



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

Sede
Esmeraldas

Maestría en Gestión de Talento Humano

Tema:

**Análisis de los Movimientos Internos de Puestos
de Trabajo en la Corporación Nacional de
Electricidad (CNEL) UN Esmeraldas, año 2021**

**Tesis de grado previo a la obtención del título de
Máster en Gestión de Talento Humano**

Autora:

Ing. Johanna Paola Baquero Lozano

Tutora:

Mgt. Lorena Toledo Gutiérrez

Esmeraldas – Ecuador

2021-2022

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Tema: Análisis de los Movimientos Internos de Puestos de Trabajo en la Corporación Nacional de Electricidad (CNEL) UN Esmeraldas, año 2021

Autora: Ing. Johanna Paola Baquero Lozano

Mgt. Lorena Toledo Gutiérrez
DIRECTORA DE TESIS

f. _____

Mgt. Mirna Chichande Mora
LECTOR/A 1

f. _____

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez
LECTOR/A 2

f. _____

Msc. Yanina Bazurto Roa
COORDINADORA DE POSTGRADOS

f. _____

Ing. Alex Guashpa Gómez
SECRETARIO GENERAL PUCESE

f. _____

Ecuador, Esmeraldas, junio de 2022

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Johanna Paola Baquero Lozano portadora de la cédula de ciudadanía No. 0802939504 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Johanna Paola Baquero Lozano
C.I 0802939504

CERTIFICADO DEL DIRECTOR DE TESIS

Yo, Mgt. Lorena Murat Toledo Gutiérrez, en calidad de directora de la tesis titulada “Análisis de los Movimientos Internos de Puestos de Trabajo en la Corporación Nacional de Electricidad (CNEL) UN Esmeraldas, año 2021”, certifico haber revisado que el trabajo final cumple los requisitos de calidad, originalidad y presentación exigibles y que se han incorporado las sugerencias del Tribunal, al trabajo de grado.

Mgt. Lorena Murat Toledo Gutiérrez

CC: 0800626913

DIRECTORA DE TESIS

DEDICATORIA

Llena de amor, alegría y satisfacción por la culminación de este trabajo y por consiguiente la obtención de este nuevo logro, dedico esta tesis a mis hijos Bruno y Dylan Lemos Baquero, ya que son ese motor que me impulsa a ser mejor, a esforzarme y ser valiente, gracias por ser ese motivo que necesito a diario y por dejarme ver el lado dulce de las cosas simples de esta vida.

A mis padres Julio Baquero y Luisa Lozano, por forjarme e inculcar en mí lo mejor de ustedes, para llegar a ser la persona que soy en la actualidad, por su formación a través de reglas y otorgarme la libertad de poder tomar decisiones, que me ayudaron a confiar en mí y en el potencial que poseo, siendo la base de gran importancia para mi vida.

Por último, le dedico a mi esposo Larry Lemos, por su amor y apoyo sin condiciones en este camino recorrido que concluye con este trabajo, gracias por ser inspiración y motivarme a superarme y alcanzar este nuevo objetivo.

Johanna Paola Baquero Lozano

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme vivir esta nueva experiencia de estudiar otra vez, ya que era un sueño anhelado después de 10 años desde la Ingeniería.

A mis padres por confiar nuevamente en mí y brindarme su apoyo en todo, dejando de lado sus proyectos para poder cumplir el mío, ¡son los mejores!

A mi esposo por la paciencia y amor en todo este proceso, sobre todo en los momentos de clases, por la comida que me brindaba y sus explicaciones para poder entender mejor un tema.

A mis hermanas por su apoyo incondicional y estar siempre presentes, acompañándome en esta nueva carrera emprendida.

A la Pontificia Universidad Católica Sede en Esmeraldas por abrir sus puertas y convertirme en profesional en lo que me apasiona.

A los docentes que hicieron parte de este proceso de aprendizaje, por sus enseñanzas y valiosos conocimientos, en especial a la Magíster Lorena Murat Toledo Gutiérrez, que fue mi asesora de este proyecto de investigación quien ha guiado con su paciencia y rectitud como docente.

Y para terminar agradezco a la empresa CNEL EP UN Esmeraldas que permitió realizar este trabajo de análisis brindando las facilidades y la información requerida y necesaria para el desarrollo de la misma.

Johanna Paola Baquero Lozano

ÍNDICE DE CONTENIDOS

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
CERTIFICADO DEL DIRECTOR DE TESIS	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN	1
Presentación del tema de investigación	1
Planteamiento del problema.....	2
Justificación	3
Objetivos	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos	4
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO.....	5
1.1. Fundamentación teórico-conceptual	5
1.2. Antecedentes	13
1.3. Fundamentación legal	15
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA	17
2.1 Tipo de estudio.....	17
2.2 Definición conceptual y operacional de las variables	17

2.3	Población y muestra	19
2.4	Técnicas e instrumentos	19
2.5	Análisis de datos	20
	CAPÍTULO 3. RESULTADOS	21
3.1	Descripción de la muestra.....	21
3.2	Interpretación de resultados	21
	Dimensión Involucramiento laboral	22
	Dimensión Supervisión.....	26
	Dimensión comunicación	27
	Dimensión clima laboral	29
	Dimensión Desarrollo profesional	31
	Estrategias para establecer mecanismos eficientes a aplicar como solución dentro de los movimientos internos de puestos de trabajo	35
	CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN	36
	CAPÍTULO 5. CONCLUSIÓN Y RESULTADOS	38
5.1	CONCLUSIONES.....	38
5.2	RECOMENDACIONES.....	39
	REFERENCIAS.....	40
	ANEXOS	43
A)	Formato de encuesta.....	43
B)	Validación de instrumentos.....	47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables	18
Tabla 2 Población	19
Tabla 3 Estrategias de mejora de movimientos internos de puestos.....	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Movimientos de trabajo vs. Monotonía de trabajo.....	22
Figura 2 Administración eficiente y movimientos de puestos de trabajo.....	22
Figura 3 Afectación del desempeño laboral al existir movimiento de puestos	23
Figura 4 Antigüedad laboral y movimientos de puestos	24
Figura 5 Ausentismo y afectación a los usuarios.....	24
Figura 6 Beneficios de una capacitación para movimientos de puestos.....	25
Figura 7 Preocupación del bienestar laboral.....	26
Figura 8 Supervisión del desempeño laboral.....	26
Figura 9 Acceso a la información	27
Figura 10 Relaciones entre compañeros	28
Figura 11 Satisfacción con el puesto de trabajo	29
Figura 12 Funciones del puesto de trabajo	29
Figura 13 Satisfacción con el puesto de trabajo	30
Figura 14 Oportunidad de aprender y crecer laboralmente	31
Figura 15 Equidad de remuneraciones y compensaciones	31
Figura 16 Capacitación y adiestramiento	32
Figura 17 Integración de la empresa l.....	33
Figura 18 Capacitación para implementar rotación de puestos	33
Figura 19 Conocimientos y habilidades para desempeñar funciones en la empresa.....	34

Análisis de los Movimientos Internos de Puestos de Trabajo en la Corporación Nacional de Electricidad (CNEL) UN Esmeraldas, año 2021

RESUMEN

El presente estudio se realizó para analizar los efectos que producen los movimientos internos de puestos de trabajo dentro de la Corporación Nacional de Electricidad Empresa Pública (CNEL EP) Unidad de Negocio Esmeraldas en el año 2021, el estudio fue de tipo cuantitativo, exploratorio y no experimental utilizando la técnica de la encuesta mediante el cuestionario con preguntas cerradas elaborado y validado por el juicio de expertos. Estas preguntas fueron respondidas por los colaboradores administrativos de la empresa que sumaron en total 101 servidores públicos. Entre sus principales resultados destacan que existe una reducción considerable de la monotonía al estar en un puesto diferente del habitual aprovechando, que ellos demuestren habilidades e innovaciones en su nuevo desempeño, de forma negativa indicaron que hay afectación al desempeño laboral de manera general porque entre las principales causas están la falta de planificación y capacitación cuando existe el movimiento que se da en gran medida por el ausentismo voluntario e involuntario de sus compañeros; además que no se presenta una supervisión directa de los jefes; por lo tanto se señalan como estrategias algunas actividades que permitan disminuir los impactos que se presentan al momento de realizar las nuevas tareas, evitando que se afecte la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores.

Palabras clave:

Movimientos – puestos de trabajo – satisfacción laboral – capacitación – ausentismo – motivación

Analysis of the Internal Movements of Jobs in the National Electricity Corporation (CNEL) UN Esmeraldas, year 2021

ABSTRACT

The present study was carried out to analyze the effects produced by the internal movements of jobs within the National Electricity Corporation Public Company (CNEL EP) Esmeraldas Business Unit in 2021, it was applied through a quantitative, exploratory and non-experimental methodology using the survey technique through the questionnaire with closed questions prepared and validated by expert judgment. These questions were answered by the company's administrative collaborators, who totaled 101 public servants. Among their main results, they highlight that there is a considerable reduction in monotony by being in a different position from the usual one, taking advantage of the fact that they demonstrate skills and innovations in their new performance, in a negative way they indicated that there is an impact on job performance in general because among the main causes are the lack of planning and training when the movement exists, which is largely due to the voluntary and involuntary absenteeism of their colleagues; In addition, there is no direct supervision of the bosses; Therefore, some activities are indicated as strategies that allow reducing the impacts that occur when performing the new tasks, avoiding affecting the motivation and job satisfaction of the collaborators.

Keywords:

Movements – jobs – job satisfaction – training – absenteeism – motivation

INTRODUCCIÓN

Presentación del tema de investigación

La realidad mundial empresarial es muy cambiante, sobre todo por el rápido avance e implementación de nuevas tecnologías, que ayudan y aportan mucho en cuanto a la optimización de recursos, reducir tiempos, tareas, minimizar costos, acortar distancias, y acaparar múltiples conocimientos; lo que obliga a estar siempre preparados, alertas y actualizados ante la avalancha de cambios globales que se están experimentando a una velocidad vertiginosa. Las empresas prácticamente tienen que estar constantemente reinventándose para no quedarse del tren del desarrollo y así no permitir que la competencia les arrebatte el terreno ganado (Oliva, 2019).

