral, ni sentido de pertenencia pueden impedir que estos contribuyan de manera genuina a alcanzar los objetivos de la organización” (p. 53).

En la tesis realizada por (Moreno & Felipe, 2017) sobre El Clima organizacional y su influencia en la rotación del personal en el Banco Central del Ecuador, se indica que un buen clima organizacional es un elemento fundamental para el éxito empresarial por cuanto de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa, se ha visto que cuando las personas están motivadas pueden esforzarse más por alcanzar sus metas y las de la organización, de tal manera que puedan sentirse satisfechos con el trabajo que realizan, además podrán realizar sus actividades de la mejor manera.

Sobre el impacto del clima organizacional en las empresas en la investigación se cita al Instituto de Estudios Laborables de Europa, según el cual el clima organizacional tiene un impacto directo en los resultados de una empresa, pues está comprobado que incide en el logro del aumento del retorno sobre la inversión, mayor productividad, menor rotación y trabajadores más comprometidos y motivados.

La falta de confianza en los líderes genera rumores, desconcentración, desmotivación, falta de compromiso, retrasos, alto nivel de rotación y ausentismo, factores que golpean duramente a cualquier empresa; por lo tanto, para hacer crecer a una empresa se debe invertir en líderes que impulsen un buen clima laboral en donde la comunicación sea fluida y genere confianza. Esta es la única forma en que los colaboradores se sentirán parte de un objetivo común por el cual trabajarán enfocados y motivados (Aszamendia, 2015).

En el artículo Clima organizacional de equipos directivos y su relación con los resultados en la atención a la salud de (Peña-Viveros, y otros, 2015), se identifica la relación entre el clima organizacional de los equipos directivos y el desempeño de los

servicios de salud, a través un estudio transversal analítico de correlación para medir la vinculación entre las dos variables Para medir el clima organizacional se utilizará la Escala de Clima Organizacional (EDCO), El cuestionario contempla 40 ítems y explora ocho dimensiones: a) Relaciones interpersonales, que se refiere al grado en que los empleados se ayudan entre sí y al respeto entre ellos; b) Estilo de dirección, que analiza el grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores; c) Sentido de pertenencia, definido como el grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa, como un sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con objetivos; d) Retribución, entendido como el grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo; e) Disponibilidad de recursos, que considera el grado en que los empleados cuentan con la información, equipos e insumos para la realización de sus actividades; f) Estabilidad, que valora el grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se le conserva o despide con criterio justo; g) Claridad y coherencia en la dirección, que se refiere a la medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia, y h) Valores colectivos, identificado como el grado en que se perciben en el medio interno la cooperación, responsabilidad y respeto. Cada dimensión evaluada con una escala de tipo Likert consta de cinco afirmaciones, las cuáles derivan en un continuo de cinco opciones posibles de respuesta: siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces y nunca, con un puntaje de 5 a 1 cuando se trataba de ítems positivos, o con puntaje inverso si eran ítems negativos. Con los resultados obtenidos se evidenció que existe relación entre el desempeño laboral y el clima organizacional, dentro de una de las dimensiones estudiadas se concluyó que el desempeño del líder directivo puede lograr grandes resultados atendiendo al: clima organizacional, el desarrollo del equipo de colaboradores y la visión a futuro.

En la investigación Clima y Satisfacción Laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento, realizada por (Vega, C., Botello, & Partido, 2007) se obtuvo como resultado que los instrumentos para medir el clima organizacional de (D.J. & T.A., 1991) funcionan bien en las instituciones públicas de Chile, lo cual significa que los ítems se relacionan con el mismo rasgo dentro de la muestra estudiada.

En el artículo Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile de (Chiang Vega, Gómez Fuentealba, & Salazar Botello, 2014), citan a (Benítez y Valles, 2003) citado en (Küester-Boluda y Avilés-Valenzuela, 2011) se puede considerar que las actitudes, competencias y conocimientos de las personas que trabajan en la organización, influyen directamente en sus resultados, su reputación y en definitiva en su éxito. En este contexto, la efectividad o ineffectividad de una organización está en gran medida determinada por la calidad de sus líderes. Dentro de esta definición aparece el concepto de liderazgo, Para (Koontz y Weihrich, 2004) citado por (Chiang Vega, Gómez Fuentealba, & Salazar Botello, 2014) el liderazgo es la influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas grupales. Los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades.

Como resultado de la investigación se obtuvo respecto a la relación existente entre las dos variables estudiadas, que muestran correlaciones positivas y estadísticamente significativas, aunque en niveles bajos o moderados entre los estilos de liderazgo instrucción, persuasión y participación con todos los factores de la satisfacción laboral. En la investigación realizada por (Cedeño & de Recursos Humanos, sf) sobre la Incidencia de la Rotación de Directivos del Sector Público, en el Clima Laboral del Servicio de Contratación de Obras, analizan la incidencia que tiene la alta rotación del personal directivo, en el clima laboral de las instituciones públicas, en la misma, se tomó como muestra la zona 5 del Servicio de Contratación de Obras SECOB, que a la fecha de febrero 2018 tenía un total de 40 funcionarios de contrato y 3 funcionarios de Nivel Jerárquico Superior, se seleccionó el instrumento validado por (Noriega & Pria, 2011), realizando una adaptación al mismo para su aplicación en la institución de estudio, con el análisis de los resultados obtenidos y los registros de rotación de personal en la Coordinación Zonal 5 se concluye que el clima laboral es regular y el índice de rotación de personal llega hasta el 84% anual, de acuerdo con los autores 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, que es una dimensión importante en el clima laboral de toda empresa, lo cual genera un clima laboral no adecuado.

En el artículo Antecedent and consequence factors of CEO turnover in Indonesia de (Hartono, 2012), se afirma que varias investigaciones demuestran que la rotación de

los Directores Ejecutivos ya sea está obligada o voluntaria tienen una influencia significativa (positiva o negativa) sobre el rendimiento corporativo, analizando las consecuencias de la rotación de los Directivos autores como (Grusky, 1964; Allen et al., 1979; Carroll, 1984; Beatty and Zajac, 1987; Haveman, 1993) encontraron efectos negativos de este tipo de rotación uno de ellos afirma que causa disturbios organizacionales, al obtener los resultados se analizaron las implicaciones de la rotación de directivos, según (Baron et al., 2001), citado por (Hartono, 2012) la rotación no es un paso fácil de dar para una organización porque cambiar al Director Ejecutivo puede significar cambiar el modelo de la organización, resultando en una organización “enferma”.

(Holloway, 2012) en su artículo *Leadership behavior and organizational climate: An empirical study in a non-profit organization*, analizó la relación entre los comportamientos del liderazgo y el clima laboral, de acuerdo con (Momeni, 2009) citado por (Holloway, 2012) más del 70% de las percepciones de los empleados sobre el clima organizacional están moldeadas directamente por el estilo de liderazgo y comportamiento de sus líderes, así mismo, el comportamiento de un líder tiene una gran influencia en las actitudes, comportamientos, emociones, moral y percepciones de los empleados. Al finalizar la investigación se concluyó que existe una relación positiva y significativa entre los comportamientos del liderazgo y las dimensiones de recompensa y calidez del clima organizacional, demostrando que se pueden crear climas organizacionales distintos al variar los estilos de liderazgo.

En el estudio de caso realizado por (Troncoso, 2018) sobre la rotación de puestos en el GAD Cantonal de Baba y los efectos colaterales en el clima organizacional a través de la aplicación de un cuestionario y una ficha de observación como instrumento investigativo; de acuerdo con la autora, en el GAD Cantonal de Baba la rotación de puestos es una práctica que no se aplica de manera adecuada, ya que éste se aplica con demasiada frecuencia, lo que ocasiona inestabilidad en el ambiente laboral, la motivación y el clima organizacional, en la investigación además se afirma que el alto índice de rotación de puestos desencadena situaciones que se reflejan en una deficiente comunicación y trabajo en equipo lo que a su vez afecta al clima organizacional.

En el trabajo realizado por (FONSECA, 2016) en el cual se analiza el impacto de la rotación de personal en una empresa, se afirma que las organizaciones que realizan reestructuraciones sin planificar el cambio, pueden tener efectos de aumento del mal

clima laboral, de la satisfacción de los empleados, aumento del ausentismo y la caída de la productividad (Los Recursos Humanos, 2014) citado por (FONSECA, 2016).

En el mismo trabajo con respecto al clima laboral, según (Navarro, s.f.) citado por (FONSECA, 2016) se entiende que es el medio ambiente tanto humano como físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

(Noriega, Mejía, Taco, & Altamirano, 2020) en su investigación realizada sobre la rotación del personal en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales y su impacto en el clima organizacional, analizan como la rotación del personal afecta o incide en el clima laboral de las instituciones, en la investigación la población se consideró a los 10 Gobiernos Autónomos Descentralizados de la provincia de Chimborazo, se aplicó una encuesta a 10 funcionarios de cada uno de las instituciones, teniendo un total de 100 funcionarios encuestados, los resultados de la encuesta reflejaron que a pesar de existir aceptable comunicación entre dirigentes y subordinados, esto genera un clima de insatisfacción laboral entre los empleados, por lo que el establecer lazos de confianza entre directivos y funcionarios es muy importante para generar una comunicación eficiente, por ende un adecuado clima laboral, sin embargo, esto difícilmente se logra cuando existen cambios permanentes y continuos del personal de nivel jerárquico superior.

De acuerdo con la investigación, la contratación y la continuidad de los despidos del personal representa un problema de gran magnitud para las instituciones, ya que limita el desarrollo eficiente y la productividad de la institución se ve significativamente afectada, evidenciándose un mal clima organizacional, ya que existe incertidumbre en la estabilidad de los funcionarios en las instituciones y por ende la falta o ausencia de compromiso con la organización.

Así mismo, con respecto al clima laboral, se afirma que un factor que influye en los trabajadores es cuando se divulga información insuficiente sobre los cambios

operativos que tienen lugar en la institución y los procedimientos presentados en el departamento crea una falta de confianza e influye en la toma de decisiones, básicamente este tipo de información depende en gran medida del personal directivo o de nivel jerárquico superior, por ende, la ausencia o alta rotación del mismo, corta la continuidad de los procesos y ocasiona inconvenientes en la comunicación interna, la cual se considera como una dimensión para medir el clima laboral de una institución. En la investigación de Liderazgo y clima organizacional en el personal administrativo del Ministerio de la Producción realizada por (Castillo Talavera, 2018), al justificar la realización de dicha investigación, se afirma que ésta se realizó en momentos en que el Ministerio de la Producción, sufrió una serie de cambios continuos en su reglamento de organización y funciones (ROF), lo que conllevó a cambios de directores que afectan de algún modo al clima organizacional de la institución; así mismo, se afirma que ante los constantes cambios en la estructura de la organización, así como la rotación y/o salida de directivos, se consideró importante estudiar el liderazgo y el clima organizacional en el personal administrativo del Ministerio de la Producción. En tal sentido, de lo afirmado anteriormente se evidencia la relación existente entre la rotación de personal de nivel jerárquico superior y el clima laboral, sin embargo, de ello, la variable que se utiliza para medir esta relación es el liderazgo; se indica que el desarrollo del trabajo servirá como fuente de información y antecedente para futuras investigaciones.

En el estudio *The consequences of executive turnover* realizado por (Duffield, Roche, Blay, Thoms, & Stasa, 2011), se analizan las consecuencias que se derivan de la rotación del personal directivo en la industria de la salud, al determinar las consecuencias de dicha rotación se indica que según (Cummings y Estabrooks, 2003; Havens et al., 2008) citado por (Duffield, Roche, Blay, Thoms, & Stasa, 2011) la rotación de ejecutivos a menudo tiene un efecto desestabilizador en las organizaciones y el personal, lo que implica un efecto directo en los procesos que se llevan a cabo en la organización, así mismo, para (Cao et al., 2006), citado por los mismos autores, la rotación ejecutiva es inevitablemente un evento disruptivo que conduce a la inestabilidad organizacional, un aumento de las tensiones y el deterioro de la moral y la productividad, con lo cual el clima laboral se ve afectado por estos cambios y la inestabilidad que genera tanto en las actividades como en la motivación de los empleados. Entre tanto de acuerdo con (Cummings y Estabrooks, 2003; Coyne y

Coyne, 2007) citado por los autores mencionados anteriormente esto, a su vez, puede llevar a una mayor insatisfacción entre los empleados y a un aumento en la rotación de otros empleados, particularmente si la reorganización se acompaña de retrasos o despidos, con lo cual la incertidumbre y falta de compromiso por parte de los empleados se ve influenciada por esta rotación, es decir se genera un mal clima laboral a causa de estos constantes cambios.

Igualmente en la investigación realizada por (Havens et al. , 2008), citado por (Duffield, Roche, Blay, Thoms, & Stasa, 2011), sobre el efecto de la rotación de CNO en la satisfacción del personal mediante entrevistas con 21 CNO con sede en los EE. UU. se informó que la rotación 'crea descontento' (p. 521) e incertidumbre, así como la falta de un liderazgo constante. Adicionalmente, los encuestados comentaron que las altas tasas de rotación de altos ejecutivos generan temor e incertidumbre en las filas de otros miembros del personal. Los otros miembros del personal pueden encontrar difícil adaptarse al estilo de gestión de un nuevo ejecutivo, particularmente si este es muy diferente del enfoque del anterior ejecutivo, y también pueden estar preocupados por la estabilidad de sus propios puestos (Havens et al., 2008), en tal sentido, se deduce que estos cambios tienen ciertas implicaciones y efectos en el clima laboral de los empleados, generando un malestar general. Sin embargo, de ello, los autores afirman que a pesar de los estudios realizados hace falta más investigación para comprender mejor el impacto de la rotación ejecutiva tanto en el personal como en los resultados de la organización.

En la investigación realizada sobre Causas y Consecuencias de la Sucesión Directiva, según (Mintzberg, 1984) citado por (Barroso, Domínguez, Ramos, & Galán, 1999), la alta dirección desempeña una función esencial en cualquier compañía. Sus obligaciones de supervisión, de gestión de relaciones con el entorno y de desarrollo de las políticas y estrategias de la organización, tienen una gran influencia sobre el funcionamiento y orientación de la empresa. Un cambio en la alta dirección es considerado, pues, como un acontecimiento de extrema relevancia en el devenir de la empresa. El nuevo directivo puede modificar las prácticas organizativas y la estrategia de la compañía, con notables consecuencias para toda la organización.

En tal sentido, la estabilidad de los directivos en las organizaciones, es de vital importancia, dentro de las consecuencias para la organización supone también lo relacionado con el clima laboral.

En la investigación sobre Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional realizada por (Pineda & Valencia, 2011), la cual tiene como objetivo establecer las variables que definen el clima organizacional, los autores afirman que en la institución pública de México, objeto de su estudio se identificó una alta rotación de su personal directivo en los últimos años, situación que generó estilos heterogéneos de liderazgo con ciertas deficiencias en la formación de sus elementos, impactando a su vez en la inconformidad del personal.

Los resultados obtenidos con la investigación confirmaron que el clima organizacional en un alto grado está determinado por las habilidades directivas, en tal sentido se analiza este resultado también desde el punto de vista socioeconómico, considerando que al tener una institución pública un clima organizacional insatisfactorio, los servidores públicos subordinados no tendrán la misma calidad y productividad en las actividades que realicen al verse afectado su bienestar social; situación que representa una pérdida económica para el Estado al tener sus trabajadores un rendimiento inferior al sueldo que perciben.

En conclusión, el estudio muestra como el cambio constante del personal de nivel jerárquico superior al no garantizar una estabilidad en el liderazgo de los mandos de las instituciones del sector público tienen efectos e implicaciones en la percepción de los funcionarios en cuanto al clima laboral, los cuales tienden a sentirse inconformes con el mismo, por dicha inestabilidad a causa de la alta rotación de directivos.

Desde el punto de vista filosófico la Gestión de Recursos Humanos es de vital importancia en toda organización, por cuanto el hombre es el recurso más valioso y de él dependen en gran medida la consecución de los objetivos de una empresa.

Sin embargo, a pesar de lo antes expuesto, algunos autores como (Bédard, 2003) consideran que la Gestión de personal, centra su atención en los procesos que inician desde la selección hasta la desvinculación del personal, en estos procesos prevalecería la inexistencia de humanización de la organización, por tanto, según (Kliksberg, 1995) esto hace mirar al ser humano en una empresa como un medio que sirve para la producción y para alcanzar los objetivos o intereses de la organización y del cual se puede prescindir en cualquier momento, conceptos que algunos directivos aún en la actualidad asumen en sus organizaciones.

En este mismo sentido, (Casanueva Rocha & García del Junco, 2000) consideran a la gestión de recursos humanos como el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que

buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización, a fin de que desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente y así la empresa consiga sus objetivos. En esta concepción nuevamente se considera al recurso humano como una herramienta para la consecución de objetivos que puede ser descartable de no servir a los intereses de la organización.

(Chiavenato, 2002) igualmente concibe a la gestión del recurso humano como políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos los subprocesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

De acuerdo a las concepciones de los autores antes expuestos, la importancia de los recursos humanos y de su gestión se reduce, minimizando el papel fundamental de este actor en toda organización. En la actualidad a pesar de las nuevas visiones más ampliadas y que incorporan nuevos elementos y factores en la gestión de los recursos humanos aún persisten empresas que incorporan estos conceptos en su gestión de talento humano, la cual suele ser la causa principal de las deficiencias en el desarrollo organizacional.