En Ecuador, como también en la localidad, las empresas están inmersas en la nueva y abrumadora tendencia mundial, que tiene agitado a todo el orbe. El tiempo avanza y la vida laboral cotidiana (rutina) estanca la mente y opaca la creatividad, la innovación, desmotivando de a poco al trabajador, dando paso al conformismo.

¿Se ha detenido a pensar cuánto tiempo lleva desarrollando la misma labor, sin dar un salto para aprender alguna nueva tarea?

El movimiento interno de puesto implica variar el contenido de la tarea a realizar, así como las habilidades y conocimientos necesarios para llevarla a cabo. Esto conllevará a la disminución de la monotonía y el aburrimiento, la reducción del ausentismo, el aumento de la calidad del trabajo, la disminución del estrés del trabajo y una mejora de la productividad (Asensio et al., 2009).

El movimiento interno del puesto del trabajador implica la formación adecuada del empleado para desempeñar tareas diferentes, sentirse útil y motivado, lo que permitirá a la empresa aumentar la capacidad de respuesta y adaptabilidad al cambio, por parte de los trabajadores. En el caso de CNEL UN Esmeraldas, es imprescindible revisar si existen cambios de personal para ocupar distintos puestos dentro de la institución sin ningún problema, para así restar a

futuro el impacto de una importante tasa de ausentismo, pérdidas económicas y problemas con los usuarios; favoreciendo a una mayor flexibilidad del personal ante posibles variaciones en la demanda (necesidad) empresarial, de talento humano capacitado ante cualquier tipo de imprevistos.

La presente investigación analizó la percepción de los trabajadores y el escenario en que se desenvuelve CNEC UN Esmeraldas en cuanto al movimiento interno de puesto de trabajo, y buscó brindar una herramienta útil para la administración general. Con el resultado se analizó la situación descrita y se propuso estrategias que ayuden a solucionar los factores presentados al realizar movimientos de puestos de trabajo.

Planteamiento del problema

Las empresas en su conjunto y muy en particular las del Estado, presentan serios inconvenientes al momento de un inesperado movimiento interno en los puestos de trabajo, ya que por lo general no prevén una posible ausencia o falta de algún empleado esencial en su lugar de labores, por distintas causas siendo esta uno de los motivos de la presente investigación.

Existen algunos estudios que plantean que un repentino movimiento interno en los puestos de trabajo puede hacer tambalear y poner en aprietos a toda una organización, debido a una situación fortuita que hay que afrontar, saber responder y resolver de manera rápida y eficaz.

Por lo general, el motivo para querer implementar un cambio en las formas y relaciones de trabajo dentro de las empresas es la mejora continua; hacer a las organizaciones más eficientes y optimizar la productividad o prestación de servicios (Contreras, 2018).

El movimiento interno de puesto plantea un gran desafío para las empresas. Aplicar cada estrategia con el fin de que todos los empleados puedan en cualquier momento realizar las actividades de su compañero, que podría estar ausente voluntaria e involuntariamente hace que la empresa pueda dar respuestas eficientes en su productividad.

Tanto la administración, como los trabajadores de las instituciones muchas veces son tomados por sorpresa, ante la ausencia de un colaborador esencial en un momento dado, al

encontrarse con el inconveniente de cómo solucionar el problema y poder suplir esta falta involuntaria.

La problemática en mención dentro de CNEL UN Esmeraldas, basada en conversaciones con algunos directivos y trabajadores ha sido evidente, para algunos de sus colaboradores en varias ocasiones han presentado una serie de inconvenientes, sobre todo en el área de comercialización y de manera específica en atención al cliente. Esto se debería a la falta de un plan de movimiento interno de puesto, que incluya capacitación frecuente, lo cual conlleva a la siguiente interrogante o planteamiento del problema:

¿Cuáles son las consecuencias que produce el movimiento interno de puesto, dentro de la Corporación Nacional de Electricidad (CNEL EP) UN Esmeraldas?

Justificación

Uno de los inconvenientes más frecuentes en el medio empresarial es que las instituciones en su mayoría no cuentan con un plan o programa de movimiento interno de puesto; es decir que no tienen preparado a su personal en cuanto a la polifuncionalidad de labores (Pérez, 2015).

Fue un gran desafío, ya que en la actualidad las empresas que optimizan su recurso humano y se adaptan a las circunstancias modernas a través de los movimientos de puestos de trabajo, capacitación, evaluación, motivación, e incentivos, como política de compensación al desempeño; puedan sobrevivir y hacer frente a los cambios bruscos del mundo actual, sumado a la desafiante y fuerte competencia del entorno empresarial.

Esta investigación resultó de suma importancia debido a que se fundamentó en la necesidad de contar con un análisis específico, para conocer la realidad actual de la empresa en cuanto al movimiento interno de puestos de trabajo, identificar las causas principales, para que se puedan generar alternativas de solución.

Además, es un tema de relevancia local, porque revisada las bases de datos de publicaciones no se encuentra un estudio similar en las empresas públicas y mucho menos en CNEL UN

Esmeraldas, permitiendo que frente al análisis realizado y basados en las estrategias puedan contar con una herramienta que le permita, en un futuro cercano generar ventaja competitiva.

El resultado de este análisis generará un impacto positivo y valioso para la empresa y la ciudadanía; sus beneficiarios directos serán los administradores y los trabajadores de la institución porque serán más eficientes; así también como beneficiarios indirectos están los usuarios del servicio eléctrico que brinda CNEL EP Esmeraldas, por la calidad y calidez del servicio que prestan.

Objetivos

Objetivo general

Analizar los efectos que producen los movimientos internos de puestos de trabajo dentro de la Corporación Nacional de Electricidad (CNEL EP) UN Esmeraldas en el año 2021.

Objetivos específicos

1. Determinar las principales causas que influyen en el proceso de movimientos internos de puestos de trabajo en CNEL UN Esmeraldas.
2. Identificar qué problemas acarrea las ausencias laborales y reemplazos en el area administrativa y de atencion al cliente.
3. Definir estrategias para establecer mecanismos eficientes a aplicar como solución dentro de los movimientos internos de puestos de trabajo.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

1.1. Fundamentación teórico-conceptual

Gestionar de forma adecuada al talento humano en una organización es importante debido a la información que debe tener acerca de sus colaboradores y de las actividades que realiza para llevar a cabo de manera eficiente su labor, parte de esa información consiste en los escenarios en donde realizan sus funciones, las condiciones de las máquinas y equipos, así como los conocimientos y habilidades necesarios para desarrollar sus actividades diarias, y esto se logra mediante un análisis de puesto de trabajo.

El movimiento interno de puesto de trabajo es un proceso sistemático de traslado de los colaboradores o empleados a diferentes trabajos o tareas de otros compañeros con la finalidad de minimizar actividades monótonas y la sobrecarga en determinados músculos (Administración de Salud y Seguridad Ocupacional, OSHA, 2009).

El movimiento interno de puesto se extiende cada vez más en las empresas de toda índole y esta sería la solución para combatir el aburrimiento, la rutina laboral, el ausentismo y la desmotivación (Coduti et al., 2013).

Movimiento interno de puesto

Al ser un proceso dinámico que conlleva al movimiento e intercambio de labores entre compañeros de trabajo, suele existir cierta fricción y descontento, en el ambiente laboral. Desde el punto de vista organizativo la adopción de los movimientos de puestos laboral implica:

La formación adecuada del operario para desempeñar tareas diferentes, lo que permite a la empresa aumentar la capacidad de los trabajadores para ocupar puestos distintos, minimizando el impacto de una elevada tasa de absentismo, y favoreciendo una mayor flexibilidad ante posibles variaciones en la demanda. Se consigue, además,

que la empresa adquiriera un mayor conocimiento sobre las capacidades de sus empleados dado que puede observar su rendimiento en diversos puestos. (Eriksson & Ortega, 2006, p. 3)

Por su parte Chiavenato (2007) define al movimiento de puestos como “un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p. 402).

Aplicar una estrategia de movimientos internos de trabajo “tiene un efecto motivacional positivo en los involucrados si es acompañada de un liderazgo adecuado y contando con una organización que se preocupe de avanzar hacia un nivel óptimo de madurez en la gestión de los proyectos” (Gómez, 2008, p. 206).

Sobre la rotación del personal, Andrade (2010) expresa que “va de la mano con la satisfacción laboral y esta a su vez con la motivación, satisfacción laboral entendida como el grado de bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo” (p.24).

Por su parte Quiñónez (2020) considera al movimiento interno como el “proceso administrativo que debe ser muy bien planificado, puesto que, de no ser así, el que un empleado pase a desempeñar otro cargo sin un respectivo análisis técnico, puede causar un gran perjuicio a la productividad laboral de una organización” (pp. 9-10).

Teorías del movimiento interno de puesto

El movimiento interno de puesto dentro de una empresa es visto desde diferentes perspectivas, pero al final los resultados son positivos para la organización que adapta este sistema. Entre ellos se distinguen: mejores las relaciones entre compañeros, trabajo en equipo, mejor empatía, mayor productividad.

Algunos teóricos se basan en tres teorías para definir el movimiento o rotación de puestos de trabajo, estas teorías se identifican a continuación:

Teoría del aprendizaje de los empleados

Sobre esta teoría, Eriksson & Ortega (2006) expresan que:

El movimiento interno de puesto de trabajo es un método efectivo para desarrollar las habilidades de los empleados, especifica que los trabajadores que se mueven o rotan acumulan mayor conocimiento, a la vez que desarrollan más destrezas laborales, al estar expuestos a un amplio rango de experiencias. (p. 6)

Se trata de un método efectivo para desarrollar habilidades y destrezas, al experimentar diferentes y variadas tareas. Cabe recalcar que se debe realizar una debida investigación de las actividades y perfil de cada puesto de trabajo para hacer una previa capacitación de manera correcta.

Teoría del aprendizaje de los directivos

Esta teoría explica que “el movimiento interno de puesto proporciona a los directivos información sobre las habilidades de los empleados. Es decir, las empresas a su vez aprenden más sobre sus propios empleados si pueden observar cómo realizan tareas diferentes” (Eriksson & Ortega, 2006, p. 7). Por lo cual las empresas al aplicar el modelo de rotación generan beneficio al tener contacto con sus colaboradores donde presencian la innovación y creatividad que tienen ellos.

Teoría de la motivación de los empleados

La teoría de la motivación argumenta que el movimiento interno de puesto ayuda a que los trabajos sean más interesantes; esto, al evitar la repetición de tareas que a lo largo conllevan a la desmotivación y aburrimiento (Eriksson & Ortega, 2006). La motivación es un factor que se realimenta con la aportación de todos. No va en una sola dirección, la motivación debe ser interactiva y de esta forma se comparte mejor; soportar siempre la responsabilidad de motivar a los demás exclusivamente es una carga que se hace difícil e insoportable, en cambio cuando la das y la recibes divides por la mitad tu obligación y tu desgaste energético y la comparten los demás, igual que el afecto o la empatía es cosa de dos y debe compartirse.

La motivación es un factor que se realimenta con la aportación de todos. No va en una sola dirección, la motivación debe ser interactiva y de esta forma se comparte mejor; soportar siempre la responsabilidad de motivar a los demás exclusivamente es una carga que se hace difícil e insoportable, en cambio cuando la das y la recibes divides por la mitad tu obligación y tu desgaste energético y la comparten los demás, igual que el afecto o la empatía es cosa de dos y debe compartirse (Ramírez et al., 2008).

Cuando en las organizaciones consideran las opiniones, valoran e incentivan a sus colaboradores, el resultado a obtener es positivo, mejorará el clima laboral pues existe un personal motivado para realizar sus actividades de forma eficiente.

Beneficios del movimiento interno de puesto

En muchas organizaciones el movimiento interno de puesto lo realizan con la finalidad de que el personal conozca el sacrificio y dificultades que un compañero puede enfrentar en un determinado puesto de trabajo con clientes tanto internos como externos. Por lo general este tipo de rotación o movimiento se lo realiza en períodos cortos de tiempo que pueden ser desde horas, jornadas o pocas semanas (Gómez, 2008).

Robbins & Coulter (2010) señalan ventajas en el movimiento de puestos como reducción del aburrimiento, aumento de la motivación; inclusive manifiesta beneficios indirectos pues existe mayor flexibilidad en la organización cuando sus colaboradores tienen diversidad de capacidades, habilidades y conocimientos.

El movimiento interno de puesto puede darse también durante varios años. Los estudios realizados muestran que son cada vez más empresas que realizan estos movimientos para entrenar o capacitar a sus colaboradores y miembros de la organización.

Otra ventaja es la multifuncionalidad de estos trabajadores ya es una meta para ciertas empresas, que lo ven como una inversión, más no como un gasto. Las empresas que optan por estos movimientos destacan por ser empresas innovadoras con altas tasas de crecimiento o desarrollo. En el caso de las carreras profesionales de los trabajadores se logra una mayor dependencia, empatía y mejora en las diferentes trayectorias profesionales.

La implementación de este programa de movimientos internos de puestos de trabajo de la empresa por un tiempo determinado cuenta con diferentes ventajas, entre las cuales se destacan:

a) Potencia encontrar nuevos talentos en la empresa

Los movimientos internos de puestos se diseñan para exponer a aprendices voluntarios a diferentes niveles operacionales. El único objetivo de realizar esto es facilitar que la empresa encuentre el talento innato que está oculto en la organización y poder sacarle el mejor provecho posible. En este proceso de movimientos internos de puestos de trabajo, las personas aprendices rotan a través de varias funciones, áreas y asignaturas dentro de la empresa, en nuestro caso en el área administrativa como son: comercialización, supervisión, atención al cliente, facturación, contrato de servicios, entre otros; con la esperanza de que cada empleado tenga conciencia de cómo se trabaja en la organización, se socialice y empatice con el resto de los trabajadores.

b) Cae la tasa de deserción y elimina el aburrimiento

Al exponerse en nuevos retos y escenarios, cada día los empleados se sienten satisfechos, incrementando sus niveles de productividad laboral y la deserción cae. Cada colaborador se siente valorado y se integra a la institución, aumentando su sentido de pertenencia, sus expectativas aumentan y la consecución de los objetivos se ve cada vez más realizable. Además, de darles a los empleados nuevas responsabilidades no resolverá todos sus problemas, pero podría ayudar a los trabajadores a comprometerse y a evitar el aburrimiento, apoyados en un adecuado plan de motivación e incentivos.

c) Se igualan las competencias con los requerimientos

Existen colaboradores que poseen habilidades y competencias que no son bien aprovechadas, al realizar este proceso de movimiento interno de puesto pueden ser explotadas y mejor desarrolladas, conociendo el talento y destrezas que ellos poseen al momento de realizar sus labores en el nuevo puesto de trabajo.

d) Retos nuevos y motivación

Promover de manera sutil una sana y justa competencia dentro de las instalaciones de las empresas, esto permitiría contar con un ambiente laboral agradable y armonioso lo cual sería

el ideal de una organización; además, que pueden destacar sobre los compañeros y obtener el puesto que han deseado. El movimiento interno de puesto anima a ser mejor que la persona que deja el puesto.

e) Identificar aptitudes, habilidades y conocimientos

Gracias al movimiento interno de puestos de trabajo en la empresa, se permite que los empleados descubran sus habilidades, conocimientos o aptitudes, usadas para establecer quién puede mejorar todas sus habilidades para el puesto en concreto, logrando un desempeño mayor, llegando a determinar diferentes necesidades de capacitación o de entrenamiento dirigidos.

f) Explotar otros intereses personales

No obstante, dentro de todas estas ventajas se debe dejar claro que algunos trabajadores que cambian de cargo no tienen claro el área en la que se quieren especializar. Esto en algunas ocasiones no ocurre hasta el momento en el que los empleados se exponen a las tareas o trabajo específico. Por ello, si los trabajadores se exponen a varias opciones laborales, tienen la oportunidad de ir conociendo las habilidades y gustos sobre un área en concreto. Además, esto repercute en mejorar el ambiente laboral.

Desventajas del movimiento interno de puesto de trabajo

El programa de movimiento interno de puestos conlleva una serie de ventajas o beneficios, pero también están presente un conjunto de desventajas, algunas de ellas se detallan a continuación:

a) Puede ser lento y costoso

Cuando se ejecuta el movimiento de personal a otro puesto de trabajo se evidencia una curva de aprendizaje, por las capacitaciones del nuevo lugar de trabajo, donde es probable la pérdida de dinero y tiempo.

No se debe olvidar que por lo general todas las empresas en especial las empresas públicas, buscan reducir sus gastos. Esto puede representar un obstáculo para un adecuado plan de movimientos internos de puestos de trabajo.

b) Puede terminar con empleados descontentos con los cambios

Puede existir la resistencia a estos cambios, puesto que hay colaboradores cómodos y exitosos en sus puestos de trabajo, que han venido desarrollando esas actividades por años, y de hecho, lo hacen muy bien, es donde nace esa preocupación de que otro empleado pueda arruinar su proceso.

Es posible que las empresas cuenten con algunos empleados que destacan en su trabajo pero que no están dispuestos a aprender cosas nuevas. Por decir, un empleado de campo (mantenimiento del alumbrado público) no estaría gustoso o muy de acuerdo si se lo cambia a una oficina administrativa, ya que estar encerrado entre cuatro paredes y manejando papeles no es lo suyo. Además, podrían surgir presiones y causar estrés en los empleados ante la perspectiva de cambiar sus trabajos.

c) No es factible para todas las empresas

Hay que tener en cuenta que, para algunas empresas, la rotación laboral no es realista o posible de darse ahí, en buena parte por temas de presupuesto y porque lo ven como un gasto, mas no como una inversión. Esto se presenta en puestos altamente cualificados en los que los empleados necesitan años de capacitación para hacer su trabajo y adquirir una sólida experiencia.

Si desea implementar un programa de movimiento de trabajos en su negocio, la organización debe asegurarse de que sea posible. No se debe perder tiempo y dinero en algo que no podría funcionar, mucho menos en estos tiempos de crisis. Hay que evitar el desperdicio de recursos a lo máximo.

d) La empresa podría sufrir

En el proceso de los movimientos internos de puestos, pueden surgir algunas desventajas y la empresa no podría tener éxito, ya que mientras se realizan capacitaciones, pueden citarse un sin número de errores, afectando en el servicio hacia los clientes y las operaciones se ejecutan con problemas.

Los movimientos internos de puestos en general, es para las empresas una alternativa acertada y valedera que puede llegar a incrementar la motivación y la productividad de la organización o de los empleados, los movimientos de puestos de trabajo permiten

el desarrollo profesional de cada miembro, impulsando sus carreras profesionales a todos los niveles. Además, se logra un conocimiento amplio de la organización. Pero hay que tener muy en cuenta que, si este proceso de movimientos de puestos de trabajo no es correctamente aplicado, puede generar pérdidas y malestar dentro de la organización.

Breve Historia Corporación Nacional de Electricidad

La Corporación Nacional de Electricidad (CNEL EP), es una empresa pública del Estado ecuatoriano, que tiene como objeto brindar el servicio público de distribución y comercialización de energía eléctrica, dentro del área asignada, bajo el régimen de exclusividad regulado por el estado, a efectos de satisfacer la demanda de energía eléctrica nacional.