En una realidad latinoamericana más cercana como Colombia, autores como (Hernández, Giraldo, & Valencia, 2006), realizan un aporte sobre los retos, tendencias y perspectivas de investigación en la gestión humana llegando a determinar que, aunque su visión sigue considerándose reduccionista, va más allá de la cosificación del ser humano, es decir se incluyen otros factores como: características socio-político-económicas del momento histórico, concepción dominante sobre el ser humano, formas de organización del trabajo, concepción del trabajo, relaciones laborales, mercado laboral y las teorías de gestión dominantes, factores que deben tomarse en cuenta en las investigaciones que se realicen.

En la misma línea, para (Marín, 2006), existe la necesidad de comprender al ser humano desde una visión multidimensional y más completa, reconocer al hombre dentro de la empresa y que la gestión del recurso humano comprenda el verdadero papel del hombre en la organización y no solo sea un medio o instrumento.

Una definición enfocada al sector público es la de (Weber, 2015), el cual incluye el concepto de burocracia en el campo administrativo y en la gestión humana, al trasladar esta concepción de burocracia, se evidencia la posibilidad de implementar una estrategia que permite legitimar el control sobre los empleados, control, que según

Perrow (1991), citado por (Weber, 2015), se convierte en el fundamento de la eficiencia organizativa.

La diversidad de conceptos y definiciones de la gestión del recurso humano y la importancia del ser humano en la organización han permitido implementar acciones de mejora en las empresas, sin embargo, a pesar de ello, la gestión del recurso humano sigue siendo un tema subjetivo que puede ser analizado desde distintos enfoques y contempla diferentes factores o elementos de acuerdo a cada autor, lo que puede influir en los resultados que se realizan en los estudios de este tema.

La intención principal de las empresas con la gestión del recurso humano es la de incrementar su productividad y rentabilidad, reduciendo u optimizando al máximo los recursos económicos invertidos, pero más allá de este fin la gestión del recurso humano debe estar orientada a garantizar al ser humano las condiciones y el ambiente adecuado en su lugar de trabajo, así mismo crear relaciones organización - empleado, que generen confianza, retribución y gratificación por la empresa.

Un elemento o categoría dentro de la concepción de la Gestión de Talento Humano es la rotación del personal, que de acuerdo con (Chiavenato I. , 2009) es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo, además sostiene que el flujo de salidas, es decir separaciones, despidos y jubilaciones, debe ser compensado con un flujo equivalente de entradas o contrataciones de personas.

Dentro del estudio de esta variable Chiavenato afirma que es importante medir el nivel de salidas de personal de una organización, el cual se lo realiza a través del índice de separaciones, que mide la proporción de éstas en relación con el tamaño de la fuerza de trabajo.

Este autor señala que la rotación de personal no es una causa, sino el efecto de algunas variables externas e internas, dentro de esas variables se incluye entre otras: el estilo administrativo, las oportunidades de crecimiento interno y el diseño de los puestos, lo cual en el caso de esta investigación supondría la causa principal de la alta rotación del personal de Nivel Jerárquico Superior en la institución y en general en las instituciones del sector público. Adicionalmente cabe acotar que la rotación de personal genera diversos costos a las empresas.

Según Chiavenato (2007) citado por (Corzo, Coronel, Arlet, Suca, & Velásquez, 2018) en torno a la rotación laboral existen básicamente las tres clases de costos siguientes:

Primarios: De reclutamiento y selección, de registro y documentación, de integración, de separación.

Secundarios: Repercusiones en la producción, repercusiones en la actitud del personal, costo laboral extraordinario, costo operativo extraordinario.

Terciarios: Costo de inversión extraordinario, pérdidas en los negocios.

Además, afirmó que a pesar de no ser directos los costos de la rotación laboral en muchos casos, de igual forma afectaban en sus ganancias y en su eficiencia.

Así mismo, según White, citado por (Corzo, Coronel, Arlet, Suca, & Velásquez, 2018) entre otros, los costos intangibles de la rotación laboral son: aumento de las cargas de trabajo, generan turbulencia interna, tienen un impacto adverso sobre la eficiencia global y la moral de los trabajadores, crean mayor tensión con la gerencia y comportamientos inesperados. De acuerdo con los costos mencionados la rotación laboral generaría un mal clima laboral al interior de la institución, la cual causaría una afectación en el desempeño, lo que a su vez repercutiría en la rentabilidad de la organización.

Ahmad, y Rainyee (2014), citado por (Corzo, Coronel, Arlet, Suca, & Velásquez, 2018), manifestaron que existía evidencia importante con respecto a la relación estadística de la rotación laboral tanto con la satisfacción laboral como con el compromiso organizacional, los cuales se encontraban correlacionados negativamente, en tal sentido, al ser el compromiso organizacional una de las dimensiones que miden el clima laboral se deduce que existe una relación con el clima laboral.

Aplicando los conceptos al sector público, Podar y Madupalli (2012) citado (Corzo, Coronel, Arlet, Suca, & Velásquez, 2018), señalaron que si la rotación laboral no era manejada adecuadamente resultaba difícil entonces ofrecer un servicio de calidad que satisfaga a los consumidores.

La rotación del personal de Nivel Jerárquico Superior en el sector público implica una serie de efectos en la gestión pública de las instituciones, por cuanto la atribución de toma de decisiones se concentra en los directivos; y, la alta rotación del personal tomador de decisiones, amenaza la eficiente y correcta ejecución de los procesos de la organización, así mismo desestabiliza al equipo de trabajo al cual dirige, pues se pierde el horizonte de las directrices y de los pasos a seguir establecidos por el directivo saliente, este proceso se convierte en un círculo vicioso que tiene mayor afectación o

repercusión en el clima laboral y en los servidores públicos cuanto más alto es el índice de rotación o cuanto más rápido se cambia a un directivo de Nivel Jerárquico Superior.

#### **4.5. Metodología**

##### ***Hipótesis***

La hipótesis que se pretende comprobar con la presente investigación es la siguiente:

- La rotación de personal de nivel jerárquico superior incide en el clima laboral del Servicio de Contratación de Obras SECOB.

Se establecen las siguientes variables dependiente e independiente:

- Variable independiente: Rotación del personal de Nivel Jerárquico Superior
- Variable dependiente: Clima Laboral

##### ***Fundamentación Epistemológica***

##### **Paradigma de la Investigación**

##### **Paradigma Positivista**

Según (Ricoy, 2006) citado por (Ramos C. , 2015) el “paradigma positivista se califica de cuantitativo, empírico-analítico, racionalista, sistemático gerencial y científico tecnológico”.

Basarse en el positivismo es aceptar conocimientos que procedan de la experiencia del sujeto, el empirismo. Mediante el principio de verificación de las proposiciones, sólo tienen validez los conocimientos que existen ante la experiencia y observación; todo debe ser comprobado para ser válido para la ciencia. En este paradigma la experimentación ha constituido la principal forma para generar teoría formal (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista, 2010).

En la presente investigación se aplica el paradigma positivista ya que se parte de leyes o teorías que relacionan las variables de estudio, existen múltiples investigaciones sobre la incidencia de la rotación de personal en el clima laboral; en este sentido a través de los resultados obtenidos con la investigación, se podrá comprobar y analizar si se cumplen las teorías existentes y en qué contexto o situaciones.

## ***Enfoque de Investigación***

### **Enfoque Cuantitativo**

El proceso cuantitativo es secuencial y probatorio (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista, 2010), mientras que para (Cauas, 2015), la investigación cuantitativa, es aquella que utiliza preferentemente información cuantitativa o cuantificable (medible). En el presente proyecto de investigación se utilizó el enfoque cuantitativo por cuanto mediante la recopilación de información en el Servicio de Contratación de Obras SECOB se pretende realizar la medición de las variables de estudio, y con los resultados obtenidos, analizar el comportamiento y la relación entre la rotación de personal de Nivel Jerárquico Superior y Clima laboral, adicionalmente se trata de un enfoque cuantitativo ya que utiliza la deducción, es decir partiendo de la filosofía y teoría general se aplica a lo particular.

## ***Tipo de Investigación***

### **Investigación Descriptiva**

La investigación descriptiva, trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta (Grajales, 2000).

Los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis (Grajales, 2000).

Con base en la definición antes indicada, el tipo de investigación que se aplica en el proyecto es Descriptiva, con la cual se describirá y caracterizará el problema identificado en la institución, para entender la relación de las variables rotación del personal de Nivel Jerárquico Superior y clima laboral, así como sus implicaciones.

### **Investigación Correlacional**

Este tipo de estudios se utilizan para determinar en qué medida dos o más variables están relacionadas entre sí. Se trata de averiguar de qué manera los cambios de una variable influyen en los valores de otra variable (Cauas, 2015).

Con el proyecto de investigación, lo que se pretende comprobar y responder es si existe relación entre las variables rotación de personal de nivel jerárquico superior y el clima

laboral, en qué grado, contexto y situaciones, a fin de analizar el comportamiento de cada una de ellas y sus cambios.

### ***Modalidad de Investigación***

Las modalidades de investigación que se enmarcan en el presente proyecto son las siguientes:

#### **Investigación Bibliográfica - Documental**

La investigación documental es aquella que se realiza a través de la consulta de documentos (libros, revistas, periódicos, memorias, anuarios, registros, códigos, constituciones, etc.) (Grajales, 2000).

En el proyecto se aplica la investigación bibliográfica – documental, que permite recabar información referente a las variables de estudio a través de libros, artículos científicos e investigaciones del tema que facilitan el conocimiento y la comprensión de los conceptos y teorías existentes sobre los constructos estudiados.

#### **Investigación de Campo**

La de campo o investigación directa es la que se efectúa en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objeto de estudio (Grajales, 2000).

En el presente trabajo se aplicó la investigación de campo con el objeto de conocer de cerca la situación real en cuanto a las variables estudiadas, en el Servicio de Contratación de Obras SECOB, es así que, como investigadora, se estableció contacto directo con los funcionarios de la institución a fin de aplicar la encuesta que permita conocer la percepción de los servidores públicos en cuanto al clima laboral en su institución.

#### **Investigación Transversal**

Recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Cortés M. & León, 2005)

Al aplicar la investigación transversal en el proyecto se obtiene información que permite describir e identificar la relación existente entre la rotación de personal de nivel jerárquico superior y el clima laboral en la institución de estudio en un determinado momento.

## ***Población y Muestra***

### **Población**

Población estadística es un conjunto de personas, entidades u objetos del cual se quiere saber algo que nos interesa para tomar una determinación acertada (Mancilla & Parra, 2016)

### **Población Finita**

En la población finita se conoce el número total de personas, entidades u objetos que forman parte del estudio.

### **Población Infinita**

A diferencia de la población finita, en la población infinita no se conoce el número total de elementos o personas que forman parte del estudio.

Para la presente investigación la población del Servicio de Contratación de Obras SECOB, de acuerdo con la información obtenida en la base de datos de la institución es la siguiente:

**Tabla 1**

*Población Total del Servicio de Contratación de Obras*

<b>Zona</b>	<b>Provincia</b>	<b>No. Funcionarios</b>
Matriz	Pichincha	174
Zonal 1	Imbabura	15
Zonal 2	Napo	9
Zonal 3	Tungurahua	14
Zonal 4	Manabí	17
Zonal 5	Guayas	9
Zonal 6	Azuay	10
Zonal 7	Loja	13
Zonal 8	Guayas	13
Zonal 9	Pichincha	7
<b>Total</b>		<b>281</b>

Para la investigación se determina que la población del Servicio de Contratación de Obras SECOB es 281.

## Muestra

Una muestra es un conjunto de medidas u observaciones tomadas a partir de una población dada; es un subconjunto de la población (Mancilla & Parra, 2016).

Una vez establecida la población de estudio, se calculará la muestra para esta investigación, de acuerdo a la fórmula establecida para el efecto, de acuerdo a (Bernal, 2010).

$$n = \frac{Z^2PQN}{E^2(N - 1) + Z^2PQ}$$

En donde:

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de Confianza 95% → 1,96

P= Probabilidad de éxito 50%

Q= Probabilidad de fracaso 50%

N= Población

E= Error 5%

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 281}{(0,05)^2 (281 - 1) + (1,96)^2 (0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{3,8416 \times 0,5 \times 0,5 \times 281}{1,09 + 0,9604}$$

$$n = \frac{269,8724}{1,6604}$$

$$n = 163$$

Una vez aplicada la fórmula, se obtiene que el tamaño de la muestra a la cual se aplicará el instrumento de recolección y análisis de información es de 163.

### ***Recopilación de Información***

#### **Selección de la muestra**

Para la selección de la muestra se consideró a todos los funcionarios de nombramiento y de contrato ocasional acogidos a la Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP y Código de Trabajo, se excluyen de la muestra los funcionarios que se consideren de nivel jerárquico superior.

La información se obtuvo de la nómina de funcionarios a nivel nacional, así como de los reportes que se registran en la página web institucional.

### ***Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información***

Para el desarrollo del proyecto de investigación se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de información:

#### **Encuesta**

Es una técnica que al igual que la observación está destinada a recopilar información (Abril, 2008).

#### **Cuestionario**

Es un conjunto de preguntas, preparado cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación, para que sea contestado por la población o su muestra (Abril, 2008).

La técnica de recolección que se aplicará es la encuesta, a fin de recabar la información que permitirá establecer el nivel de correlación existente entre los constructos, así como también los factores o componentes que inciden en las variables, sus efectos y cómo influyen o se relacionan con las variables a ser investigadas.

El instrumento de recolección de información como parte de la técnica de encuesta que se utilizará para la investigación es el cuestionario. A fin de obtener la información que permita cumplir con los objetivos planteados en el proyecto de investigación, el cuestionario se aplicará a los funcionarios del Servicio de Contratación de Obras SECOB, con el cual se obtendrá información relevante para el análisis de la relación entre la rotación del personal de nivel jerárquico superior y el clima laboral.

El cuestionario se compone de una serie de preguntas con respuestas con un nivel de medición ordinal, en las cuales se utilizará la escala de Likert; se incluyen además preguntas relacionadas a la rotación del personal de nivel jerárquico superior, en las cuales se trabajará con el nivel de medición nominal, así mismo se incluyeron preguntas demográficas para caracterizar a la muestra.

### **Nivel de Medición Ordinal**

En este nivel hay varias categorías, pero además mantienen un orden de mayor a menor. Las etiquetas o los símbolos de las categorías sí indican jerarquía (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista, 2010). Este nivel de medición se utilizará en las preguntas en las cuales se ha incluido la escala de Likert, por cuanto en esta medición sí se establece jerarquía y un orden ya sea de menor a mayor o viceversa.

### **Nivel de Medición Nominal**

En este nivel hay dos o más categorías del ítem o la variable. Las categorías no tienen orden ni jerarquía. Lo que se mide (objeto, persona, etc.) se coloca en una u otra categoría, lo cual indica tan sólo diferencias respecto de una o más características. Ninguna de las categorías implica mayor jerarquía que la otra (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista, 2010). Este tipo de nivel de medición se utilizará en las preguntas que no requieran escalas, ni relación de jerarquías, ni un orden específico, servirá para caracterizar a los encuestados.

### ***Validación de instrumento***

Para la validación del instrumento de medición del clima laboral, se realizó la revisión de investigaciones de varios autores con estudios relacionados con la variable, se escogió el instrumento utilizado en el artículo El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación de (Manosalvas, Manosalvas, & Quintero, 2015), se solicitó el mismo vía correo electrónico, teniendo una respuesta favorable y se procedió a aplicarlo en la muestra obtenida, el instrumento consta de 53 preguntas que miden la percepción del clima laboral de los funcionarios de la institución en 7 dimensiones: comunicación interna (14 ítems), reconocimiento (10 ítems), relaciones interpersonales en el trabajo (8 ítems), toma de decisiones (6 ítems), entorno físico (6 ítems), compromiso (4 ítems) y adaptación al cambio (5 ítems). Se utilizó la escala de respuesta de Likert de 5 puntos: muy de acuerdo (5), de acuerdo (4), no estoy seguro (3), en desacuerdo (2), totalmente en desacuerdo (1).

Para la medición de la rotación del personal de nivel jerárquico superior, en el cuestionario se incluyeron dos preguntas relacionadas con la variable, la primera relacionada al cambio o no de jefe directo en cada área de la institución, a través de una escala dicotómica (si/no) a fin de obtener el porcentaje de rotación; la segunda relacionada con el número de veces que se ha cambiado al personal directivo durante el año 2018, año escogido para el análisis por evidenciar un alto número de cambios de jefes registrados en dicho periodo.

### **Validez**

Según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista, 2010) indicó: “La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir.” (p.200)

La validez de los instrumentos, para el presente trabajo de investigación, se realizó mediante la técnica de “juicio de expertos”. Ellos analizan el instrumento bajo cinco conceptos: claridad, objetividad, consistencia, pertinencia y suficiencia, dentro de cada concepto se realiza una valoración entre muy malo (1) y muy bueno (5), una vez valorado se obtiene la sumatoria parcial y total, posteriormente se detallan los resultados de la validación y la opinión, dentro de las cuales se escoge si es favorable, debe mejorar o no es favorable y finalmente se realizan las observaciones que cada experto considere pertinente con su respectiva firma. Si el instrumento es favorable, puede ser aplicado en la muestra para el levantamiento de la información.