La Corporación Nacional de Electricidad CNEL S.A. se constituyó mediante escritura pública de fusión el 15 de diciembre de 2008; y, estuvo integrada por las disueltas empresas eléctricas de distribución: Bolívar S.A., Regional El Oro S.A., Regional Esmeraldas S.A., Regional Guayas-Los Ríos S.A., Manabí S.A., Milagro C.A., Los Ríos S.A., Santo Domingo S.A., Península de Santa Elena S.A. y, Regional Sucumbíos S.A. (Corporación Nacional de Electricidad CNEL E.P, 2018).

El 13 de marzo de 2013 mediante Decreto Ejecutivo No. 1459, emitido el 13 de marzo de 2013 se constituyó la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP, con el fin de prestar los servicios públicos de distribución y comercialización de energía eléctrica. El 17 de septiembre de 2014, se concretó la fusión por absorción de la Empresa Eléctrica Pública de Guayaquil EP, hacia la Empresa Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad. CNEL EP. Producto de esta fusión se crea la Unidad de Negocio Guayaquil.

El 5 de marzo de 2015 mediante Resolución se creó la Unidad de Eficiencia Energética sumando así 12 las Unidades de Negocio que conforman la Corporación.

Las cuales son: CNEL Bolívar, CNEL, Guayaquil, CNEL El Oro, CNEL Esmeraldas, CNEL Guayas – Los Ríos, CNEL Los Ríos, CNEL Manabí, CNEL Milagro, CNEL Santa Elena,

CNEL Santo Domingo y CNEL Sucumbíos (Corporación Nacional de Electricidad CNEL E.P, 2018).

En los últimos años CNEL EP, con una fuerte inversión en el desarrollo de proyectos, ha fortalecido la infraestructura civil, tecnológica y el sistema eléctrico de Subtransmisión, distribución y alumbrado público en las diez provincias a las cuales sirve, lo que sumado a las políticas, planes de operación, mantenimiento y comerciales, así como la incorporación de nuevos técnicos capacitados y debidamente equipados, ha hecho posible mejorar los indicadores de calidad del servicio y de pérdidas de energía eléctrica.

Actualmente, CNEL EP, es por su nivel de ingresos, la cuarta mayor empresa del país, cubre con su servicio el 44% del territorio nacional y provee de energía eléctrica al 50% de la población ecuatoriana. Con ello se ha visto la necesidad de aplicar movimientos internos de puestos de trabajo por las nuevas modalidades de trabajo que se han presentado a raíz de la pandemia Covid-19, además de los recortes presupuestarios que han generado la necesidad de cambios, movimientos y supresión de personal.

1.2. Antecedentes

Los antecedentes son el conjunto de estudios previos que se han realizado sobre el tema que se ha decidido estudiar, además aportan información relevante para el trabajo en análisis; estos pueden haber sido realizados a nivel nacional o internacional.

Asensio et al. (2009) en España, buscaron como objetivo analizar el movimiento interno de puestos de trabajo desde diferentes perspectivas mediante un estudio de revisión documental de las cinco perspectivas o enfoques: se estudió su relación con el aprendizaje de los trabajadores, con la productividad, su capacidad preventiva frente a los trastornos musculoesqueléticos, y, por último, su efecto sobre las condiciones psicosociales de trabajo. Como conclusión expresaron que la rotación de puestos de trabajo supone un cambio en la organización del trabajo que parece repercutir en la productividad de la organización, en el aprendizaje de los trabajadores, así como en su salud musculoesquelético y mental. La alternancia entre puestos de diferentes características actúa como mecanismo de formación (no formal) de los trabajadores en diferentes actividades.

Otro estudio realizado en España, presentado por Carbonell (2018) tuvo como objetivo demostrar que tras implantar la rotación de puestos de trabajo en la empresa CCV SAU, se producen beneficios tanto para la empresa como para el trabajador, basado en una metodología cuantitativa aplicando encuestas a los trabajadores con la finalidad de medir su satisfacción/ motivación tanto antes como después de implantar la rotación de puestos de trabajos, así como medir el riesgo de que se produzcan LME y mediante el llenado de fichas de las tasas de absentismo por accidente o enfermedad, bien sea de origen laboral o no, para comparar las variaciones que se producen respecto de los meses anteriores. Como conclusión indicó que realizar rotación de puestos de trabajo disminuye las tasas de absentismo además por ser polifuncionales, los dolores por los factores musculoesquelético desaparecieron al cambiar de posición al trabajar y aumento de la motivación y por ende de la productividad.

A nivel local en Esmeraldas – Ecuador, Quiñónez (2020) analizó los movimientos internos administrativos, específicamente, los cambios administrativos que se presentan entre los funcionarios que laboran en la fiscalía provincial de Esmeraldas. Planteó una investigación de tipo cuantitativa y cualitativa con alcance descriptivo y diseño no experimental aplicado a autoridades y funcionarios de la entidad por medio de la entrevista y encuesta. Entre sus resultados se evidenció que los procesos de cambio administrativo son realizados bajo apego de las leyes respectivas y en base a las normativas internas de trabajo, pero con afectaciones familiares y económicos, se plantearon estrategias ante las inconformidades observadas por los trabajadores para que los movimientos sean más eficientes.

En Perú, Castillo (2017) analizó la incidencia del clima organizacional, especialmente con la realización de procesos de rotación y movimiento de personal en los trabajadores de la empresa NEXOS S.A, aplicando un tipo de estudio explicativo y aplicado con diseño ex post facto a una población de 310 colaboradores con una muestra de 172. Se utilizó dos cuestionarios, uno para medir el clima organizacional y otra para la rotación y movimiento interno. Entre sus resultados evidenció que la rotación y movimientos de personal se realizan de forma imprevista, sin planificación que generan impactos negativos en la empresa, entre ellos variables como recompensa y conflictos internos.

Otro estudio en Latacunga - Ecuador, lo realizó Ibarra (2016) que tuvo por objetivo analizar los altos niveles de movimiento y rotación de personal que se presentan en las instituciones

bancarias de la ciudad de Quito. Basado en un estudio de tipo descriptivo se aplicaron los instrumentos de la observación de campo y la entrevista estructurada. Los principales resultados fueron que las instituciones financieras conocen muy poco los fundamentos teóricos, los beneficios que traerían la aplicación de la inteligencia emocional y su influencia en la rotación y movimientos del personal que se torna un factor de malestar y falta de compromiso entre los miembros de la organización.

1.3. Fundamentación legal

Para llevar a cabo la presente investigación de una manera correcta, se consideraron los diferentes procedimientos y políticas, enmarcadas, desarrolladas de manera internacional, nacional y empresarial, legalmente registradas y respaldadas por la Constitución Política del Estado, la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), Código del Trabajo, Reglamento interno de administración de talento humano de ARCONEL y el Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos de CNEL; las cuales se describen a continuación:

En el Art. 68 del capítulo IV de los trasposos, traslados cambio e intercambios de la LOSEP, se entiende de traslado administrativo al movimiento interno de un personal a un puesto determinado, que no implique cambios de domicilio (Asamblea Nacional Constituyente, 2010).

Título IV de la gestión del talento humano de las empresas públicas, en el art. 17 nombramiento, contratación y optimización del talento humano, se podrá realizar los cambios administrativos del personal dentro de una misma jurisdicción cantonal, conservando su nivel, remuneración y estabilidad (Asamblea Nacional Constituyente, 2010).

Considerando lo que indican los artículos mencionados, se puede realizar un movimiento interno de puesto en la Corporación Nacional de Electricidad CNEL E.P., con un informe debidamente motivado por la Unidad Administrativa de Talento Humano, estando o no establecido en la planificación anual de la institución, los puestos deben contener el mismo sueldo, con el fin de mantener un equilibrio y equidad; además, el colaborador debe cumplir con el perfil óptimo del puesto a moverse, para efectuar de manera satisfactoria las tareas encomendadas.

Estos movimientos del personal se pueden dar por necesidades institucionales, tales como: ausencias de personal, maternidad, vacaciones, licencias, etc. Fomentando en el colaborador su motivación, sintiéndose útil y tomado en cuenta, aumentando su satisfacción laboral. Además, conocen nuevos escenarios y experimentan en otros ambientes, permitiendo un crecimiento, sintiéndose complacido con la labor que realiza en la institución (Corporación Nacional de Electricidad CNEL E.P, 2018).

El Capítulo VI de los Deberes, derechos y prohibiciones de las servidoras y servidores públicos de la Agencia de Regulación y Control de Electricidad, especifica cómo es el procedimiento de permisos, traslados, ascensos y vacantes. Así como las vacaciones y atribuciones y competencias para expedirlas (Agencia de Regulación y Control de Electricidad, ARCONEL, 2019).

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

La metodología utilizada en el presente estudio de investigación fue bajo el método deductivo el cual parte de datos generales, para llegar a una conclusión particular, por lo tanto; se llevó el estudio desde los hechos globales empresariales para aterrizar en la localidad, específicamente se aplicó una encuesta para, partiendo de los conceptos generales de la descripción de puestos, consultar la percepción a los trabajadores de CNEL-EP UN Esmeraldas para con ello realizar el análisis y proponer estrategias.

2.1 Tipo de estudio

Este estudio por su forma de presentar los resultados fue de tipo cuantitativo, por lo cual se trabajó con datos estadísticos para realizar las respectivas tablas y figuras donde se presentó la percepción de los colaboradores referente a los movimientos internos del personal en CNEL EP. Esmeraldas.

Según el alcance fue de tipo exploratorio, donde se buscó por medio de una visión general una determinada realidad, que involucra a cómo se sienten con los movimientos internos de los trabajadores.

Y por su profundidad fue de tipo no experimental, debido a que se observó el contexto en el que se desarrolla el fenómeno y no manipuló ninguna variable. Los datos fueron recogidos una única vez.