**Tabla 2**

*Validación de Juicio de Expertos*

<b>No. Experto</b>	<b>Nombre</b>	<b>Resultado</b>
Experto 1	Dra. Luz Marina Aguirre	Favorable
Experto 2	Dr. Carlos Martínez	Favorable
Experto 3	Dr. Roberto López	Favorable

### **Confiabilidad**

Alfa de Cronbach

Para determinar la confiabilidad de las escalas que se utilizaron para medir la variable clima organizacional se calculó el índice del alfa de Cronbach. Para que una escala sea considerada confiable debe obtener un valor de alfa mayor o igual a 0.7 (DeVellis,

2003). Los resultados que se muestran en la tabla evidencian que el índice obtenido es de 0,962 permitiendo concluir que la escala es bastante confiable para medir las variables analizadas, como se muestra en la tabla 3.

**Tabla 3**  
*Confiabilidad del instrumento*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>No. de elementos</b>
,962	53

**Aplicación del instrumento:**

El proceso para aplicación del instrumento es el siguiente:

- Se obtuvo la nómina de funcionarios de la institución a través de la Dirección de Administración de Talento Humano a fin de conocer la población y obtener la muestra a la cual se aplicará el instrumento.
- Una vez obtenida la muestra y el instrumento validado se solicitó autorización a la Máxima Autoridad de la institución para proceder con la aplicación del instrumento de recolección de información.
- Con la debida autorización se procedió a aplicar el instrumento de recolección de información que en la presente investigación es la encuesta, en los diferentes departamentos de la institución junto con el personal de la Dirección de Administración de Talento Humano delegado para el efecto, con la encuesta se pretende recabar información que permita determinar si existe relación entre las variables de estudio: rotación de personal de nivel jerárquico superior y clima laboral.

**Muestreo probabilístico**

Las unidades de análisis tienen que estar dispuestas de modo tal que el proceso de selección dé una equiprobabilidad de selección a todas y cada una de las unidades que figuran en la población. Cada uno de los elementos de la población tiene la misma probabilidad de integrar parte de la muestra (Rabolini, 2009).

En la investigación se aplicará el muestreo probabilístico que permitirá que todos los funcionarios de la institución tengan la misma probabilidad de formar parte de la

muestra y se les pueda aplicar el instrumento seleccionado para la recolección de la información, en este caso es encuesta.

Adicionalmente, para la recopilación de información complementaria se utilizará la técnica de investigación bibliográfica a través del análisis de documentos, libros, normativa, estatutos institucionales, resoluciones internas, y demás documentos que incluyen las variables de estudio.

### ***Procesamiento de la Información***

Esta parte del proceso de investigación consiste en procesar los datos (dispersos, desordenados, individuales) obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tiene como finalidad generar resultados (datos agrupados y ordenados), a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos y las hipótesis o preguntas de la investigación realizada, o de ambos (Bernal, 2010).

El procesamiento de la información se realizó de la siguiente manera:

- Identificar la población y obtener el tamaño de la muestra
- Obtener la nómina del personal del Servicio de Contratación de Obras SECOB para la aplicación del instrumento de recolección de información,
- Aplicar la técnica y el instrumento de investigación, en esta investigación la técnica es la encuesta y el instrumento el cuestionario, el cual se aplicó a una muestra de 163 funcionarios, obtenida de acuerdo con la fórmula establecida para el cálculo
- Revisar que las encuestas estén completas y correctamente llenadas
- Codificar y tabular la información obtenida una vez que se han validado las encuestas que se encuentren completas
- Con los resultados obtenidos en la encuesta se definen los programas estadísticos que se utilizarán para el procesamiento de la información, en este caso se utilizó el programa estadístico SPSS
- Ingresar los datos obtenidos en las encuestas en el programa estadístico para obtener las bases de datos que permitirán la elaboración de tablas y gráficos
- Con los resultados obtenidos realizar el respectivo análisis, interpretación y sustento de cada una de las variables de estudio

## 5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez recopilada la información a través de las encuestas aplicadas a los funcionarios de la institución se procedió a tabular las respuestas de cada una de las dimensiones medidas dentro de la variable clima laboral.

**Tabla 4**  
*Dimensión Comunicación Interna*

No.	Pregunta	Muy de acuerdo		De acuerdo		No estoy seguro		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	¿Se siente Ud. libre para conversar con su superior acerca de materias relacionadas con su trabajo?	76	47	71	44	10	6	3	2	3	2
2	¿Es adecuada la relación con sus compañeros de trabajo?	72	44	74	45	12	7	5	3	0	0
3	¿Siente que su relación con su jefe directo es de confianza y apoyo recíproco?	77	47	59	36	20	12	3	2	4	2
4	¿Cree Ud. que en su área de trabajo se producen errores por falta de información?	25	15	77	47	31	19	20	12	10	6
5	¿Su jefe se preocupa de explicar todo muy bien de modo que no existan confusiones?	53	33	81	50	19	12	7	4	3	2
6	¿Considera Ud. que se le entrega la información suficiente en el momento, para realizar bien su trabajo?	29	18	72	44	42	26	14	9	6	4
7	¿Ante un problema en su trabajo puede Ud. hablar con su jefe en forma franca y sincera?	84	52	49	30	24	15	3	2	3	2
8	¿Trabajamos en equipo?	64	39	61	37	31	19	5	3	2	1
9	¿Avanzamos en la misma dirección?	63	39	57	35	32	20	9	6	2	1
10	¿Nuestra información se comparte con el resto del equipo de trabajo?	62	38	63	39	28	17	8	5	2	1
11	¿Nuestros mecanismos de comunicación son adecuados?	43	26	76	47	32	20	10	6	2	1
12	¿Realizamos reuniones efectivas?	37	23	73	45	36	22	13	8	4	2
13	¿Comunicamos entre nosotros cuando y donde podemos ser localizados?	45	28	83	51	29	18	6	4	0	0
14	¿Respetamos nuestro tiempo mutuamente?	49	30	73	45	30	18	7	4	4	2
<b>Frecuencia</b>		<b>779</b>		<b>969</b>		<b>376</b>		<b>113</b>		<b>45</b>	
<b>Promedio</b>		<b>56</b>		<b>69</b>		<b>27</b>		<b>8</b>		<b>3</b>	
<b>Porcentaje</b>		<b>34</b>		<b>42</b>		<b>16</b>		<b>5</b>		<b>2</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los funcionarios del Servicio de Contratación de Obras

**Elaborado por:** Diana Parra

## Análisis e interpretación

De acuerdo con la tabla 4 que corresponde a la dimensión de Comunicación interna, al obtener el promedio de las frecuencias de cada una de las preguntas, se observa que, del total de encuestados (163), el 34% se encuentra muy de acuerdo con los elementos considerados dentro de la comunicación interna de la institución, mientras que el 42%, está de acuerdo, el 16% no está seguro, el 5% está en desacuerdo y el 2% está totalmente en desacuerdo.

Con los resultados obtenidos, se tiene que en general la percepción de los funcionarios de la institución respecto de la comunicación interna es que existen condiciones adecuadas que promueven una efectiva comunicación en la organización, como el trabajo en equipo, adecuada relación entre compañeros de trabajo y la confianza en el jefe directo, sin embargo de ello, de acuerdo con la información obtenida se muestra que existe contradicción en las respuestas correspondientes a la entrega de información suficiente para el desarrollo del trabajo, por lo que se evidencia que no existe claridad de parte de los funcionarios de la institución en cuanto a este aspecto.

**Tabla 5**  
*Dimensión Reconocimiento*

No.	Pregunta	Muy de acuerdo		De acuerdo		No estoy seguro		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	¿Se estimula la capacitación de los funcionarios?	36	22	58	36	39	24	24	15	6	4
2	¿Se trabaja regularmente con un plan para la capacitación de los funcionarios?	37	23	59	36	37	23	24	15	6	4
3	¿Se ofrecen posibilidades para el desarrollo personal de los funcionarios?	21	13	45	28	53	33	32	20	12	7
4	¿Existe equidad en el acceso a la capacitación?	29	18	54	33	48	29	25	15	7	4
5	¿Los funcionarios de su Departamento/ Servicio/ Unidad son frecuentemente elogiados, más que criticados y corregidos?	16	10	59	36	58	36	21	13	9	6
6	¿Hemos sido partícipes de los buenos resultados?	37	23	71	44	36	22	11	7	8	5
7	¿La actuación de calidad es gratificada?	21	13	49	30	56	34	24	15	13	8

8	¿La jefatura se fija más en las habilidades de los funcionarios que en sus puntos débiles?	24	15	70	43	52	32	9	6	8	5
9	¿Hay grupos de funcionarios que casi nunca reciben atención ni reconocimiento?	20	12	59	36	51	31	18	11	15	9
10	¿El funcionario que ha sido llamado por el jefe, espera más bien elogios que críticas?	12	7	54	33	67	41	21	13	9	6
<b>Frecuencia</b>		<b>253</b>		<b>578</b>		<b>497</b>		<b>209</b>		<b>93</b>	
<b>Promedio</b>		<b>25</b>		<b>58</b>		<b>50</b>		<b>21</b>		<b>9</b>	
<b>Porcentaje</b>		<b>16</b>		<b>35</b>		<b>30</b>		<b>13</b>		<b>6</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los funcionarios del Servicio de Contratación de Obras

**Elaborado por:** Diana Parra

### Análisis e interpretación

En la dimensión Reconocimiento de acuerdo con el promedio obtenido de las respuestas, el 16% estuvo muy de acuerdo, 35% de acuerdo, 30% no está seguro, 13% no está de acuerdo y 6% está totalmente en desacuerdo.

Con respecto a la dimensión de reconocimiento se consideran elementos como capacitación, desarrollo personal, participación de resultados, gratificaciones y atención a los funcionarios, con los resultados obtenidos se puede observar que a pesar de que la mayor parte de encuestados está de acuerdo con lo consultado, existe igualmente un alto porcentaje de funcionarios que responden no estar seguros, lo que podría interpretarse como desconocimiento en temas de reconocimiento o no existe claridad en las políticas de gratificación y recompensa con las que cuenta la institución.

**Tabla 6**

*Dimensión Relaciones interpersonales en el trabajo*

No.	Pregunta	Muy de acuerdo		De acuerdo		No estoy seguro		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	¿Lo pasamos bien trabajando juntos?	62	38	76	47	19	12	6	4	0	0
2	¿Tenemos ganas de ir a trabajar cada día?	67	41	64	39	22	13	6	4	4	2
3	¿Nos sentimos seguros en nuestro trabajo?	35	21	45	28	30	18	23	14	30	18
4	¿Nos ayudamos y animamos unos a otros?	56	34	69	42	29	18	6	4	3	2

5	¿Nuestra comunicación es abierta y transparente?	49	30	69	42	33	20	6	4	6	4
6	¿Confiamos los unos en los otros?	36	22	64	39	40	25	14	9	9	6
7	¿Hablamos los unos CON los otros, pero no los unos DE los otros?	35	21	63	39	42	26	14	9	9	6
8	¿Respetamos las habilidades, los deseos y la personalidad de los demás?	58	36	77	47	21	13	3	2	4	2
<b>Frecuencia</b>		<b>398</b>		<b>495</b>		<b>235</b>		<b>73</b>		<b>64</b>	
<b>Promedio</b>		<b>50</b>		<b>62</b>		<b>29</b>		<b>9</b>		<b>8</b>	
<b>Porcentaje</b>		<b>31</b>		<b>38</b>		<b>18</b>		<b>6</b>		<b>5</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los funcionarios del Servicio de Contratación de Obras

**Elaborado por:** Diana Parra

### Análisis e interpretación

Dentro de la dimensión de Relaciones Interpersonales en el Trabajo se consideran aspectos como seguridad, motivación, ayuda y colaboración mutua, confianza, comunicación transparente y respeto, el 29% de los encuestados respondió estar muy de acuerdo, el 41% está de acuerdo, el 19% no está seguro, el 6% está en desacuerdo y el 5% está totalmente en desacuerdo.

Con estos resultados en términos generales se evidencia que existe un buen número de funcionarios de la institución que se encuentran satisfechos con las relaciones interpersonales en el trabajo, es decir que perciben un ambiente de respeto, confianza y apoyo mutuo entre compañeros.

**Tabla 7**

*Dimensión Toma de decisiones*

No.	Pregunta	Muy de acuerdo		De acuerdo		No estoy seguro		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	¿Las decisiones de su Departamento/ Servicio/ Unidad se toman en su mismo nivel?	26	16	76	47	41	25	15	9	5	3
2	¿Las decisiones se toman oportunamente?	43	26	63	39	38	23	15	9	4	2
3	Piensa Ud. que las decisiones en su unidad se	29	18	67	41	32	20	20	12	15	9

	hacen pensando en los trabajadores.										
4	Ud. Puede emplear su propia iniciativa para hacer las cosas.	43	26	74	45	26	16	15	9	5	3
5	Siente Ud. que en esta organización se anima los empleados a que tomen sus propias decisiones	22	13	60	37	43	26	22	13	16	10
6	¿Las decisiones se basan en información confiable?	40	25	67	41	37	23	13	8	6	4
<b>Frecuencia</b>		<b>203</b>		<b>407</b>		<b>217</b>		<b>100</b>		<b>51</b>	
<b>Promedio</b>		<b>34</b>		<b>68</b>		<b>36</b>		<b>17</b>		<b>9</b>	
<b>Porcentaje</b>		<b>21</b>		<b>42</b>		<b>22</b>		<b>10</b>		<b>5</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los funcionarios del Servicio de Contratación de Obras  
**Elaborado por:** Diana Parra

### Análisis e interpretación

En esta dimensión los encuestados respondieron estar muy de acuerdo 21%, de acuerdo 42%, no está seguro 22%, en desacuerdo 10%, totalmente en desacuerdo 5%, lo que evidencia que los resultados se concentran en su mayoría (63%) en las respuestas de acuerdo y muy de acuerdo.

La dimensión Toma de Decisiones incluye aspectos referentes al incentivo, oportunidad, igualdad e iniciativa en la toma de decisiones de la empresa y la inclusión de sus funcionarios en la misma, de acuerdo con los resultados obtenidos se observa que la percepción de los empleados en cuanto a esta dimensión es buena, lo que significa que las condiciones que presta la institución en cuanto a toma de decisiones considera la opinión de los funcionarios, se propicia su iniciativa y se basa en información confiable.

**Tabla 8**

*Dimensión Entorno físico*

No.	Pregunta	Muy de acuerdo		De acuerdo		No estoy seguro		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	¿El entorno físico mejora el bienestar y la eficiencia de su Departamento/ Servicio/Unidad?	52	32	71	44	26	16	10	6	4	2

2	La decoración y el diseño: ¿Son acordes a la función de su Departamento/ Servicio/Unidad?	46	28	67	41	32	20	12	7	6	4
3	¿El espacio físico es suficiente?	56	34	74	45	19	12	8	5	6	4
4	¿Tiene una ventilación e iluminación adecuada?	57	35	71	44	21	13	11	7	3	2
5	¿El nivel de ruido interfiere significativamente con el desarrollo de sus funciones?	18	11	55	34	29	18	37	23	24	15
6	¿Cuenta su Departamento/ Servicio/ Unidad con los equipos e insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones?	50	31	73	28	18	7	16	6	6	2
<b>Frecuencia</b>		<b>279</b>		<b>411</b>		<b>145</b>		<b>94</b>		<b>49</b>	
<b>Promedio</b>		<b>47</b>		<b>69</b>		<b>24</b>		<b>16</b>		<b>8</b>	
<b>Porcentaje</b>		<b>29</b>		<b>42</b>		<b>15</b>		<b>10</b>		<b>5</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los funcionarios del Servicio de Contratación de Obras

**Elaborado por:** Diana Parra

### Análisis e interpretación

Como se muestra en la tabla anterior correspondiente al Entorno Físico el 29% respondió estar muy de acuerdo, 42% de acuerdo, 15% no está seguro, 10% en desacuerdo y 5% totalmente en desacuerdo.

La dimensión se refiere principalmente a los aspectos físicos como decoración y diseño, del entorno como ruido, iluminación y ventilación y equipos tecnológicos e insumos para el desempeño del trabajo diario, con los resultados obtenidos se muestra que la percepción de los funcionarios respecto a esta dimensión es que existen las condiciones físicas adecuadas para el desarrollo del trabajo, es decir que la institución cuenta con la infraestructura y equipamiento necesarios con los que los funcionarios se sienten cómodos.

**Tabla 9**  
*Dimensión Compromiso*

No.	Pregunta	Muy de acuerdo		De acuerdo		No estoy seguro		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	¿Cumplimos nuestros acuerdos?	56	34	90	55	11	7	4	2	2	1

2	¿Estamos dispuestos a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige?	83	51	72	44	6	4	1	1	1	1
3	¿Se siente Ud. con la camiseta puesta?	84	52	54	33	18	11	4	2	3	2
4	¿Nos sentimos responsables de los éxitos y fracasos de nuestro Departamento/Servicio/Unidad?	69	42	70	43	19	12	4	2	1	1
<b>Frecuencia</b>		<b>292</b>		<b>286</b>		<b>54</b>		<b>13</b>		<b>7</b>	
<b>Promedio</b>		<b>73</b>		<b>72</b>		<b>14</b>		<b>3</b>		<b>2</b>	
<b>Porcentaje</b>		<b>45</b>		<b>44</b>		<b>8</b>		<b>2</b>		<b>1</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los funcionarios del Servicio de Contratación de Obras

**Elaborado por:** Diana Parra

### **Análisis e interpretación**

En la tabla 9 se muestran las respuestas obtenidas de los funcionarios respecto de la dimensión Compromiso, en la cual se observa que el 45% respondió estar muy de acuerdo, el 44% de acuerdo, el 8% no está seguro, el 2% en desacuerdo y el 1% totalmente en desacuerdo; al agrupar las respuestas correspondientes a muy de acuerdo y de acuerdo, se obtiene un 89% del total de encuestados, es decir, 145 funcionarios.

La dimensión Compromiso mide aspectos como el cumplimiento de acuerdos, esfuerzo extra, sentirse con la camiseta puesta y sentir como suyos los éxitos o fracasos de la institución, en ésta se evidencia que casi la totalidad de funcionarios se sienten comprometidos con la organización y con la consecución de sus objetivos, lo cual es muy positivo para la institución.

**Tabla 10**

*Dimensión Adaptación al cambio*

No.	Pregunta	Muy de acuerdo		De acuerdo		No estoy seguro		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	¿Sabemos cuáles son los progresos de nuestro Departamento/ Servicio/ Unidad?	48	29	90	55	20	12	3	2	2	1
2	¿Sentimos la necesidad de que existan cambios?	38	23	78	48	26	16	15	9	6	4
3	¿Somos lo suficientemente flexibles para aceptar los cambios?	59	36	83	51	14	9	6	4	1	1
4	¿Estamos dispuestos a adaptarnos a los cambios?	68	42	78	48	13	8	4	2	0	0

5	¿Hemos empezado a usar nuevas tecnologías o herramientas de gestión?	42	26	60	37	37	23	16	10	8	5
	<b>Frecuencia</b>	<b>255</b>	<b>389</b>	<b>110</b>	<b>44</b>	<b>17</b>					
	<b>Promedio</b>	<b>51</b>	<b>78</b>	<b>22</b>	<b>9</b>	<b>3</b>					
	<b>Porcentaje</b>	<b>31</b>	<b>48</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>2</b>					

**Fuente:** Encuesta aplicada a los funcionarios del Servicio de Contratación de Obras

**Elaborado por:** Diana Parra

### **Análisis e interpretación**

Al aplicar la encuesta en cuanto a la dimensión Adaptación al Cambio, el 31% respondió estar muy de acuerdo, el 48% de acuerdo, el 13% no está seguro, el 5% está en desacuerdo y el 2% totalmente en desacuerdo, agrupando las respuestas muy de acuerdo y de acuerdo se obtiene un 79% del total de encuestados.

La Adaptación al Cambio mide aspectos como el conocimiento de los progresos de la institución, la necesidad de que existan cambios, flexibilidad para aceptar cambios y uso de nuevas tecnologías o herramientas de gestión; con las respuestas obtenidas se evidencia que la percepción de los funcionarios en cuanto a esta dimensión es buena, mostrando su satisfacción con la situación en la institución, sin embargo, se observa una contradicción en la pregunta correspondiente a necesidad de que existan cambios en la cual un gran porcentaje de funcionarios responde estar muy de acuerdo y de acuerdo, lo cual no necesariamente refleja alguna inconformidad, si no que podría entenderse como cambios relacionados a innovación de procesos y tecnologías.

### **Comprobación de hipótesis**

La hipótesis planteada en la presente investigación es la siguiente:

La rotación de personal de nivel jerárquico superior incide en el clima laboral del Servicio de Contratación de Obras SECOB.

Para la comprobación de la hipótesis, a fin de correlacionar las variables estudiadas, se obtuvo el promedio del clima laboral (Hayes, 2017) incluyendo las siete dimensiones, una vez obtenido el promedio se realizó la comparación de medias con la Prueba T para muestras independientes, al aplicar esta prueba se obtuvo el siguiente resultado:

**Tabla 11***Promedio del Clima Laboral según Rotación de Personal de Nivel Jerárquico**Superior*

	RNJS	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
PROMEDIO	Si	138	3,7830	,57502	,04895
CLIMALABORAL	No	25	4,0966	,48428	,09686

**Tabla 12***Prueba de muestras independientes Promedio Clima Laboral*

		<u>Prueba de Levene de calidad de varianzas</u>		prueba t para la igualdad de medias		
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Promedio Clima Laboral	Se asumen varianzas iguales	1,465	,228	-2,565	161	,011
	No se asumen varianzas iguales			-2,890	37,398	,006

**Análisis e interpretación**

Con un valor de p de 0,228 superior a 0,05, no se rechaza la hipótesis nula, de igualdad de varianzas por lo tanto se analiza la prueba T Student relacionada a varianzas iguales, al analizar la prueba T se observa que el p valor 0,011 es menor que 0,05 lo que lleva a rechazar la hipótesis de igualdad de medias entre los grupos que tuvieron rotación y los que no la tuvieron. Al analizar el promedio obtenido del clima organizacional en cada uno de los grupos se observa que el grupo que presenta un mejor clima laboral es el que no tuvo una rotación del jerárquico superior (4,0966) en comparación con los que sí tuvieron rotación de jerárquico superior (3,7830), esto permite aceptar la hipótesis de investigación que establece que: La rotación de personal de nivel jerárquico superior incide en el clima laboral del Servicio de Contratación de Obras SECOB.

Adicionalmente, con el fin de comprobar si existe relación entre cada una de las dimensiones del clima laboral y la rotación del personal de nivel jerárquico superior se obtuvo el promedio de cada dimensión, una vez obtenido el promedio se realizó la

comprobación de medias con la Prueba T para muestras independientes, obteniendo los siguientes resultados con cada una de las dimensiones.

**Tabla 13**

*Promedio dimensión Comunicación Interna según Rotación de Personal de Nivel*

*Jerárquico Superior*

	RNJS	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Promedio	Si	138	3,9860	,61287	,05217
Comunicación Interna	No	25	4,1971	,44429	,08886

**Tabla 14**

*Prueba de muestras independientes Promedio Comunicación Interna*

		<u>Prueba de Levene de calidad de varianzas</u>		<u>prueba t para la igualdad de medias</u>		
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Promedio	Se asumen varianzas iguales	3,477	,064	-1,644	161	,102
Comunicación Interna	No se asumen varianzas iguales			-2,049	42,513	,047

### **Análisis e interpretación**

Con un valor de p de 0,064 superior a 0,05, no se rechaza la hipótesis nula, de igualdad de varianzas por lo tanto se analiza la prueba T Student relacionada a varianzas iguales, al analizar la prueba T se observa que el p valor es mayor que 0,05 lo que lleva a aceptar la hipótesis de igualdad de medias entre los grupos que tuvieron rotación y los que no la tuvieron. Al analizar el promedio obtenido de la dimensión Comunicación Interna en cada uno de los grupos se observa que el grupo que presenta una mejor Comunicación Interna es el que no tuvo una rotación del jerárquico superior (4,1971) en comparación con los que sí tuvieron rotación de jerárquico superior (3,9860), sin embargo, este resultado no es estadísticamente significativo, es decir que no se aplica a toda la población, únicamente a la muestra, en esta dimensión se rechaza la hipótesis de investigación que establece que: La rotación de personal de nivel jerárquico

superior incide en el clima laboral del Servicio de Contratación de Obras SECOB, lo que significa que la rotación del personal de nivel jerárquico superior no incide en la comunicación interna.

**Tabla 15**

*Promedio dimensión Reconocimiento según Rotación de Personal de Nivel*

*Jerárquico Superior*

	RNJS	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Promedio	Si	138	3,3529	,69851	,05946
Reconocimiento	No	25	3,8080	,68186	,13637

**Tabla 16**

*Prueba de muestras independientes Promedio Reconocimiento*

		Prueba de Levene de calidad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias		
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Promedio Reconocimiento	Se asumen varianzas iguales	,051	,822	-3,008	161	,003
	No se asumen varianzas iguales			-3,059	33,779	,004

### **Análisis e interpretación**

Al obtener un valor de p de 0,822 superior a 0,05, no se rechaza la hipótesis nula, de igualdad de varianzas por lo tanto se analiza la prueba T Student relacionada a varianzas iguales, al analizar la prueba T se observa que el p valor es menor que 0,05 lo que lleva a rechazar la hipótesis de igualdad de medias entre los grupos que tuvieron rotación y los que no la tuvieron. Al analizar el promedio obtenido de la dimensión Reconocimiento en cada uno de los grupos se observa que el grupo que presenta una mejor percepción de Reconocimiento es el que no tuvo una rotación del jerárquico superior (3,8080) en comparación con los que sí tuvieron rotación de jerárquico superior (3,3529), esto permite aceptar la hipótesis de investigación que establece que: La rotación de personal de nivel jerárquico superior incide en el clima laboral del

Servicio de Contratación de Obras SECOB, es decir que para la dimensión de reconocimiento, la rotación de personal jerárquico superior sí incide en la misma.

**Tabla 17**

*Promedio dimensión Relaciones Interpersonales en el Trabajo según Rotación de Personal de Nivel Jerárquico Superior*

	RNJS	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Promedio Relaciones Interpersonales	Si	138	3,7989	,79638	,06779
	No	25	4,1650	,72772	,14554

**Tabla 18**

*Prueba de muestras independientes Promedio Relaciones Interpersonales en el Trabajo*

		<u>Prueba de Levene de calidad de varianzas</u>		<u>prueba t para la igualdad de medias</u>		
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Promedio Relaciones Interpersonales	Se asumen varianzas iguales	,046	,830	-2,141	161	,034
	<u>No se asumen varianzas iguales</u>			-2,280	35,253	,029

### **Análisis e interpretación**

Con los resultados se obtiene un valor de p de 0,830 superior a 0,05, no se rechaza la hipótesis nula, de igualdad de varianzas por lo tanto se analiza la prueba T Student relacionada a varianzas iguales, al analizar la prueba T se observa que el p valor es menor que 0,05 lo que lleva a rechazar la hipótesis de igualdad de medias entre los grupos que tuvieron rotación y los que no la tuvieron. Al analizar el promedio obtenido de la dimensión Relaciones Interpersonales en el Trabajo en cada uno de los grupos se observa que el grupo que presenta mejores Relaciones Interpersonales en el Trabajo es el que no tuvo una rotación del jerárquico superior (4,1650) en comparación con los que sí tuvieron rotación de personal de nivel jerárquico superior (3,7989), esto permite aceptar la hipótesis de investigación que establece que: La rotación de personal de

nivel jerárquico superior incide en el clima laboral del Servicio de Contratación de Obras SECOB, lo que muestra que la rotación del personal jerárquico superior incide en las Relaciones Interpersonales del Trabajo.

**Tabla 19**

*Promedio dimensión Toma de Decisiones según Rotación de Personal de Nivel Jerárquico Superior*

	RNJS	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Promedio	Si	138	3,5374	,88238	,07511
Toma de Decisiones	No	25	4,1067	,71505	,14301

**Tabla 20**

*Prueba de muestras independientes Promedio Toma de Decisiones*

		<u>Prueba de Levene de calidad de varianzas</u>		<u>prueba t para la igualdad de medias</u>		
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Promedio	Se asumen varianzas iguales	2,328	,129	-3,047	161	,003
Toma de Decisiones	<u>No se asumen varianzas iguales</u>			-3,524	38,554	,001

### **Análisis e interpretación**

Con el valor obtenido de p de 0,129 superior a 0,05, no se rechaza la hipótesis nula, de igualdad de varianzas por lo tanto se analiza la prueba T Student relacionada a varianzas iguales, al analizar la prueba T se observa que el p valor (0,003) es menor que 0,05 lo que lleva a rechazar la hipótesis de igualdad de medias entre los grupos que tuvieron rotación y los que no la tuvieron. Al analizar el promedio obtenido de la dimensión Toma de Decisiones en cada uno de los grupos se observa que el grupo que presenta una mejor percepción en esta dimensión es el que no tuvo una rotación del jerárquico superior (4,1067) en comparación con los que sí tuvieron rotación de personal de nivel jerárquico superior (3,5374), esto permite aceptar la hipótesis de investigación que establece que: La rotación de personal de nivel jerárquico superior incide en el clima laboral del Servicio de Contratación de Obras SECOB, es decir que

la rotación de personal de nivel jerárquico incide en la dimensión analizada de Toma de Decisiones.

**Tabla 21**

*Promedio dimensión Entorno Físico según Rotación de Personal de Nivel Jerárquico Superior*

	RNJS	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Promedio Entorno Físico	Si	138	3,7681	,72674	,06186
	No	25	3,9400	,55461	,11092

**Tabla 22**

*Prueba de muestras independientes Promedio Entorno Físico*

		Prueba de Levene de calidad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias		
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Promedio Entorno Físico	Se asumen varianzas iguales	2,964	,087	-1,124	161	,263
	No se asumen varianzas iguales			-1,353	40,566	,183

### **Análisis e interpretación**

Con un valor de p de 0,087 superior a 0,05, no se rechaza la hipótesis nula, de igualdad de varianzas por lo tanto se analiza la prueba T Student relacionada a varianzas iguales, al analizar la prueba T se observa que el p valor es mayor que 0,05 lo que lleva a aceptar la hipótesis de igualdad de medias entre los grupos que tuvieron rotación y los que no la tuvieron. Al analizar el promedio obtenido en la dimensión Entorno Físico en cada uno de los grupos se observa que el grupo que presenta una mejor percepción es el que no tuvo una rotación del jerárquico superior (3,9400) en comparación con los que sí tuvieron rotación de jerárquico superior (3,7681), sin embargo, este resultado no tiene significancia estadística, por lo que no se aplica a toda la población, en esta dimensión se rechaza la hipótesis de investigación que establece que: La rotación de personal de nivel jerárquico superior incide en el clima laboral del Servicio de

Contratación de Obras SECOB, lo que muestra que no existe incidencia de la rotación del jerárquico superior en el Entorno Físico.

**Tabla 23**

*Promedio dimensión Compromiso según Rotación de Personal de Nivel Jerárquico Superior*

	RNJS	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Promedio	Si	138	4,2355	,63055	,05368
Compromiso	No	25	4,6100	,43349	,08670

**Tabla 24**

*Prueba de muestras independientes Promedio Compromiso*

		Prueba de Levene de calidad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias		
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Promedio Compromiso	Se asumen varianzas iguales	3,487	,064	-2,847	161	,005
	No se asumen varianzas iguales			-3,673	44,772	,001

### **Análisis e interpretación**

Al obtener un valor de p de 0,064 superior a 0,05, no se rechaza la hipótesis nula, de igualdad de varianzas por lo tanto se analiza la prueba T Student relacionada a varianzas iguales, al analizar la prueba T se observa que el p valor (0,005) es menor que 0,05 lo que lleva a rechazar la hipótesis de igualdad de medias entre los grupos que tuvieron rotación y los que no la tuvieron. Al analizar el promedio obtenido en la dimensión Compromiso en cada uno de los grupos se observa que el grupo que presenta una mejor percepción en esta dimensión es el que no tuvo una rotación del jerárquico superior (4,6100) en comparación con los que sí tuvieron rotación de personal de nivel jerárquico superior (4,2355), esto permite aceptar la hipótesis de investigación que establece que: La rotación de personal de nivel jerárquico superior incide en el clima laboral del Servicio de Contratación de Obras SECOB, por lo que se evidencia que existe incidencia de la rotación en el Compromiso.

**Tabla 25**

*Promedio dimensión Adaptación al Cambio según Rotación de Personal de Nivel Jerárquico Superior*

	RNJS	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Promedio	Si	138	4,0000	,56310	,04793
Adaptación al Cambio	No	25	4,0480	,50093	,10019

**Tabla 26**

*Prueba de muestras independientes Promedio Adaptación al Cambio*

		Prueba de Levene de calidad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias		
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Promedio	Se asumen varianzas iguales	,446	,505	-,398	161	,691
Adaptación al Cambio	No se asumen varianzas iguales			-,432	35,916	,668

### **Análisis e interpretación**

Con el valor obtenido de p de 0,505 superior a 0,05, no se rechaza la hipótesis nula, de igualdad de varianzas por lo tanto se analiza la prueba T Student relacionada a varianzas iguales, al analizar la prueba T se observa que el p valor (0,691) es mayor que 0,05 lo que lleva a aceptar la hipótesis de igualdad de medias entre los grupos que tuvieron rotación y los que no la tuvieron. Al analizar el promedio que se obtuvo en la dimensión Adaptación al Cambio en cada uno de los grupos se observa que el grupo que presenta una mejor percepción es el que no tuvo una rotación del jerárquico superior (4,0480) en comparación con los que sí tuvieron rotación de jerárquico superior (4,0000), sin embargo, el resultado obtenido no tiene significancia estadística, por lo que sólo se aplica a la muestra, más no a toda la población; en esta dimensión se rechaza la hipótesis de investigación que establece que: La rotación de personal de nivel jerárquico superior incide en el clima laboral del Servicio de Contratación de Obras SECOB, lo que evidencia que no existe incidencia de la rotación del jerárquico superior en la dimensión Adaptación al Cambio.