2.2 Definición conceptual y operacional de las variables

La operacionalización de la variable movimientos internos de puestos de trabajo se la define en la Tabla 1 de manera conceptual y operacional; así también se presentan las dimensiones que la abarca y los indicadores que permiten evidenciar su cumplimiento.

Tabla 1*Operacionalización de variables*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Movimientos Internos de Puestos de Trabajo en la Corporación Nacional de Electricidad CNEL. EP	Proceso interno distinto a movimientos sobre las funciones de trabajo de los empleados a lo largo de su vida profesional en la empresa.	Elaboración del Marco teórico, sobre los movimientos internos de puesto y su efecto. Elaboración de metodología Aplicación de la encuesta al personal de CNEL. EP. Procesamiento de datos obtenidos. Conclusiones y recomendaciones	Involucramiento laboral. Supervisión. Comunicación. Clima laboral. Desarrollo profesional.	Sentido de pertenencia. Inspección de actividades. Relaciones interpersonales con compañeros. Condiciones de trabajo. Aspiraciones personales.

2.3 Población y muestra

La población de la que se conformó este estudio fueron los trabajadores de CNEL EP UN Esmeraldas del área Administrativa con un total de 101 colaboradores detallados en la Tabla 2 donde se muestran el número de personas por áreas internas de la Administración.

Tabla 2

Población

ÁREAS	# PERSONAS
Gerencia	3
Talento Humano	4
Financiero	10
Compras Públicas	8
Servicio al Cliente	42
Pérdidas	6
Grandes Clientes	4
Recaudación	6
Bodega	10
Sistema	8
TOTAL	101

Fuente: CNEL EP UN Esmeraldas

2.4 Técnicas e instrumentos

La técnica que se utilizó en esta investigación fue la encuesta mediante la aplicación del instrumento cuestionario elaborado con 20 preguntas cerradas, (Ver anexo A.); para conocer la realidad sobre los movimientos internos de puestos de trabajo, junto con la satisfacción laboral, desempeño y productividad.

La encuesta se elaboró tomando información de otros instrumentos validados y aplicados en otras investigaciones, adaptados a la realidad del objeto de estudio. Para lo cual se presentó una nueva validación por medio de expertos, docentes de la PUCESE que tienen además de la experiencia docente, la profesional en el área de Talento Humano. Dicha validación se muestra en el Anexo B.

2.5 Análisis de datos

El análisis de datos se realizó mediante el programa informático Microsoft Excel y Word, para la presentación de los datos recolectados.

CAPÍTULO 3. RESULTADOS

En este apartado se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta para cumplir con el análisis de los efectos que producen los movimientos internos de puestos de trabajos administrativos dentro de la Corporación Nacional de Electricidad (CNEL EP) UN Esmeraldas en el año 2021.

3.1 Descripción de la muestra

Los colaboradores de género femenino alcanzan un 80%; el tiempo de trabajo fue del 40% entre uno y tres años, 31% corresponden entre tres y seis años, 12% entre seis y nueve años y el 5% tiene entre nueve y doce años de labores en la institución.

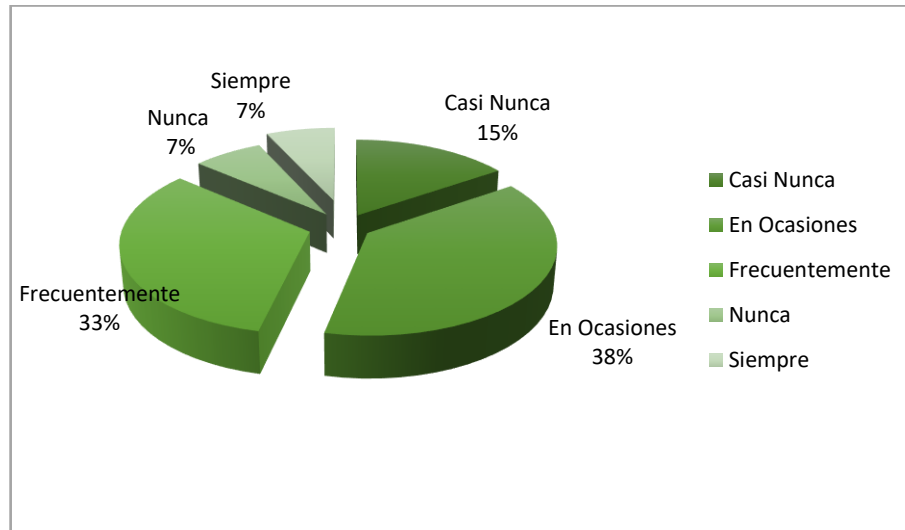
3.2 Interpretación de resultados

Las principales causas que influyen en el proceso de los movimientos internos de puestos de trabajo se las presenta agrupadas por dimensiones que se vinculan a las variables del comportamiento organizacional, en la primera dimensión se presenta el involucramiento laboral, luego supervisión, comunicación, clima laboral y desarrollo profesional.

Dimensión Involucramiento laboral

Figura 1

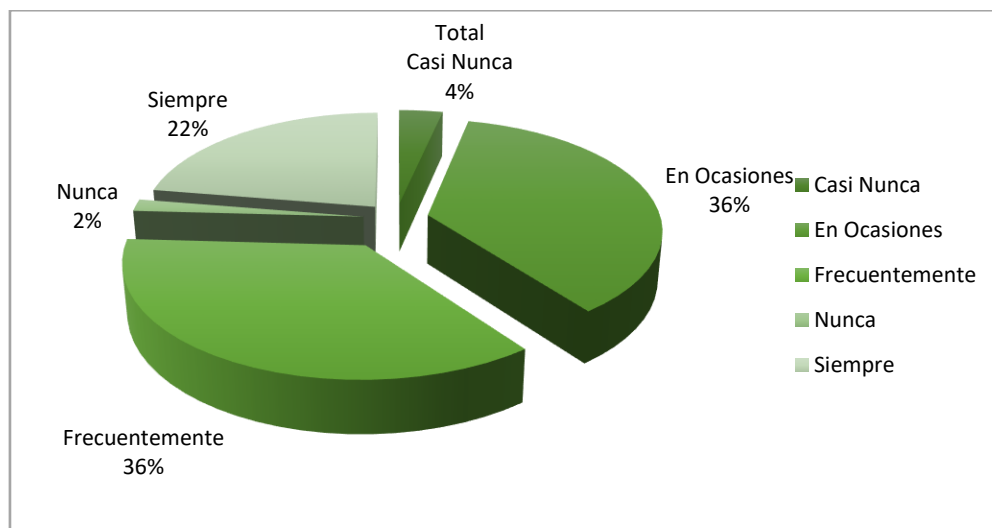
Movimientos de trabajo vs. Monotonía de trabajo



La percepción que tienen los trabajadores del área administrativa de CNEL EP UN Esmeraldas sobre si los movimientos internos de puestos de trabajo eliminan la monotonía del puesto de trabajo autónomo contestaron: el 38% que en ocasiones lo hace y el 33% que frecuentemente, en cuanto a que casi nunca elimina la monotonía un 15%. Esto se aprecia en la Figura 1.

Figura 2

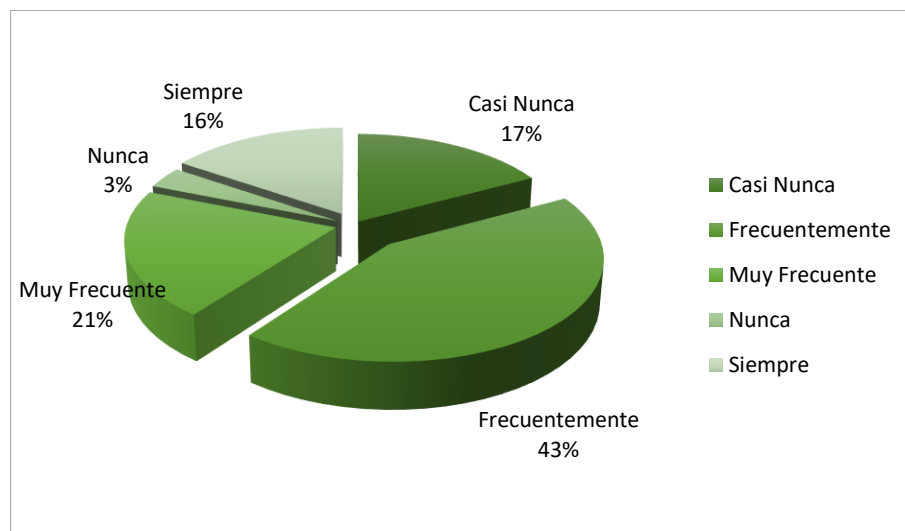
Administración eficiente y movimientos de puestos de trabajo



Así mismo sobre la percepción de que si una adecuada administración y manejo del talento humano evitaría el movimiento de puestos de trabajo expresaron que en ocasiones y frecuentemente con un 36%, el 22% de los trabajadores aseguran que siempre los movimientos internos de los trabajadores se evita con una buena administración del talento humano y de forma minoritaria expresaron que nunca y casi nunca se ve interrumpido los movimientos internos de trabajo por la administración de talento humano mejorando con ello el desempeño laboral de los trabajadores dentro de la empresa. Esto se detalla en la Figura 2.

Figura 3

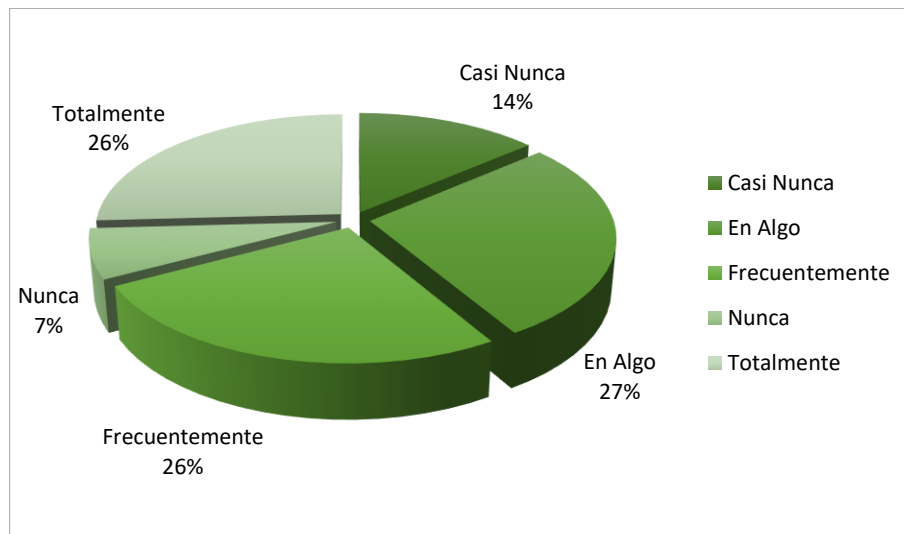
Afectación del desempeño laboral al existir movimiento de puestos



En la Figura 3 se presenta la percepción de los trabajadores sobre la afectación del desempeño laboral cuando existen movimientos internos de puestos de trabajo, a lo cual respondieron en un 16% que, si afecta, el 21% que es de forma muy frecuente, 43% frecuentemente; otro grupo con el 17% y 3% expresaron que casi nunca y nunca, respectivamente ha existido afectación del desempeño por los movimientos de puestos en el área laboral.

Figura 4

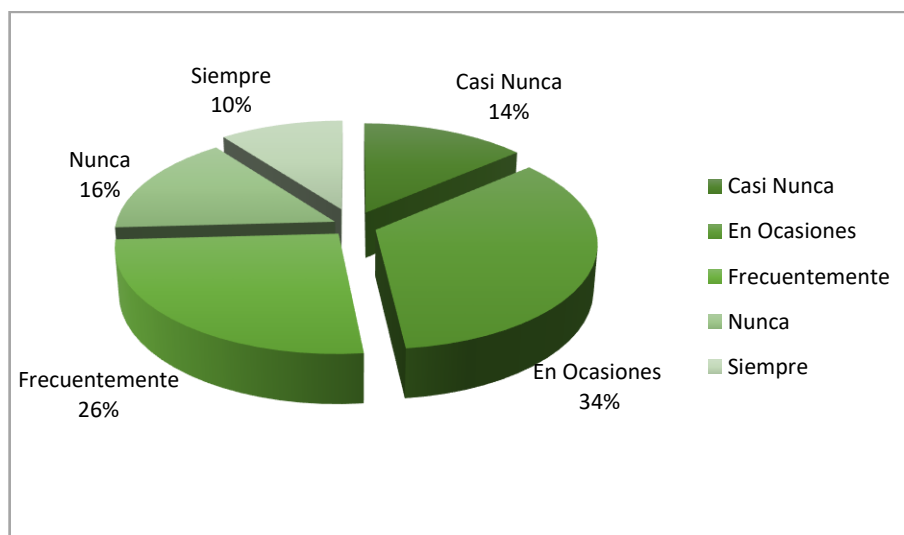
Antigüedad laboral y movimientos de puestos.



En la Figura 4 se identificó que el 27% están seguros de que el tiempo de experiencia en algo beneficia los movimientos internos de los puestos de un trabajador, el 26% asegura que frecuentemente favorece, mientras que el 14% y 7% aseguran que casi nunca y nunca se ven beneficiados por la experticia de los colaboradores, respectivamente.

Figura 5

Ausentismo y afectación a los usuarios

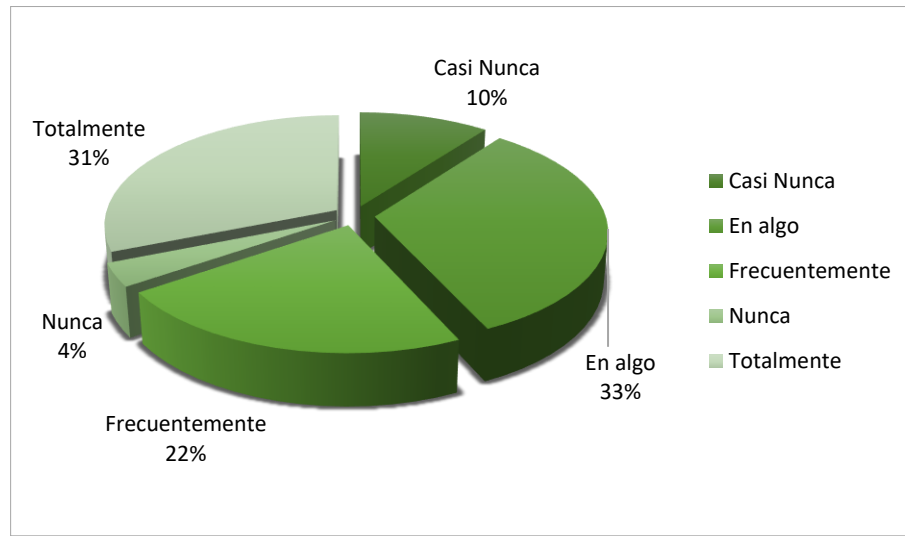


En la Figura 5, los encuestados al ser consultados sobre la afectación a los usuarios por el ausentismo en los puestos de trabajo, el 64% responden entre *nunca*, *casi nunca* y *en*

ocasiones, probablemente por no tener atención directa al público; en tanto, que el restante 36% considera una afectación entre *frecuentemente* y *siempre* por su relación directa con atención al cliente.

Figura 6

Beneficios de una capacitación para movimientos de puestos

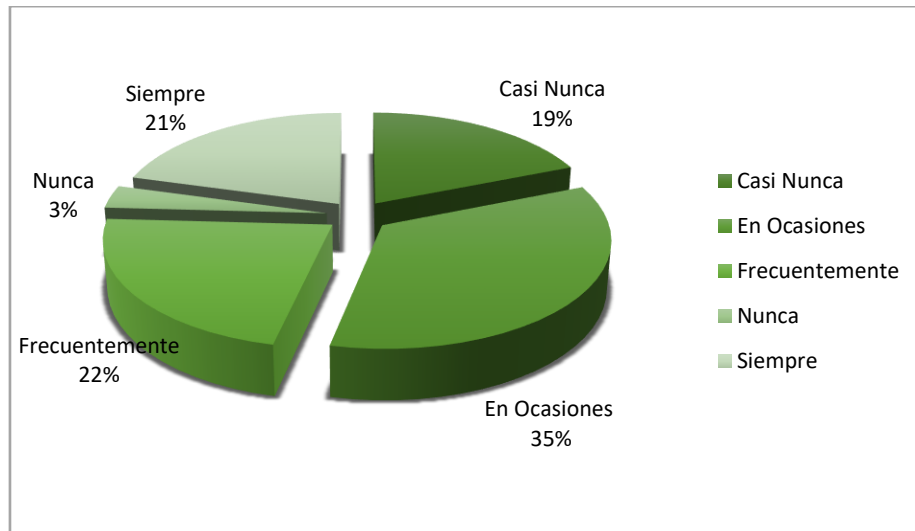


Se identificó que el 31% y 22% de los trabajadores consideran en su totalidad y frecuentemente, respectivamente beneficiosa las capacitaciones para realizar movimientos de puestos de trabajo, sin embargo, el 33% considera que en algo beneficia el aprendizaje y solo el 10% y 4% percibe como poca y nada útil, respectivamente el adiestramiento en un plan de capacitación. Esto se detalla en la Figura 6.

Dimensión Supervisión

Figura 7

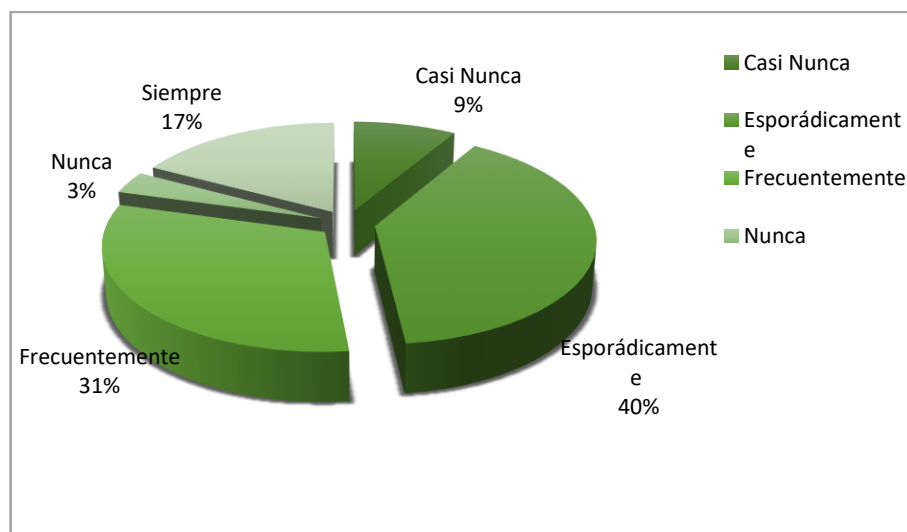
Preocupación del bienestar laboral



La percepción del 22% de los funcionarios del área administrativa es que *nunca* y *casi nunca* los Directivos se preocupan del bienestar laboral, frente al 78% que opinan que, si lo hacen *en ocasiones*, *frecuentemente* y *siempre*, como lo muestra la Figura 7.