## 6. CONCLUSIONES

- Con la presente investigación se determinó que existe relación entre las variables estudiadas, es decir la rotación del personal de nivel jerárquico superior incide en el clima laboral del Servicio de Contratación de Obras SECOB, pues de acuerdo con los resultados obtenidos, se evidenció que existe un mejor clima laboral en el grupo que no ha experimentado cambios de directivos, a diferencia de los que sí lo han experimentado.
- A pesar de que durante el desarrollo de toda la investigación se han estudiado teorías que permiten sustentar la relación entre la rotación del personal y el clima laboral, no existen suficientes estudios o investigaciones que analicen a fondo la rotación específicamente del personal de nivel jerárquico superior en el sector público y su incidencia en el clima laboral, lo cual no ha permitido conocer de mejor manera las especificidades de estas variables aplicadas al sector público, en su gran mayoría se han realizado investigaciones en el sector privado, sin embargo, los resultados en el sector privado no suelen ser los mismos en el sector público por sus características y especificidades.
- Como resultado de la presente investigación se pudo determinar el estado de las variables de estudio en la institución, es así que, se observó que existe una alta rotación del personal de nivel jerárquico superior en el Servicio de Contratación de Obras SECOB, específicamente durante el año 2018, en el cual se encontró que del total de encuestados (163), el 85% que corresponde a 145 funcionarios, experimentó cambios de directivos al menos una vez en ese periodo.
- Al analizar los resultados obtenidos con la investigación se observó que, existe diferencia de medias entre los grupos que experimentaron cambios de directivos y los que no, al tener significancia estadística son aplicables a la población; así mismo, al analizar cada una de las siete dimensiones medidas con la encuesta, se observa que no existe incidencia de la rotación de jerárquico superior en tres de ellas (comunicación interna, entorno físico y adaptación al cambio), mientras que en las cuatro dimensiones restantes (reconocimiento, relaciones interpersonales en

el trabajo, toma de decisiones, compromiso) se evidencia que sí existe incidencia pues la alta rotación de jefes ocasiona un cambio constante en el grupo de trabajo, los funcionarios no se sienten parte dentro del grupo, sienten inestabilidad e incertidumbre lo cual influye en el clima laboral.

- A pesar de la importancia del clima laboral en el desempeño de toda organización pública o privada para la consecución de sus objetivos, actualmente su estudio y análisis no se considera una prioridad en el sector público, si bien se realizan encuestas que miden el clima laboral, no se adoptan medidas y políticas, que permitan corregir y mejorar las falencias detectadas en los resultados de las encuestas aplicadas.
- La rotación del personal de nivel jerárquico superior constituye un factor importante en la medición del clima laboral, sin embargo, en el sector público, por su naturaleza y de acuerdo con la normativa legal vigente, existe un alto porcentaje de rotación de directivos, sin que se le haya atribuido la relevancia real que tiene, por lo que no se han realizado acciones para minimizar su impacto en la institución.

## **7. RECOMENDACIONES**

- Una vez que se determinó que existe incidencia de la variable independiente sobre la variable dependiente, es decir de la rotación del personal de nivel jerárquico superior en el clima laboral, se deben definir acciones y adoptar medidas que permitan reducir la rotación de personal de nivel jerárquico superior y mantener un nivel de rotación aceptable o a su vez minimizar su impacto a fin de mejorar la percepción del clima laboral de la institución.
- Ante las limitaciones en cuanto a estudios e investigaciones sobre la rotación de personal específicamente de nivel jerárquico superior en el sector público, se recomienda se realice a futuro nuevos estudios longitudinales que amplíen y profundicen en las implicaciones de esta variable y sus efectos en el clima laboral y se repliquen a otros contextos o instituciones para generalizar los resultados.

- Al identificar que existe una alta rotación del personal de nivel jerárquico superior, es recomendable que la institución cuente con planes de sucesión claros para permitir una transición sin problemas y minimizar las interrupciones y su impacto en el clima laboral, en caso de que el ejecutivo en funciones sea cambiado.
- Una vez que se han identificado las dimensiones del clima laboral en las cuales si existe incidencia de la rotación de personal de nivel jerárquico superior la institución deberá establecer planes de acción en cada una de ellas que permitan afrontar de mejor manera los efectos de la rotación, se sugiere entre otras:
  - Definir periodos de adaptación obligatorios en los cuales no se puedan realizar cambios de personal a fin de conocer el desempeño de su equipo de trabajo.
  - En el caso de realizar cambios en su equipo de trabajo establecer cuotas máximas a los directivos sobre el número de funcionarios a cambiar.
  - Brindar oportunidades de crecimiento profesional a los funcionarios contratados, estableciendo un plan de carrera anual.
  - Revisar la normativa legal vigente a fin de establecer periodos mínimos obligatorios de duración en los cargos directivos de acuerdo al nivel jerárquico.
- La medición del clima laboral en las instituciones del sector público se deberían realizar no únicamente con el fin de cumplir con un requisito legal, sino más bien como una estrategia prioritaria de la institución para mejorar su desempeño y obtener un mejor rendimiento de sus funcionarios, y elaborar permanentemente planes que contemplen la satisfacción en el trabajo, no solo respondiendo a los resultados de las encuestas aplicadas, sino como herramientas preventivas de mejora.
- Se debe proponer una reforma en cuanto a los mecanismos de nombramiento de personal directivo de las instituciones públicas así como su periodo de duración o rotación en el cargo, a fin de mejorar o reducir la rotación en el sector público y por ende sus efectos en el desempeño institucional.

## 8. REFERENCIAS

- Abril, V. (2008). *Técnicas e instrumentos de la investigación*.
- Ahmad, A., & Rainyee, R. (2014). Which is the best predictor of employee turnover intentions: Job satisfaction or organizational commitment? A literature review. *International Journal of Information, Business and Management*, 6(1), 2-10.
- Aszamendia, G. (2015). *Clima organizacional definición de clima organizacional*. Paraguay.
- Barroso, C., Domínguez, M., Ramos, E., & Galán, J. L. (1999). Causas y consecuencias de la sucesión directiva. In *La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés Logroño (La Rioja)*, 16, 17 y 18 de junio, 1999. 1245-1258.
- Bédard, R. (2003). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. 1-El rombo y las cuatro dimensiones filosóficas. *AD-minister*, (3), 68-88.
- Behn, R. D. (1998). What right do Public Managers Have to Lead. *Public Administration Review* Vol 58 N° 3, 209-225.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación. Tercera edición*. Colombia: Pearson Educación.
- Bustamante, S. A., & Bermúdez, R. H. (2010). La motivación de los trabajadores subcontratados. Una paradoja incesante. *AD Minister*, 17, 35-57.
- Casanova, M., & Arturo, E. (2019). Satisfacción laboral y rotación de personal que laboran en las organizaciones del sector público peruano.
- Casanueva Rocha, C., & García del Junco, J. (2000). *Fundamentos de gestión empresarial*. Ediciones Pirámide.
- Castillo Talavera, R. E. (2018). *Liderazgo y clima organizacional en el personal administrativo del Ministerio de la Producción*, Lima-2017.
- Cauas, D. (2015). *Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación*. Bogotá: Biblioteca electrónica de la Universidad Nacional de Colombia.

- Cedeño, X. Á., & de Recursos Humanos, É. A. (sf). INCIDENCIA DE LA ROTACIÓN DE DIRECTIVOS DEL SECTOR PÚBLICO, EN EL CLIMA LABORAL DEL SERVICIO DE CONTRATACIÓN DE OBRAS.
- Chiang Vega, M. M., Gómez Fuentealba, N. M., & Salazar Botello, C. M. (2014). Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. . *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 30(52), 65-74.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, DF: McGraw Hill.
- Cortés M., E. C., & León, M. I. (2005). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. Universidad Autónoma del Carmen.
- Corzo, F. L., Coronel, M., Arlet, J., Suca, F. R., & Velásquez, M. J. (2018). Causas de la rotación laboral en las empresas del sector asegurador de Cusco.
- D.J., k., & T.A., D. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations* 44,3, 265-385.
- DeVellis, R. (2003). *Scale development, theory and application*. Chapel Hill, NC: Sage.
- Duffield, C., Roche, M., Blay, N., Thoms, D., & Stasa, H. (2011). The consequences of executive turnover. *Journal of Research in Nursing*, 16(6), 503-514.
- Economist, T. (2017). Talent. *The Economist*.
- Eitzen, S., & Yetman, N. (1972). Managerial Change, Longevity and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly* Vol 17 N° 1, 110-116.
- Fairholm, M. R. (2004). Different Perspectives on the Practice of Leadership. *Public Administration Review* Vol 64 N° 5, 577-590.
- FONSECA ESTÉVEZ, M. A. (2016). ELABORACIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA NCH ECUADOR SA PARA DISMINUIR EL ALTO ÍNDICE DE

ROTACIÓN DE PERSONAL Y MAL CLIMA LABORAL (Bachelor's thesis).

- González, I. B., P., N. A., & Limón, M. L. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios gerenciales*, 31(134), 8-19.
- Grajales, T. (2000). *Tipos de Investigación. On line (27/03/2.000)*.
- Hambrick, D., & Fukutomi, G. (1991). The Seasons of a CEO's Tenure. *Academy of Management Review Vol 16 N° 4* , 719-742.
- Hartono, J. (2012). Antecedent and consequence factors of CEO turnover in Indonesia. *Management Research Review*.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. . Guilford publications.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación (Vol. Quinta edición)*. México: McGRAW-HILL.
- Hernández, G. C., Giraldo, C. M., & Valencia, J. C. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. . *Cuadernos de Administración*, 19(32), 225-254.
- Holloway, J. B. (2012). Leadership behavior and organizational climate: An empirical study in a non-profit organization. . *Emerging leadership journeys*, 5(1), 9-35.
- Kliksberg, B. (1995). *l pensamiento organizativo de los dogmas a un nuevo paradigma gerencial. Buenos Aires: Tesis*. Buenos Aires.
- Lacronica.com. (2018). *www.lacronica.com*. Obtenido de Rotación de personal llega hasta el 15%.
- Lazo Ortega, J. E., Rivera Santibáñez, L., Rosas, V., & del Pilar, J. E. (2016). Causas y efectos de la rotación del personal directivo y el programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal del Ministerio de Economía y Finanzas en tres gobiernos locales de Lima Metropolitana entre los años 2011-2015.

- Ley Orgánica de Servicio Público, Registro Oficial Suplemento 294 de 06-oct.-2010.*  
(2010). Quito.
- Mancilla, H., & Parra, J. (2016). *Estadística Descriptiva e Inferencial I*. México.
- Marín, D. (2006). El sujeto humano en la administración: una mirada crítica.  
*Cuadernos de Administración, 19(32)*, 135 - 156.
- Martinez, C. E., Jaque, R. L., & Espinoza, M. Á. (2016). Análisis de los componentes principales de la escala Satisfacción laboral (S20-23) medida en una muestra del equipo de enfermería de Centros de Atención Primaria de las Provincias de Ñuble y Valparaíso, Chile. *Enfermería Global, 15(1)*, 195-207.
- Moreno, A., & Felipe, B. (2017). El clima organizacional y su influencia en la rotación del personal en el Banco Central del Ecuador (Bachelor's thesis, Quito: UCE).
- Nava, R. (2016). *El Norte. Monterrey, México*. Obtenido de Exhortan a líderes a transmitir confianza: <https://www.elnorte.com/>
- Noriega, G. L., Mejía, E. T., Taco, J. D., & Altamirano, D. V. (2020). La rotación del personal en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales y su impacto en el clima organizacional. *KnE Engineering, 276-296*.
- Peña-Viveros, R., Hernández-Hernández, D. M., Vélez-Moreno, A. M., García-Sandoval, M. G., Reyes-Tellez, M. A., & Ureña-Bogarín, E. L. (2015). Clima organizacional de equipos directivos y su relación con los resultados en la atención a la salud. *salud pública de méxico, 57(6)*, 528-536.
- Pineda, H. I., & Valencia, J. B. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y ciencia, 19(51)*, 41-49.
- Plan Nacional de Desarrollo. (2017 - 2021)*. Obtenido de Secretaría Técnica Planifica Ecuador: [www.planificacion.gob.ec](http://www.planificacion.gob.ec)
- Puma Juscamayta, Y. B. (2017). Influencia de la rotación de personal en la prestación de servicios de la Empresa Mundo Gourmet SAC. *Comas*.

- Rabolini, N. M. (2009). Técnicas de muestreo y determinación del tamaño de la muestra en investigación cuantitativa. *Revista argentina de humanidades y ciencias sociales* 2.
- Ramos, C. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. . *Avances en Psicología*, 23 (1), 9-17.
- Ramos, V., & Tejera, E. (2017). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador. *Acción Psicológica*, 14(2), 225-239.
- Reforma. (2015). *¿La rotación del personal es positiva o negativa?* Obtenido de Reforma.com: [www.reforma.com](http://www.reforma.com)
- Reforma. (2018). Obtenido de [www.reforma.com](http://www.reforma.com)
- Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, Registro Oficial Suplemento 418 de 01-abr.-2011.* (2011). Quito.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Juarez: Pearson Educación de México, S.A.
- Ruiz, J., Beltrán, J., & Hernández, M. (2016). El Outsourcing y el Clima Organizacional en una Institución de Servicios Financieros. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 9(1), 799-815.
- Tariq, M., Ramzan, M., & Riaz, A. (2013). The impacto of employee turnover on the efficiency of the organization . *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 4(9), 700-711.
- Troncoso Mosquera, E. M. (2018). Rotación de Puestos en el GAD Cantonal de Baba (Bachelor's thesis, Babahoyo: UTB).
- Vaca, C., Vaca, L., & Quintero, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. . *AD-minister*, (26), 5-15.
- Vega, C., M. M., Botello, C. M., & Partido, A. N. (2007). Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento. *In Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro* , 246.

- Vermeeren, B., Kuipers, B., & Steijn, B. (2014). Does Leadership Style Make a Difference? Linking HRM, Job Satisfaction and Organizational Performance. *Review of Public Personnel Administration Vol 34 N° 2*, 174-195.
- Weber, M. (2015). *Bureaucracy. In Working in America (pp. 29-34)*. Routledge.
- Ysa, T., & Salvador, S. (2015). Liderazgo y dirección pública: el ciclo de vida del cargo directivo. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (62), 39-76.
- Zenteno-Hidalgo, Á. C., & Silva, C. A. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 119-136.

## 9. ANEXOS

Anexo 1: Instrumento de recolección de información .....	62
Anexo 2: Solicitud de autorización para aplicación del instrumento de recolección de información .....	66
Anexo 3: Documento con autorización para aplicación del instrumento de recolección de información .....	67
Anexo 4: Acuse de recibo de envío de artículo.....	68
Anexo 5: Artículo Científico formato Revista Innova Journal Research.....	68

Anexo 1: Instrumento de recolección de información

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

La presente encuesta tiene como finalidad recolectar información para el desarrollo del Proyecto de Investigación para la obtención del título de Magíster en Administración Pública con el tema: “Rotación del Personal de Nivel Jerárquico Superior y el Clima Laboral en el Servicio de Contratación de Obras SECOB”. La información obtenida es de carácter confidencial y se utilizará únicamente con fines académicos.

**Género:**

Masculino ( )

Femenino ( )

**Formación Académica:**

Bachillerato ( )

Tercer Nivel ( )

Cuarto Nivel/Doctorado ( )

**Años de servicio en la institución: .....**

**Instrucciones:** Por favor, señale (X) su grado de acuerdo con cada una de las afirmaciones que se presentan a continuación:

**CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Nro.	Factores / Preguntas	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	No estoy seguro (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
<b>Comunicación interna</b>						
1	¿Se siente Ud. libre para conversar con su superior acerca de materias relacionadas con su trabajo?					
2	¿Es adecuada la relación con sus compañeros de trabajo?					
3	¿Siente que su relación con su jefe directo es de confianza y apoyo recíproco?					
4	¿Cree Ud. que en su área de trabajo se producen errores por falta de información?					

Nro.	Factores / Preguntas	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	No estoy seguro (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
5	¿Su jefe se preocupa de explicar todo muy bien de modo que no existan confusiones?					
6	¿Considera Ud. que se le entrega la información suficiente en el momento, para realizar bien su trabajo?					
7	¿Ante un problema en su trabajo puede Ud. hablar con su jefe en forma franca y sincera?					
8	¿Trabajamos en equipo?					
9	¿Avanzamos en la misma dirección?					
10	¿Nuestra información se comparte con el resto del equipo de trabajo?					
11	¿Nuestros mecanismos de comunicación son adecuados?					
12	¿Realizamos reuniones efectivas?					
13	¿Comunicamos entre nosotros cuando y donde podemos ser localizados?					
14	¿Respetamos nuestro tiempo mutuamente?					
<b>Reconocimiento</b>						
15	¿Se estimula la capacitación de los funcionarios?					
16	¿Se trabaja regularmente con un plan para la capacitación de los funcionarios?					
17	¿Se ofrecen posibilidades para el desarrollo personal de los funcionarios?					
18	¿Existe equidad en el acceso a la capacitación?					
19	¿Los funcionarios de su Departamento/ Servicio/ Unidad son frecuentemente elogiados, más que criticados y corregidos?					
20	¿Hemos sido partícipes de los buenos resultados?					
21	¿La actuación de calidad es gratificada?					
22	¿La jefatura se fija más en las habilidades de los funcionarios que en sus puntos débiles?					
23	¿Hay grupos de funcionarios que casi nunca reciben atención ni reconocimiento?					
24	¿El funcionario que ha sido llamado por el jefe, espera más bien elogios que críticas?					