Figura 8

Supervisión del desempeño laboral

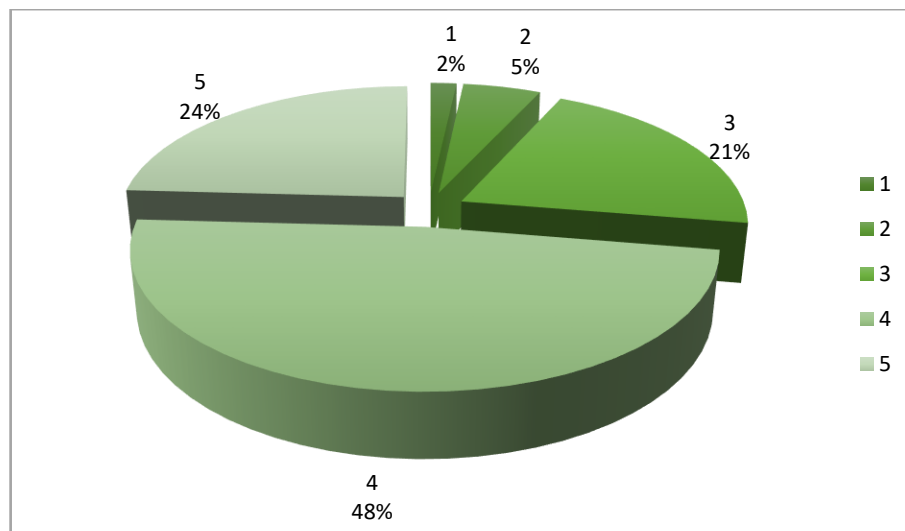


En la Figura 8 se muestran las respuestas de los colaboradores sobre la supervisión que realizan a los trabajadores, a lo cual indicaron: 40% que realizan de forma esporádica y solo el 31% de manera frecuente realizan inspecciones en el desempeño de las funciones en los puestos de trabajo, sin embargo, de forma minoritaria expresaron que casi nunca y nunca realizan esta supervisión: 9% y 3%, respectivamente.

Dimensión comunicación

Figura 9

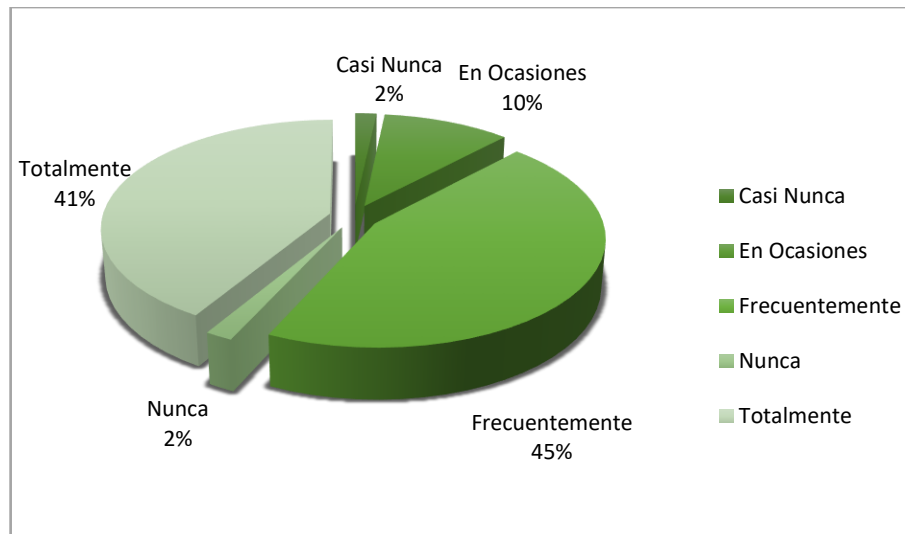
Acceso a la información



Los colaboradores perciben que es *muy alto* el acceso a la información para desempeñarse en sus puestos de trabajo, así como para desarrollar sus habilidades en un 24%, un 48% considera *alto* y *medianamente* el 21% tiene acceso a la información, solo un porcentaje minoritario considera que no tienen acceso: 5% y 2%. Esto se presenta en la Figura 9.

Figura 10

Relaciones entre compañeros

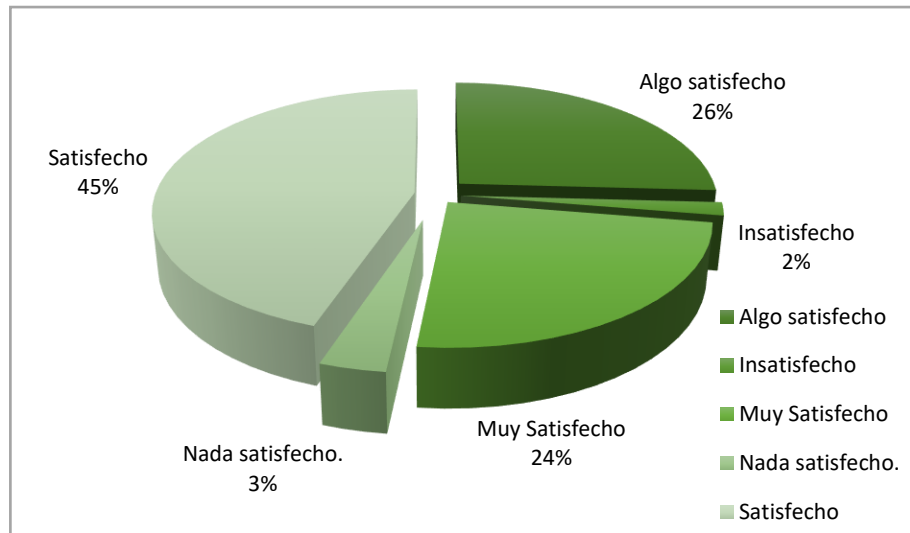


Al preguntar sobre las relaciones entre compañeros el 14% de las respuestas recaen entre *nunca*, *casi nunca* y *en ocasiones* mantienen buenas relaciones con las personas con quienes laboran, dejando de manifiesto que para ese grupo hay una conexión valorada como no buena entre el personal. El restante 86% considera tener *frecuente* y *totalmente* una adecuada vinculación entre compañeros. Esto se muestra en la Figura 10.

Dimensión clima laboral

Figura 11

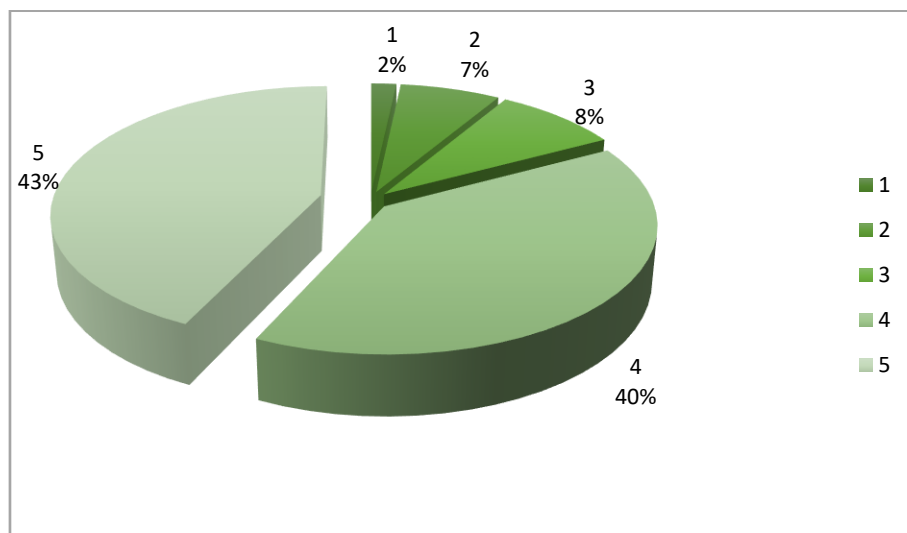
Satisfacción con el puesto de trabajo



En la figura 11 se presentan los niveles de satisfacción que tienen los colaboradores respecto a su puesto de trabajo; identificando el 71% entre *satisfechos* y *muy satisfechos* y el 31% se encuentran *insatisfechos*, *nada satisfechos* y *algo satisfechos*.

Figura 12

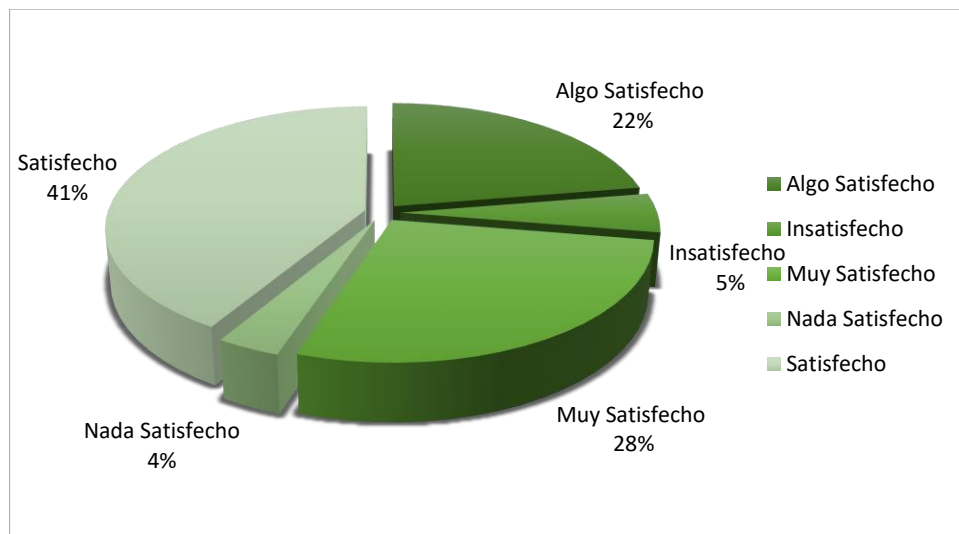
Funciones del puesto de trabajo



Las funciones de su puesto de trabajo se encuentran bien definidas, así lo perciben el 83% entre *muy alto* y *alto*, lo que hace que su desempeño se vuelva acorde a lo que hacen, sin embargo, un 17% consideran que no se encuentran definidas. Esto se muestra en la Figura 12.