Nro.	Factores / Preguntas	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	No estoy seguro (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
<b>Relaciones interpersonales en el trabajo</b>						
25	¿Lo pasamos bien trabajando juntos?					
26	¿Tenemos ganas de ir a trabajar cada día?					
27	¿Nos sentimos seguros en nuestro trabajo?					
28	¿Nos ayudamos y animamos unos a otros?					
29	¿Nuestra comunicación es abierta y transparente?					
30	¿Confiamos los unos en los otros?					
31	¿Hablamos los unos CON los otros, pero no los unos DE los otros?					
32	¿Respetamos las habilidades, los deseos y la personalidad de los demás?					
<b>Toma de decisiones</b>						
33	¿Las decisiones de su Departamento/ Servicio/ Unidad se toman en su mismo nivel?					
34	¿Las decisiones se toman oportunamente?					
35	Piensa Ud. que las decisiones en su unidad se hacen pensando en los servidores.					
36	Ud. Puede emplear su propia iniciativa para hacer las cosas.					
37	Siente Ud. que en esta institución se anima los servidores a que tomen sus propias decisiones					
38	¿Las decisiones se basan en información confiable?					
<b>Entorno físico</b>						
39	¿El entorno físico mejora el bienestar y la eficiencia de su Departamento/ Servicio/Unidad?					
40	La decoración y el diseño: ¿Son acordes a la función de su Departamento/ Servicio/Unidad?					
41	¿El espacio físico es suficiente?					
42	¿Tiene una ventilación e iluminación adecuada?					

43	¿El nivel de ruido interfiere significativamente con el desarrollo de sus funciones?					
<b>Nro.</b>	<b>Factores / Preguntas</b>	<b>Muy de acuerdo (5)</b>	<b>De acuerdo (4)</b>	<b>No estoy seguro (3)</b>	<b>En desacuerdo (2)</b>	<b>Totalmente en desacuerdo (1)</b>
44	¿Cuenta su Departamento/ Servicio/ Unidad con los equipos e insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones?					
<b>Compromiso</b>						
45	¿Cumplimos nuestros acuerdos?					
46	¿Estamos dispuestos a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige?					
47	¿Se siente Ud. con la camiseta puesta?					
48	¿Nos sentimos responsables de los éxitos y fracasos de nuestro Departamento/Servicio/ Unidad?					
<b>Adaptación al cambio</b>						
49	¿Sabemos cuáles son los progresos de nuestro Departamento/ Servicio/ Unidad?					
50	¿Sentimos la necesidad de que existan cambios?					
51	¿Somos lo suficientemente flexibles para aceptar los cambios?					
52	¿Estamos dispuestos a adaptarnos a los cambios?					
53	¿Hemos empezado a usar nuevas tecnologías o herramientas de gestión?					

### Rotación de Personal de Nivel Jerárquico Superior

1. ¿Su jefe directo (Director/ Coordinador/ Subsecretario) ha sido cambiado durante el año 2018?

SI ( )                      NO ( )

2. Si su respuesta anterior es afirmativa: ¿Cuántas veces se cambió a su jefe directo (Director/ Coordinador/ Subsecretario) durante el año 2018?

1 vez                      ( )

2 veces                      ( )

3 veces                      ( )

4 veces                      ( )

Más de 4 veces ( )

**¡Gracias por su colaboración!**

Anexo 2: Solicitud de autorización para aplicación del instrumento de recolección de información

Facultad de Ciencias Administrativas



Ambato, 21 de septiembre de 2019  
FCA-PM-C-085-2019

Ingeniero  
René Tamayo Silva  
DIRECTOR  
SERVICIO DE CONTRATACIÓN DE OBRAS  
Presente.-

De mi consideración:

Con un atento y afectuoso saludo, me permito solicitar muy comedidamente se sirva autorizar a la Economista DIANA VERÓNICA PARRA VACA, con CC. 1803925633, estudiante de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA cohorte 2018, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, desarrolle su trabajo de investigación con fines académicos.

El tema del trabajo de Investigación es: "ROTACIÓN DEL PERSONAL DE NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR Y EL CLIMA LABORAL EN EL SERVICIO DE CONTRATACIÓN DE OBRAS (SECOB)".

Por la gentil atención que brinde al presente, me es grato suscribir.

Atentamente,

Ing. Víctor Córdova Aldas, Dr.  
COORDINADOR DE POSGRADO

VCA/dm



16 OCT 2019  
FIRMA

Anexo 3: Documento con autorización para aplicación del instrumento de recolección de información



Ambato, 21 de septiembre de 2019  
FCA-PM-C-085-2019

Ingeniero  
René Tamayo Silva  
DIRECTOR  
SERVICIO DE CONTRATACIÓN DE OBRAS  
Presente.-

616

CGAF	
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Firma: <i>[Firma]</i>	
DIRECTO A LA DELEGACIÓN, SE AUTORIZA EL REGISTRO	
19/OCT/2019	

De mi consideración:

Con un atento y afectuoso saludo, me permito solicitar muy comedidamente se sirva autorizar a la Economista DIANA VERÓNICA PARRA VACA, con CC. 1803925633, estudiante de la MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA cohorte 2018, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, desarrolle su trabajo de investigación con fines académicos.

El tema del trabajo de Investigación es: "ROTACIÓN DEL PERSONAL DE NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR Y EL CLIMA LABORAL EN EL SERVICIO DE CONTRATACIÓN DE OBRAS (SECOB)".

Por la gentil atención que brinde al presente, me es grato suscribir.

Atentamente,

*[Firma]*  
Victor Córdoba Arango Dr.  
COORDINADOR DE PÓSGRADO

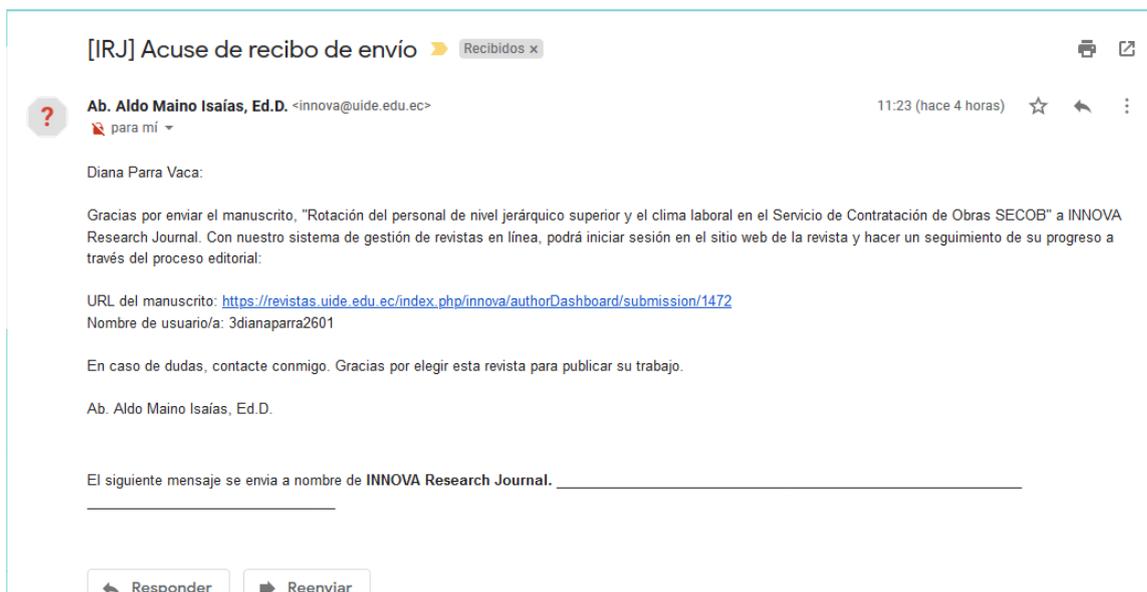
VCA/dm

*[Firma]*  
19/10/19 14:55  
EJECUTIVO

Servicio de Contratación de Obras  
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
FECH 28 OCT 2019 HORA  
*[Firma]*

16-10-19 15:35  
*[Firma]*

## Anexo 4: Acuse de recibo de envío de artículo



## Anexo 5: Artículo Científico formato Revista Innova Journal Research

### **Rotación del personal de nivel jerárquico superior y el clima laboral en el Servicio de Contratación de Obras SECOB**

### **Rotation of higher-level personnel and the work environment in the SECOB Works Contracting Service**

#### **Resumen**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo comprobar la incidencia de la rotación del personal de nivel jerárquico superior en el clima laboral de una institución del sector público, específicamente en el Servicio de Contratación de Obras SECOB; para la medición de cada una de las variables se aplicó un instrumento utilizado por varios autores en temas de clima laboral, el mismo que fue validado a través del método juicio de expertos; así mismo, la confiabilidad se obtuvo a través del coeficiente Alfa de Cronbach, la encuesta fue aplicada a una muestra de 163 funcionarios de la institución, en los cuales se midieron las dimensiones: comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales en el trabajo, toma de decisiones, entorno físico, compromiso y adaptación al cambio, consideradas dentro de la variable clima laboral, y por otro lado para la variable rotación de personal de nivel jerárquico superior se consultó si existió rotación y el número de veces que rotaron los directivos en cada una de las áreas durante el año 2018, año escogido para la investigación por presentar el mayor número de cambios de jefes en la institución. La investigación realizada permitió comprobar que sí existe incidencia entre las variables estudiadas en la institución mencionada, pese a ello, se identificaron varias limitaciones en el desarrollo de la misma, al no existir suficiente literatura que relacione dichos

constructos, tanto en el sector público como en el sector privado, siendo estos temas de relevancia para el mejoramiento del clima laboral.

**Palabras Claves:** clima organizacional; rotación de personal directivo; personal directivo; sector público; desarrollo organizacional.

### **Abstract**

The purpose of this research work is to verify the incidence of the rotation of higher-level personnel in the work environment of a public sector institution, specifically in the Servicio de Contratación de Obras SECOB; to measure each variable, an instrument used by several authors in matters of work climate was applied, which was validated through the method of expert judgment; likewise, reliability was obtained through Cronbach's alpha coefficient, the survey was applied to a sample of 163 institution officials, the dimensions that were measured: internal communication, recognition, interpersonal relationships at work, taking Decisions, physical environment, commitment and adaptation to change, considered within the variable work environment, on the other hand, for the variable rotation of higher-level personnel, it was consulted whether there was rotation and the number of times managers rotated in each area during 2018, the year chosen for the research for presenting the greatest number of changes of heads in the institution. The research carried out made it possible to verify that there is an incidence among the variables studied in the aforementioned institution, despite this, several limitations were identified in its development, as there is not enough literature that relates these constructs, both in the public sector and in the private sector, being these issues of relevance for the improvement of the working environment

**Key Words:** organizational climate; management turnover; executive staff; government sector; organizational development.

### **Introducción**

La presente investigación pretende estudiar la relación que pueda existir entre los constructos Rotación de personal de Nivel Jerárquico Superior y el Clima laboral, es decir como las variables se relacionan e influyen la una sobre la otra, para este fin, se han revisado y analizado diferentes trabajos y estudios realizados sobre estas variables, tanto a nivel nacional como internacional.

A nivel internacional, con respecto a la variable rotación de personal de nivel jerárquico superior, (Ysa & Salvador, 2015) en su trabajo Liderazgo y dirección pública: el ciclo de vida del cargo directivo, abordan el análisis de la carrera horizontal del directivo público a lo largo de su mandato, frente a una aproximación tradicional, vertical, de análisis de promoción en carrera. En el estudio indican que el directivo público es actualmente una pieza clave para la toma de decisiones, así como para el diseño e implementación de políticas públicas, a través de sus acciones influye en la consecución de objetivos (Vermeeren, Kuipers, & Steijn, 2014) y es clave para superar problemas inherentes al sector público (Behn, 1998) (Fairholm, 2004).

De acuerdo con lo antes indicado, en este estudio se resalta la importancia que tiene el Directivo Público en la consecución de objetivos de la organización, alineados a las políticas públicas del gobierno nacional, ya que a través de sus

decisiones y acciones conduce a la organización al cumplimiento de las actividades que permitan alcanzar la misión institucional.

Así mismo, en dicho estudio se cita a (Eitzen & Yetman, 1972), los cuales afirman que existe una relación curvilínea entre la duración de un mandato de un entrenador y la efectividad de un equipo de baloncesto: a mayor duración en el cargo, mejores resultados del equipo, hasta un determinado momento, en el cual los resultados empiezan a disminuir. Las autoras incluyen el concepto de ciclo de vida, entendido este como una serie de etapas por las que puede pasar un directivo desde la aceptación del cargo hasta su terminación, este concepto es importante porque permite identificar en las diferentes etapas, los cambios que tienen influencia en los resultados de la organización.

En el estudio mencionado se establece la importancia de la duración en el cargo y se define el ciclo de vida, con lo cual en relación a la presente investigación se afirma que mientras más tiempo dure una persona en un cargo, mejores resultados se obtendrán, por lo que en el sector público se debería procurar la estabilidad de los cargos de nivel jerárquico superior y reducir de acuerdo al ciclo de vida normal la rotación de este tipo de personal, pues de esta forma se podrá dar continuidad y consistencia a los procesos y actividades de la gestión pública que permitan mejorar el servicio público y alcanzar los objetivos institucionales.

Finalmente en su investigación concluyen que la duración del mandato puede asociarse a buenos o malos resultados, pero en distintas etapas del ciclo de vida, así mismo, el modelo del ciclo de vida del mandato del directivo público tiene implicaciones significativas para la eficacia organizativa, en el caso de directivos públicos cuyos mandatos pueden ser muy cortos (por ejemplo, solo una o dos etapas de las cinco), se puede esperar eficacias menores, por lo cual las organizaciones deben estar alertas de los peligros de los directivos que perduran demasiado tiempo en sus cargos, pero por otro lado, el directivo que deja su cargo antes de cuatro o cinco años no ha tenido la oportunidad de lograr su rendimiento máximo y puede ser especialmente dañino para el sector público acumular una serie de directivos con mandatos cortos, cada uno de los cuales introduce una nueva dirección, es decir, según (Hambrick & Fukutomi, 1991) citado por (Ysa & Salvador, 2015), las organizaciones deberían establecer horizontes entre cinco y diez años para sus directivos públicos.

La alta rotación del personal directivo o de nivel jerárquico superior, podría ser perjudicial para las instituciones del sector público ya que interrumpe la planificación preestablecida, incrementa los tiempos programados y puede llegar a reducir la eficiencia, por lo que es importante definir de acuerdo al ciclo de vida del cargo directivo un periodo adecuado que permita su desarrollo, así como alcanzar el rendimiento máximo en la institución y la ejecución de la planificación establecida durante dicho periodo.

(Corzo, Coronel, Arlet, Suca, & Velásquez, 2018), en su tesis para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas sobre Causas de la Rotación Laboral en las Empresas del Sector Asegurador de Cusco, analizaron la

relación de la rotación laboral con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, en el mismo citaron el trabajo de (Tariq, Ramzan, & Riaz, The impact of employee turnover on the efficiency of the organization, 2013), los cuales efectuaron un estudio con la participación de 100 trabajadores de una empresa que consideró tanto la satisfacción laboral como el compromiso organizacional como asuntos relativamente cercanos al desempeño corporativo y por ello propusieron a este último como variable dependiente. Los resultados que consiguieron empleando el análisis de correlación y regresión indicaron que las variables independientes escogidas (rotación laboral, carga de trabajo, cansancio laboral, salario obtenido, y conflictos familiares) mantenían una relación negativa con la variable dependiente.

Así mismo, en el trabajo de grado se cita a (Ahmad & Rainyee, 2014), quienes manifestaron que existía evidencia importante con respecto a la relación estadística de la rotación laboral tanto con la satisfacción laboral como con el compromiso organizacional, y que estos dos últimos aspectos pueden servir para lograr predecir intenciones de abandono de un puesto de trabajo. Además, expresaron que la satisfacción laboral se encontraba correlacionada positivamente con el compromiso organizacional y que tal par de aspectos se encontraban correlacionados negativamente con la rotación laboral.

En su estudio concluyeron que si bien la rotación laboral es una cuestión relativamente cotidiana y los niveles de ésta pueden resultar comprensibles hasta cierto punto, el manejo de cifras elevadas al respecto son una señal de la existencia de problemas al interior de una empresa o sector asociados tanto con la satisfacción laboral como con el compromiso organizacional.

En el estudio revisado, se demuestra que existe relación entre las variables rotación de personal y satisfacción laboral, lo cual a su vez puede influir en el desempeño laboral lo que conllevaría a que la institución se aleje de la consecución de sus metas y dificulte la gestión de actividades y los tiempos establecidos del mismo, es importante tomar en cuenta y monitorear continuamente el comportamiento de estas variables en la organización, a través de la medición del clima y satisfacción laboral así como el nivel de rotación de personal, a fin de tomar medidas preventivas y correctivas de ser el caso que permitan garantizar el desarrollo institucional.

A nivel mundial en lo que se refiere al personal de Nivel Jerárquico Superior se han realizado procesos de reformas de las funciones de directivos, en función a las nuevas características y necesidades del entorno, orientada a una función directiva cada vez más profesionalizada, puesto que se ha tomado conciencia de la importancia de los directivos en la gestión pública y la calidad de los servicios públicos, sin embargo, a pesar de estos procesos de reformas, esta variable está limitada por factores políticos que difícilmente podrían superarse. En lo correspondiente a la variable de clima laboral se han realizado diferentes investigaciones dada su importancia en el rendimiento de los trabajadores y por ende en la consecución de los objetivos de las empresas, así como de las instituciones públicas.

En países desarrollados se han realizado investigaciones relacionadas con las variables de estudio, orientados a mejorar sus legislaciones para la ocupación de cargos directivos del sector público que prioricen la profesionalización del personal, conscientes de la importancia del papel de las autoridades no solo como tomadores de decisiones, si no como líderes promotores de cambios en el servicio público.

En el contexto latinoamericano el interés por realizar investigaciones del clima laboral ha crecido rápidamente en los últimos tiempos, pues se ha incluido cada vez más este concepto en el desarrollo organizacional, así como en los indicadores de gestión de las empresas, se han adoptado formas de mediciones establecidas por distintos autores para evaluar el clima laboral de muchas empresas; una de las causas principales para el estudio de esta variable es que se la relaciona estrechamente con conceptos como calidad, productividad, desempeño, eficiencia, eficacia, por toda la importancia que se le ha dado a esta variable se han desarrollado investigaciones que comprueban a través de herramientas metodológicas su incidencia en los conceptos antes mencionados.

A pesar del crecimiento del interés del estudio de estas variables, y de las investigaciones realizadas en la región, no existen suficientes datos o información enfocada al comportamiento y/o relacionamiento de los constructos en las instituciones del sector público, si bien los conceptos son universales y se aplican tanto al sector público como al privado, existen especificidades dentro del sector gubernamental que requieren de investigación y análisis.

Sin embargo, del avance, en Latinoamérica aún no se ha reconocido la importancia del estudio de la relación entre la rotación de personal de Nivel Jerárquico Superior y el Clima Laboral como una estrategia para la mejora de la gestión pública.

La situación a nivel nacional es similar, los estudios del clima laboral y su incidencia en el desarrollo organizacional de empresas privadas se ha incrementado en los últimos años, sin embargo, en el sector público, aún no se han evidenciado investigaciones orientadas al estudio de las especificidades de este sector. La alta rotación del personal de nivel jerárquico superior es un problema generalizado en el sector público, por su naturaleza y base legal en Ecuador, de acuerdo con la (Ley Orgánica de Servicio Público, Registro Oficial Suplemento 294 de 06-oct.-2010, 2010), artículo 83.- Servidoras y servidores públicos excluidos de la carrera del servicio público.- Exclúyase del sistema de la carrera del servicio público, a: a.3 Las o los secretarios y subsecretarios comprendidos en el nivel jerárquico superior, no existe un plan de carrera para que los funcionarios públicos puedan a través de ascensos acceder a estos cargos directivos, así mismo a pesar de que de conformidad con lo establecido en el (Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, Registro Oficial Suplemento 418 de 01-abr.-2011, 2011), en su artículo 171.- “Descripción y valoración de los puestos del nivel jerárquico superior.- Los puestos del nivel jerárquico superior serán descritos y valorados para garantizar su clasificación adecuada; equidad en la aplicación del sistema integrado del talento humano en las instituciones del Estado; y, servirá para que los ocupantes de los

mismos reúnan los requisitos de orden general que sean exigidos para su desempeño, de ser el caso, conforme la norma emitida por el Ministerio de Relaciones Laborales”, en la práctica no se cumple, pues el personal directivo se designa más que por experiencia o conocimientos, por asuntos de carácter político, lo cual supone un problema constante que afecta al clima laboral de las entidades públicas que deben enfrentar permanentemente esta situación, por esta razón es importante identificar como influye la rotación del personal de Nivel Jerárquico Superior (NJS) en el clima laboral de las instituciones públicas y definir acciones que permitan minimizar los efectos negativos en la variable clima laboral.

La alta rotación del personal de Nivel Jerárquico Superior supone la ausencia o inestabilidad de una figura de liderazgo que debe ser indispensable y permanente en toda institución, ya sea pública o privada, pues permite mantener un orden, claridad y constancia en las actividades que se realizan para alcanzar eficazmente el objetivo que persigue la institución.

Es importante destacar la relevancia de la estabilidad y permanencia del talento humano considerado de nivel jerárquico superior en las instituciones gubernamentales, puesto que permitirá elevar la efectividad de la gestión pública.

### **Problemática**

La importancia del estudio de las variables rotación de personal de Nivel Jerárquico Superior y clima laboral se da por cuanto influyen en el comportamiento, actuaciones, reacciones y sentimientos de las personas en su lugar de trabajo; al ser el sector público un sector orientado a la dotación de servicios y satisfacción de necesidades de los ciudadanos es de gran importancia garantizar la calidad y eficiencia en la provisión de dichos servicios y la satisfacción de la ciudadanía del país.

Se considera un tema de actualidad con base en lo expuesto anteriormente, puesto que se acoge a lo establecido en el actual (Plan Nacional de Desarrollo, 2017) que contempla dentro de sus objetivos la institucionalización de una administración pública democrática, participativa, incluyente, intercultural y orientada hacia la ciudadanía, basada en un servicio meritocrático profesionalizado que se desempeñe en condiciones dignas, entendiéndose que al referirse a “condiciones dignas” en el mismo se encuentra implícito el concepto de clima laboral y en los términos “servicio meritocrático profesionalizado” el de rotación de personal de nivel jerárquico superior.

Solo durante el año 2018, en el Servicio de Contratación de Obras (SECOB), se han evidenciado cambios constantes del personal cuyos cargos se consideran del nivel jerárquico superior. En la institución a nivel nacional, en promedio se cambian autoridades (sean estos directores, secretarios, subsecretarios, coordinadores, coordinadores zonales, etc.) cada 2,27 meses, las autoridades en cargos de nivel jerárquico superior se han cambiado hasta 5 veces en el mencionado periodo en un mismo Departamento o Dirección; considerando que la misión de la institución es la de contratar, ejecutar y fiscalizar obras de infraestructura pública, por la naturaleza e

importancia de los cargos directivos como tomadores de decisiones en la organización, es necesario procurar un nivel adecuado de rotación que no exceda los niveles óptimos que permitan el crecimiento y desarrollo de la institución de acuerdo con los planes, programas y tiempos establecidos para su ejecución.

Adicionalmente un factor de relevancia para la realización de la presente investigación es que en la institución existe antecedente de un estudio de este tipo, que analiza la incidencia de la rotación de personal de nivel jerárquico superior en el clima laboral, por lo cual es importante contrastar los resultados del estudio y comportamiento de estas variables, a fin de plantear y adoptar acciones correctivas y de mejora que permitan garantizar un clima laboral adecuado para los servidores de la institución y por ende el desempeño óptimo de sus funciones, así como de los procesos gobernantes, adjetivos y sustantivos y sentar un precedente para el desarrollo de futuras investigaciones que permitan ampliar la visión y el conocimiento sobre los constructos y su importancia en la mejora de la gestión en el sector público.

### **Metodología**

Para la investigación se determina que la población del Servicio de Contratación de Obras SECOB es 281. Una vez aplicada la fórmula, se obtiene que el tamaño de la muestra a la cual se aplicará el instrumento de recolección y análisis de información es de 163.

Para la validación del instrumento de medición del clima laboral, se realizó la revisión de investigaciones de varios autores con estudios relacionados con la variable, se escogió el instrumento utilizado en el artículo El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación de (Manosalvas, Manosalvas, & Quintero, 2015), se solicitó el mismo vía correo electrónico, teniendo una respuesta favorable y se procedió a aplicarlo en la muestra obtenida, el instrumento consta de 53 preguntas que miden la percepción del clima laboral de los funcionarios de la institución en 7 dimensiones: comunicación interna (14 ítems), reconocimiento (10 ítems), relaciones interpersonales en el trabajo (8 ítems), toma de decisiones (6 ítems), entorno físico (6 ítems), compromiso (4 ítems) y adaptación al cambio (5 ítems). Se utilizó la escala de respuesta de Likert de 5 puntos: muy de acuerdo (5), de acuerdo (4), no estoy seguro (3), en desacuerdo (2), totalmente en desacuerdo (1).

Para la medición de la rotación del personal de nivel jerárquico superior, en el cuestionario se incluyeron dos preguntas relacionadas con la variable, la primera relacionada al cambio o no de jefe directo en cada área de la institución, a través de una escala dicotómica (si/no) a fin de obtener el porcentaje de rotación; la segunda relacionada con el número de veces que se ha cambiado al personal directivo durante el año 2018, año escogido para el análisis por evidenciar un alto número de cambios de jefes registrados en dicho periodo.

La validez de los instrumentos, para el presente trabajo de investigación, se realizó mediante la técnica de “juicio de expertos”. Ellos analizan el instrumento bajo cinco conceptos: claridad, objetividad, consistencia, pertinencia y suficiencia,

dentro de cada concepto se realiza una valoración entre muy malo (1) y muy bueno (5), una vez valorado se obtiene la sumatoria parcial y total, posteriormente se detallan los resultados de la validación y la opinión, dentro de las cuales se escoge si es favorable, debe mejorar o no es favorable y finalmente se realizan las observaciones que cada experto considere pertinente con su respectiva firma. Si el instrumento es favorable, puede ser aplicado en la muestra para el levantamiento de la información.

Para determinar la confiabilidad de las escalas que se utilizaron para medir la variable clima organizacional se calculó el índice del alfa de Cronbach. Para que una escala sea considerada confiable debe obtener un valor de alfa mayor o igual a 0.7 (DeVellis, 2003). Los resultados que se muestran en la tabla evidencian que el índice obtenido es de 0,962 permitiendo concluir que la escala es bastante confiable para medir las variables analizadas, como se muestra en la tabla 1.

**Tabla. 1**

**Confiabilidad del instrumento**

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>No. de elementos</b>
,962	53

**Aplicación del instrumento**

El proceso para aplicación del instrumento es el siguiente:

Se obtuvo la nómina de funcionarios de la institución a través de la Dirección de Administración de Talento Humano a fin de conocer la población y obtener la muestra a la cual se aplicará el instrumento.

Una vez obtenida la muestra y el instrumento validado se solicitó autorización a la Máxima Autoridad de la institución para proceder con la aplicación del instrumento de recolección de información.

Con la debida autorización se procedió a aplicar el instrumento de recolección de información que en la presente investigación es la encuesta, en los diferentes departamentos de la institución junto con el personal de la Dirección de Administración de Talento Humano delegado para el efecto, con la encuesta se pretende recabar información que permita determinar si existe relación entre las variables de estudio: rotación de personal de nivel jerárquico superior y clima laboral.

**Resultados**

Una vez recopilada la información a través de las encuestas aplicadas a los funcionarios de la institución se procedió a tabular las respuestas de cada una de las dimensiones medidas dentro de la variable clima laboral.

**Tabla. 2**  
Dimensión Comunicación Interna

No.	Pregunta	Muy de acuerdo		De acuerdo		No estoy seguro		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	¿Se siente Ud. libre para conversar con su superior acerca de materias relacionadas con su trabajo?	76	47	71	44	10	6	3	2	3	2
2	¿Es adecuada la relación con sus compañeros de trabajo?	72	44	74	45	12	7	5	3	0	0
3	¿Siente que su relación con su jefe directo es de confianza y apoyo recíproco?	77	47	59	36	20	1	3	2	4	2
4	¿Cree Ud. que en su área de trabajo se producen errores por falta de información?	25	15	77	47	31	1	20	12	10	6
5	¿Su jefe se preocupa de explicar todo muy bien de modo que no existan confusiones?	53	33	81	50	19	1	7	4	3	2
6	¿Considera Ud. que se le entrega la información suficiente en el momento, para realizar bien su trabajo?	29	18	72	44	42	2	14	9	6	4
7	¿Ante un problema en su trabajo puede Ud. hablar con su jefe en forma franca y sincera?	84	52	49	30	24	1	3	2	3	2
8	¿Trabajamos en equipo?	64	39	61	37	31	1	5	3	2	1
9	¿Avanzamos en la misma dirección?	63	39	57	35	32	2	9	6	2	1
10	¿Nuestra información se comparte con el resto del equipo de trabajo?	62	38	63	39	28	1	8	5	2	1
11	¿Nuestros mecanismos de comunicación son adecuados?	43	26	76	47	32	2	10	6	2	1
12	¿Realizamos reuniones efectivas?	37	23	73	45	36	2	13	8	4	2
13	¿Comunicamos entre nosotros cuando y donde podemos ser localizados?	45	28	83	51	29	1	6	4	0	0
14	¿Respetamos nuestro tiempo mutuamente?	49	30	73	45	30	1	7	4	4	2
<b>Frecuencia</b>		<b>779</b>		<b>969</b>		<b>376</b>		<b>113</b>		<b>45</b>	
<b>Promedio</b>		<b>56</b>		<b>69</b>		<b>27</b>		<b>8</b>		<b>3</b>	
<b>Porcentaje</b>		<b>34</b>		<b>42</b>		<b>16</b>		<b>5</b>		<b>2</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los funcionarios del Servicio de Contratación de Obras

**Elaborado por:** Diana Parra

De acuerdo con la tabla 4 que corresponde a la dimensión de Comunicación interna, al obtener el promedio de las frecuencias de cada una de las preguntas, se observa que, del total de encuestados (163), el 34% se encuentra muy de acuerdo con los elementos considerados dentro de la comunicación interna de la institución, mientras que el 42%, está de acuerdo, el 16% no está seguro, el 5% está en desacuerdo y el 2% está totalmente en desacuerdo.

Con los resultados obtenidos, se tiene que en general la percepción de los funcionarios de la institución respecto de la comunicación interna es que existen condiciones adecuadas que promueven una efectiva comunicación en la organización, como el trabajo en equipo, adecuada relación entre compañeros de trabajo y la confianza en el jefe directo, sin embargo de ello, de acuerdo con la información obtenida se muestra que existe contradicción en las respuestas correspondientes a la entrega de información suficiente para el desarrollo del trabajo, por lo que se evidencia que no existe claridad de parte de los funcionarios de la institución en cuanto a este aspecto.

**Tabla. 3**  
Dimensión Reconocimiento

No.	Pregunta	Muy de acuerdo		De acuerdo		No estoy seguro		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	¿Se estimula la capacitación de los funcionarios?	36	22	58	36	39	24	24	15	6	4
2	¿Se trabaja regularmente con un plan para la capacitación de los funcionarios?	37	23	59	36	37	23	24	15	6	4
3	¿Se ofrecen posibilidades para el desarrollo personal de los funcionarios?	21	13	45	28	53	33	32	20	12	7
4	¿Existe equidad en el acceso a la capacitación?	29	18	54	33	48	29	25	15	7	4
5	¿Los funcionarios de su Departamento/ Servicio/ Unidad son frecuentemente elogiados, más que criticados y corregidos?	16	10	59	36	58	36	21	13	9	6
6	¿Hemos sido partícipes de los buenos resultados?	37	23	71	44	36	22	11	7	8	5
7	¿La actuación de calidad es gratificada?	21	13	49	30	56	34	24	15	13	8
8	¿La jefatura se fija más en las habilidades de los funcionarios que en sus puntos débiles?	24	15	70	43	52	32	9	6	8	5
9	¿Hay grupos de funcionarios que casi nunca reciben atención ni reconocimiento?	20	12	59	36	51	31	18	11	15	9
10	¿El funcionario que ha sido llamado por el jefe, espera más bien elogios que críticas?	12	7	54	33	67	41	21	13	9	6
<b>Frecuencia</b>		<b>253</b>		<b>578</b>		<b>497</b>		<b>209</b>		<b>93</b>	
<b>Promedio</b>		<b>25</b>		<b>58</b>		<b>50</b>		<b>21</b>		<b>9</b>	

<b>Porcentaje</b>	<b>16</b>	<b>35</b>	<b>30</b>	<b>13</b>	<b>6</b>
-------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	----------

**Fuente:** Encuesta aplicada a los funcionarios del Servicio de Contratación de Obras

**Elaborado por:** Diana Parra

En la dimensión Reconocimiento de acuerdo con el promedio obtenido de las respuestas, el 16% estuvo muy de acuerdo, 35% de acuerdo, 30% no está seguro, 13% no está de acuerdo y 6% está totalmente en desacuerdo.

Con respecto a la dimensión de reconocimiento se consideran elementos como capacitación, desarrollo personal, participación de resultados, gratificaciones y atención a los funcionarios, con los resultados obtenidos se puede observar que a pesar de que la mayor parte de encuestados está de acuerdo con lo consultado, existe igualmente un alto porcentaje de funcionarios que responden no estar seguros, lo que podría interpretarse como desconocimiento en temas de reconocimiento o no existe claridad en las políticas de gratificación y recompensa con las que cuenta la institución.

**Tabla. 4**

Dimensión Relaciones interpersonales en el trabajo

No.	Pregunta	Muy de acuerdo		De acuerdo		No estoy seguro		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	¿Lo pasamos bien trabajando juntos?	62	38	76	47	19	12	6	4	0	0
2	¿Tenemos ganas de ir a trabajar cada día?	67	41	64	39	22	13	6	4	4	2
3	¿Nos sentimos seguros en nuestro trabajo?	35	21	45	28	30	18	23	14	30	18
4	¿Nos ayudamos y animamos unos a otros?	56	34	69	42	29	18	6	4	3	2
5	¿Nuestra comunicación es abierta y transparente?	49	30	69	42	33	20	6	4	6	4
6	¿Confiamos los unos en los otros?	36	22	64	39	40	25	14	9	9	6
7	¿Hablamos los unos CON los otros, pero no los unos DE los otros?	35	21	63	39	42	26	14	9	9	6
8	¿Respetamos las habilidades, los deseos y la personalidad de los demás?	58	36	77	47	21	13	3	2	4	2
<b>Frecuencia</b>		<b>398</b>		<b>495</b>		<b>235</b>		<b>73</b>		<b>64</b>	
<b>Promedio</b>		<b>50</b>		<b>62</b>		<b>29</b>		<b>9</b>		<b>8</b>	
<b>Porcentaje</b>		<b>31</b>		<b>38</b>		<b>18</b>		<b>6</b>		<b>5</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los funcionarios del Servicio de Contratación de Obras

**Elaborado por:** Diana Parra

Dentro de la dimensión de Relaciones Interpersonales en el Trabajo se consideran aspectos como seguridad, motivación, ayuda y colaboración mutua, confianza, comunicación transparente y respeto, el 29% de los encuestados respondió

estar muy de acuerdo, el 41% está de acuerdo, el 19% no está seguro, el 6% está en desacuerdo y el 5% está totalmente en desacuerdo.

Con estos resultados en términos generales se evidencia que existe un buen número de funcionarios de la institución que se encuentran satisfechos con las relaciones interpersonales en el trabajo, es decir que perciben un ambiente de respeto, confianza y apoyo mutuo entre compañeros.

**Tabla. 5**  
Dimensión Toma de decisiones

No.	Pregunta	Muy de acuerdo		De acuerdo		No estoy seguro		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	¿Las decisiones de su Departamento/ Servicio/ Unidad se toman en su mismo nivel?	26	16	76	47	41	25	15	9	5	3
2	¿Las decisiones se toman oportunamente?	43	26	63	39	38	23	15	9	4	2
3	Piensa Ud. que las decisiones en su unidad se hacen pensando en los trabajadores.	29	18	67	41	32	20	20	12	15	9
4	Ud. Puede emplear su propia iniciativa para hacer las cosas.	43	26	74	45	26	16	15	9	5	3
5	Siente Ud. que en esta organización se anima los empleados a que tomen sus propias decisiones	22	13	60	37	43	26	22	13	16	10
6	¿Las decisiones se basan en información confiable?	40	25	67	41	37	23	13	8	6	4
<b>Frecuencia</b>		<b>203</b>		<b>407</b>		<b>217</b>		<b>100</b>		<b>51</b>	
<b>Promedio</b>		<b>34</b>		<b>68</b>		<b>36</b>		<b>17</b>		<b>9</b>	
<b>Porcentaje</b>		<b>21</b>		<b>42</b>		<b>22</b>		<b>10</b>		<b>5</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los funcionarios del Servicio de Contratación de Obras

**Elaborado por:** Diana Parra

En esta dimensión los encuestados respondieron estar muy de acuerdo 21%, de acuerdo 42%, no está seguro 22%, en desacuerdo 10%, totalmente en desacuerdo 5%, lo que evidencia que los resultados se concentran en su mayoría (63%) en las respuestas de acuerdo y muy de acuerdo.

La dimensión Toma de Decisiones incluye aspectos referentes al incentivo, oportunidad, igualdad e iniciativa en la toma de decisiones de la empresa y la inclusión de sus funcionarios en la misma, de acuerdo con los resultados obtenidos se observa que la percepción de los empleados en cuanto a esta dimensión es buena, lo que significa que las condiciones que presta la institución en cuanto a toma de decisiones considera la opinión de los funcionarios, se propicia su iniciativa y se basa en información confiable.

**Tabla. 6****Dimensión Entorno físico**

No.	Pregunta	Muy de acuerdo		De acuerdo		No estoy seguro		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	¿El entorno físico mejora el bienestar y la eficiencia de su Departamento/ Servicio/Unidad?	52	32	71	44	26	16	10	6	4	2
2	La decoración y el diseño: ¿Son acordes a la función de su Departamento/ Servicio/Unidad?	46	28	67	41	32	20	12	7	6	4
3	¿El espacio físico es suficiente?	56	34	74	45	19	12	8	5	6	4
4	¿Tiene una ventilación e iluminación adecuada?	57	35	71	44	21	13	11	7	3	2
5	¿El nivel de ruido interfiere significativamente con el desarrollo de sus funciones?	18	11	55	34	29	18	37	23	24	15
6	¿Cuenta su Departamento/ Servicio/ Unidad con los equipos e insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones?	50	31	73	28	18	7	16	6	6	2
<b>Frecuencia</b>		<b>279</b>		<b>411</b>		<b>145</b>		<b>94</b>		<b>49</b>	
<b>Promedio</b>		<b>47</b>		<b>69</b>		<b>24</b>		<b>16</b>		<b>8</b>	
<b>Porcentaje</b>		<b>29</b>		<b>42</b>		<b>15</b>		<b>10</b>		<b>5</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los funcionarios del Servicio de Contratación de Obras

**Elaborado por:** Diana Parra

Como se muestra en la tabla anterior correspondiente al Entorno Físico el 29% respondió estar muy de acuerdo, 42% de acuerdo, 15% no está seguro, 10% en desacuerdo y 5% totalmente en desacuerdo.

La dimensión se refiere principalmente a los aspectos físicos como decoración y diseño, del entorno como ruido, iluminación y ventilación y equipos tecnológicos e insumos para el desempeño del trabajo diario, con los resultados obtenidos se muestra que la percepción de los funcionarios respecto a esta dimensión es que existen las condiciones físicas adecuadas para el desarrollo del trabajo, es decir que la institución cuenta con la infraestructura y equipamiento necesarios con los que los funcionarios se sienten cómodos.

**Tabla 7****Dimensión Compromiso**

No.	Pregunta	Muy de acuerdo		De acuerdo		No estoy seguro		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	¿Cumplimos nuestros acuerdos?	56	34	90	55	11	7	4	2	2	1

2	¿Estamos dispuestos a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige?	83	51	72	44	6	4	1	1	1	1
3	¿Se siente Ud. con la camiseta puesta?	84	52	54	33	18	11	4	2	3	2
4	¿Nos sentimos responsables de los éxitos y fracasos de nuestro Departamento/Servicio/Unidad?	69	42	70	43	19	12	4	2	1	1
<b>Frecuencia</b>		<b>292</b>		<b>286</b>		<b>54</b>		<b>13</b>		<b>7</b>	
<b>Promedio</b>		<b>73</b>		<b>72</b>		<b>14</b>		<b>3</b>		<b>2</b>	
<b>Porcentaje</b>		<b>45</b>		<b>44</b>		<b>8</b>		<b>2</b>		<b>1</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los funcionarios del Servicio de Contratación de Obras

**Elaborado por:** Diana Parra

En la tabla 9 se muestran las respuestas obtenidas de los funcionarios respecto de la dimensión Compromiso, en la cual se observa que el 45% respondió estar muy de acuerdo, el 44% de acuerdo, el 8% no está seguro, el 2% en desacuerdo y el 1% totalmente en desacuerdo; al agrupar las respuestas correspondientes a muy de acuerdo y de acuerdo, se obtiene un 89% del total de encuestados, es decir, 145 funcionarios.

La dimensión Compromiso mide aspectos como el cumplimiento de acuerdos, esfuerzo extra, sentirse con la camiseta puesta y sentir como suyos los éxitos o fracasos de la institución, en ésta se evidencia que casi la totalidad de funcionarios se sienten comprometidos con la organización y con la consecución de sus objetivos, lo cual es muy positivo para la institución.

**Tabla 8**  
Dimensión Adaptación al cambio

No.	Pregunta	Muy de acuerdo		De acuerdo		No estoy seguro		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	¿Sabemos cuáles son los progresos de nuestro Departamento/ Servicio/ Unidad?	48	29	90	55	20	12	3	2	2	1
2	¿Sentimos la necesidad de que existan cambios?	38	23	78	48	26	16	15	9	6	4
3	¿Somos lo suficientemente flexibles para aceptar los cambios?	59	36	83	51	14	9	6	4	1	1
4	¿Estamos dispuestos a adaptarnos a los cambios?	68	42	78	48	13	8	4	2	0	0
5	¿Hemos empezado a usar nuevas tecnologías o herramientas de gestión?	42	26	60	37	37	23	16	10	8	5
<b>Frecuencia</b>		<b>255</b>		<b>389</b>		<b>110</b>		<b>44</b>		<b>17</b>	
<b>Promedio</b>		<b>51</b>		<b>78</b>		<b>22</b>		<b>9</b>		<b>3</b>	
<b>Porcentaje</b>		<b>31</b>		<b>48</b>		<b>13</b>		<b>5</b>		<b>2</b>	

**Fuente:** Encuesta aplicada a los funcionarios del Servicio de Contratación de Obras

**Elaborado por:** Diana Parra

Al aplicar la encuesta en cuanto a la dimensión Adaptación al Cambio, el 31% respondió estar muy de acuerdo, el 48% de acuerdo, el 13% no está seguro, el 5% está en desacuerdo y el 2% totalmente en desacuerdo, agrupando las respuestas muy de acuerdo y de acuerdo se obtiene un 79% del total de encuestados.

La Adaptación al Cambio mide aspectos como el conocimiento de los progresos de la institución, la necesidad de que existan cambios, flexibilidad para aceptar cambios y uso de nuevas tecnologías o herramientas de gestión; con las respuestas obtenidas se evidencia que la percepción de los funcionarios en cuanto a esta dimensión es buena, mostrando su satisfacción con la situación en la institución, sin embargo, se observa una contradicción en la pregunta correspondiente a necesidad de que existan cambios en la cual un gran porcentaje de funcionarios responde estar muy de acuerdo y de acuerdo, lo cual no necesariamente refleja alguna inconformidad, si no que podría entenderse como cambios relacionados a innovación de procesos y tecnologías.

La hipótesis planteada en la presente investigación es la siguiente:

La rotación de personal de nivel jerárquico superior incide en el clima laboral del Servicio de Contratación de Obras SECOB.

Para la comprobación de la hipótesis, a fin de correlacionar las variables estudiadas, se obtuvo el promedio del clima laboral (Hayes, 2017) incluyendo las siete dimensiones, una vez obtenido el promedio se realizó la comparación de medias con la Prueba T para muestras independientes, al aplicar esta prueba se obtuvo el siguiente resultado:

**Tabla 9**  
Promedio del Clima Laboral según Rotación de Personal de Nivel Jerárquico Superior

	RNJS	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
PROMEDIO	Si	138	3,7830	,57502	,04895
CLIMALABORAL	No	25	4,0966	,48428	,09686

**Tabla 10**  
Prueba de muestras independientes Promedio Clima Laboral

		prueba t para la igualdad de medias				
		Prueba de Levene de calidad de varianzas				
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Promedio Clima Laboral	Se asumen varianzas iguales	1,465	,228	-2,565	161	,011
	No se asumen varianzas iguales			-2,890	37,398	,006

Con un valor de p de 0,228 superior a 0,05, no se rechaza la hipótesis nula, de igualdad de varianzas por lo tanto se analiza la prueba T Student relacionada a varianzas iguales, al analizar la prueba T se observa que el p valor 0,011 es menor que 0,05 lo que lleva a rechazar la hipótesis de igualdad de medias entre los grupos que tuvieron rotación y los que no la tuvieron. Al analizar el promedio obtenido del clima organizacional en cada uno de los grupos se observa que el grupo que presenta un mejor clima laboral es el que no tuvo una rotación del jerárquico superior (4,0966) en comparación con los que sí tuvieron rotación de jerárquico superior (3,7830), esto permite aceptar la hipótesis de investigación que establece que: La rotación de personal de nivel jerárquico superior incide en el clima laboral del Servicio de Contratación de Obras SECOB.

Adicionalmente, con el fin de comprobar si existe relación entre cada una de las dimensiones del clima laboral y la rotación del personal de nivel jerárquico superior se obtuvo el promedio de cada dimensión, una vez obtenido el promedio se realizó la comprobación de medias con la Prueba T para muestras independientes, obteniendo los siguientes resultados con cada una de las dimensiones.

### **Conclusiones**

Con la presente investigación se determinó que existe relación entre las variables estudiadas, es decir la rotación del personal de nivel jerárquico superior incide en el clima laboral del Servicio de Contratación de Obras SECOB, pues de acuerdo con los resultados obtenidos, se evidenció que existe un mejor clima laboral en el grupo que no ha experimentado cambios de directivos, a diferencia de los que sí lo han experimentado.

A pesar de que durante el desarrollo de toda la investigación se han estudiado teorías que permiten sustentar la relación entre la rotación del personal y el clima laboral, no existen suficientes estudios o investigaciones que analicen a fondo la rotación específicamente del personal de nivel jerárquico superior en el sector público y su incidencia en el clima laboral, lo cual no ha permitido conocer de mejor manera las especificidades de estas variables aplicadas al sector público, en su gran mayoría se han realizado investigaciones en el sector privado, sin embargo, los resultados en el sector privado no suelen ser los mismos en el sector público por sus características y especificidades.

Como resultado de la presente investigación se pudo determinar el estado de las variables de estudio en la institución, es así que, se observó que existe una alta rotación del personal de nivel jerárquico superior en el Servicio de Contratación de Obras SECOB, específicamente durante el año 2018, en el cual se encontró que del total de encuestados (163), el 85% que corresponde a 145 funcionarios, experimentó cambios de directivos al menos una vez en ese periodo.

Al analizar los resultados obtenidos con la investigación se observó que, existe diferencia de medias entre los grupos que experimentaron cambios de directivos y los que no, al tener significancia estadística son aplicables a la población; así mismo, al analizar cada una de las siete dimensiones medidas con la encuesta, se observa que no existe incidencia de la rotación de jerárquico superior en

tres de ellas (comunicación interna, entorno físico y adaptación al cambio), mientras que en las cuatro dimensiones restantes (reconocimiento, relaciones interpersonales en el trabajo, toma de decisiones, compromiso) se evidencia que sí existe incidencia pues la alta rotación de jefes ocasiona un cambio constante en el grupo de trabajo, los funcionarios no se sienten parte dentro del grupo, sienten inestabilidad e incertidumbre lo cual influye en el clima laboral.

A pesar de la importancia del clima laboral en el desempeño de toda organización pública o privada para la consecución de sus objetivos, actualmente su estudio y análisis no se considera una prioridad en el sector público, si bien se realizan encuestas que miden el clima laboral, no se adoptan medidas y políticas, que permitan corregir y mejorar las falencias detectadas en los resultados de las encuestas aplicadas.

La rotación del personal de nivel jerárquico superior constituye un factor importante en la medición del clima laboral, sin embargo, en el sector público, por su naturaleza y de acuerdo con la normativa legal vigente, existe un alto porcentaje de rotación de directivos, sin que se le haya atribuido la relevancia real que tiene, por lo que no se han realizado acciones para minimizar su impacto en la institución.

### Referencias

- Ahmad, A., & Rainyee, R. (2014). Which is the best predictor of employee turnover intentions: Job satisfaction or organizational commitment? A literature review. *International Journal of Information, Business and Management*, 6(1), 2-10.
- Behn, R. D. (1998). What right do Public Managers Have to Lead . *Public Administration Review* Vol 58 N° 3, 209-225.
- Corzo, F. L., Coronel, M., Arlet, J., Suca, F. R., & Velásquez, M. J. (2018). Causas de la rotación laboral en las empresas del sector asegurador de Cusco.
- DeVellis, R. (2003). *Scale development, theory and application*. Chapel Hill, NC: Sage.
- Eitzen, S., & Yetman, N. (1972). Managerial Change, Longevity and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly* Vol 17 N° 1, 110-116.
- Fairholm, M. R. (2004). Different Perspectives on the Practice of Leadership. *Public Administration Review* Vol 64 N° 5, 577-590.
- Hambrick, D., & Fukutomi, G. (1991). The Seasons of a CEO's Tenure. *Academy of Management Review* Vol 16 N° 4 , 719-742.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. . Guilford publications.
- Ley Orgánica de Servicio Público, Registro Oficial Suplemento 294 de 06-oct.-2010*. (2010). Quito.

- Manosalvas, C., Manosalvas, L., & Quintero, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, (26), 5-15.
- Plan Nacional de Desarrollo, 2.-2. (2017). Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una vida.
- Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, Registro Oficial Suplemento 418 de 01-abr.-2011.* (2011). Quito.
- Tariq, M., Ramzan, M., & Riaz, A. (2013). The impact of employee turnover on the efficiency of the organization. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 4(9), 700-711.
- Vermeeren, B., Kuipers, B., & Steijn, B. (2014). Does Leadership Style Make a Difference? Linking HRM, Job Satisfaction and Organizational Performance. *Review of Public Personnel Administration* Vol 34 N° 2, 174-195.
- Ysa, T., & Salvador, S. (2015). Liderazgo y dirección pública: el ciclo de vida del cargo directivo. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (62), 39-76.