Figura 13

Satisfacción con el puesto de trabajo

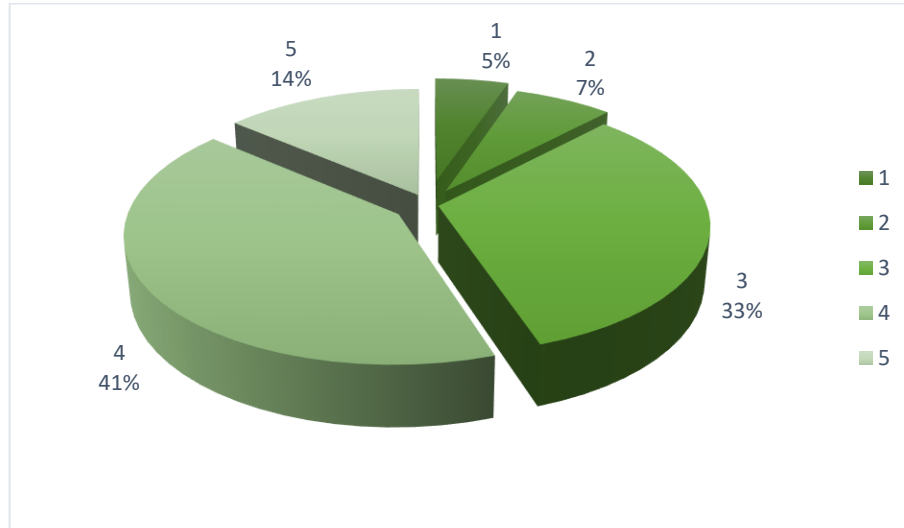


Por lo tanto, los colaboradores indicaron en un 69% que se sienten *muy satisfechos* y *satisfechos* con su puesto de trabajo, mientras que un porcentaje menor 33% consideran *insatisfacción* por no suplir sus necesidades y expectativas dentro del área de trabajo, como se presenta en la Figura 13.

Dimensión Desarrollo profesional

Figura 14

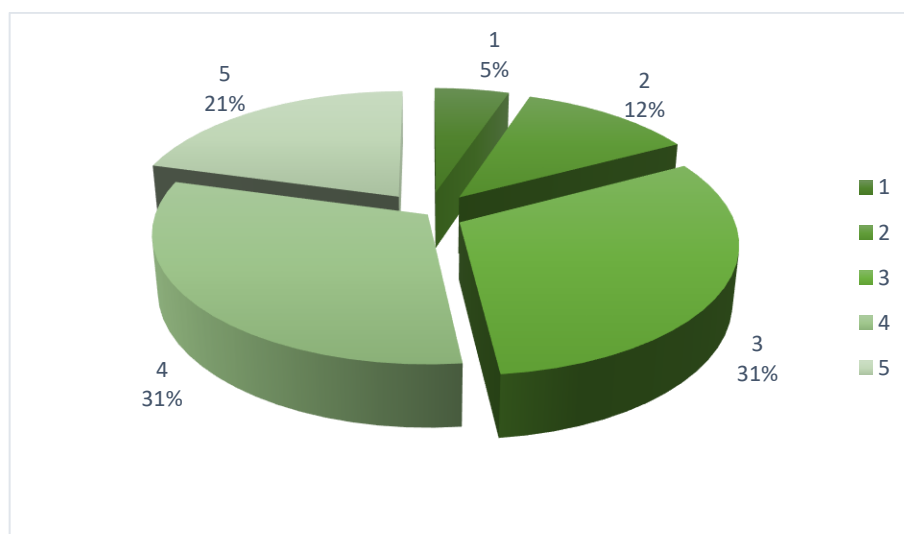
Oportunidad de aprender y crecer laboralmente.



En cuanto a la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo, el 88% de los trabajadores perciben de forma alta y muy alta esa oportunidad, es decir; sienten que la empresa si brinda oportunidades de aprender; a diferencia del 12% que no lo percibe de esa manera. Esto se expresa en la Figura 14.

Figura 15

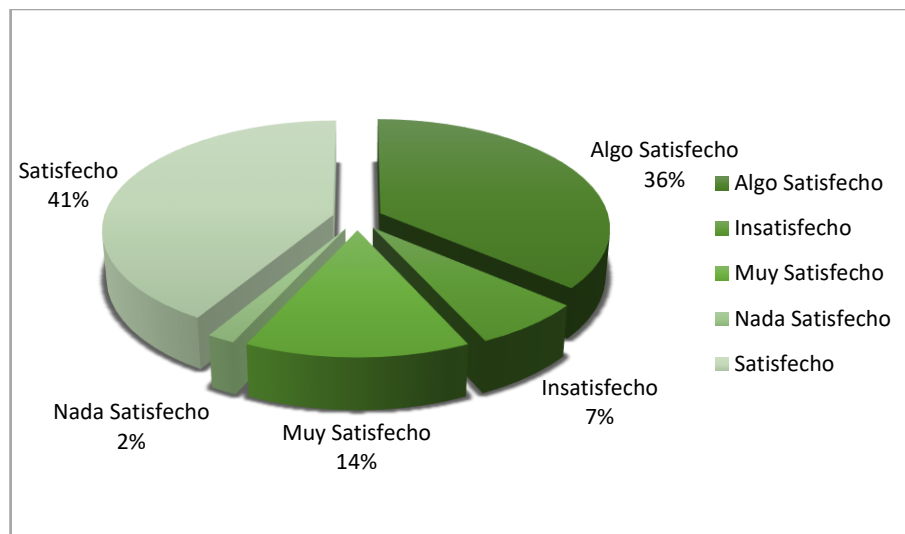
Equidad de remuneraciones y compensaciones



La Figura 15 muestra que el 52% de los trabajadores perciben que las remuneraciones son equitativas de acuerdo con las habilidades y funciones que se dan en el puesto de trabajo, el 31% lo perciben algo satisfactorio y un 17% lo percibe de forma insatisfactoria.

Figura 16

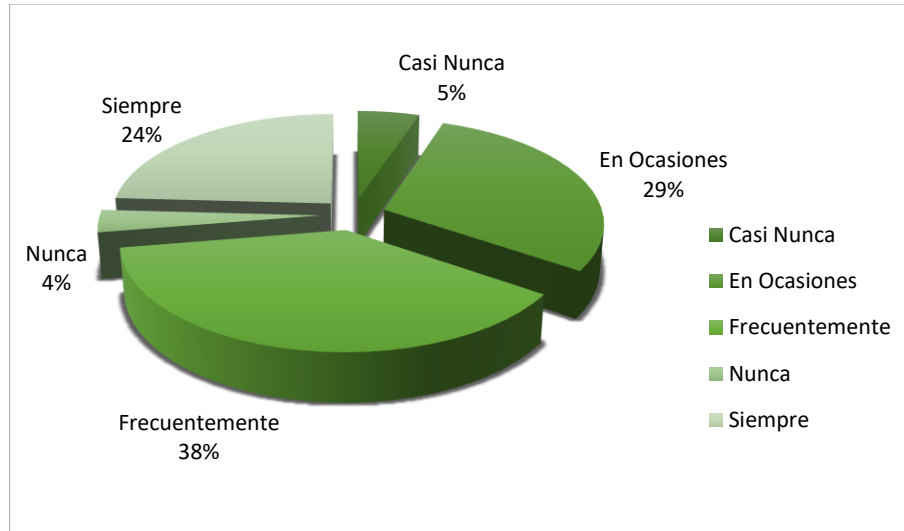
Capacitación y adiestramiento



Respecto del nivel de satisfacción con la capacitación y adiestramiento que le ofrece la empresa que le permite desempeñarse de una mejor forma, los colaboradores indicaron con un 41% y 14%, sentirse muy satisfecho y satisfecho, respectivamente. El 36% algo satisfecho y de forma minoritaria el 9% consideraran poca satisfacción. Esto se expresa en la figura 16.

Figura 17

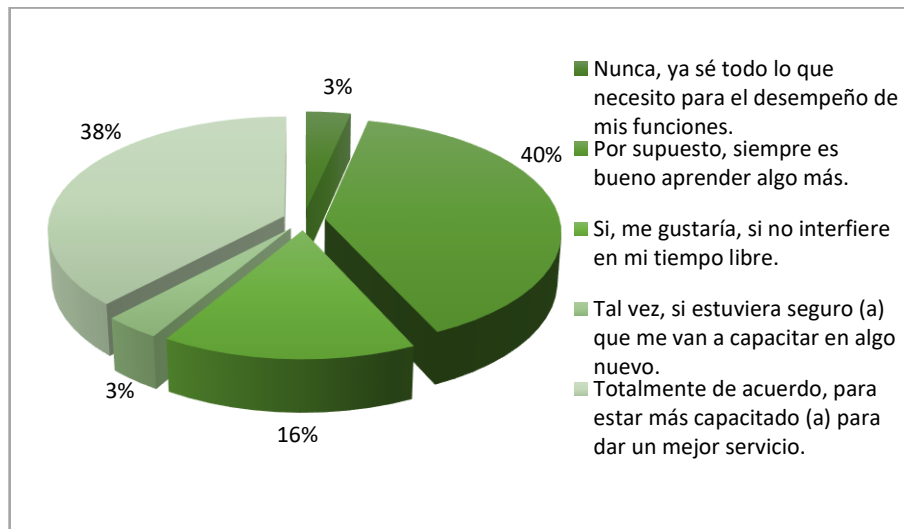
Integración de la empresa



El 62% de los trabajadores se siente integrado a la empresa, destacando su sentido de pertenencia, el 29% asegura que en ocasiones la empresa les proporciona las herramientas necesarias para mejorar su desempeño dentro de CNEL, solo el 9% no considera esta integración dentro de la organización. Esto se presenta en la Figura 17.

Figura 18

Capacitación para implementar rotación de puestos

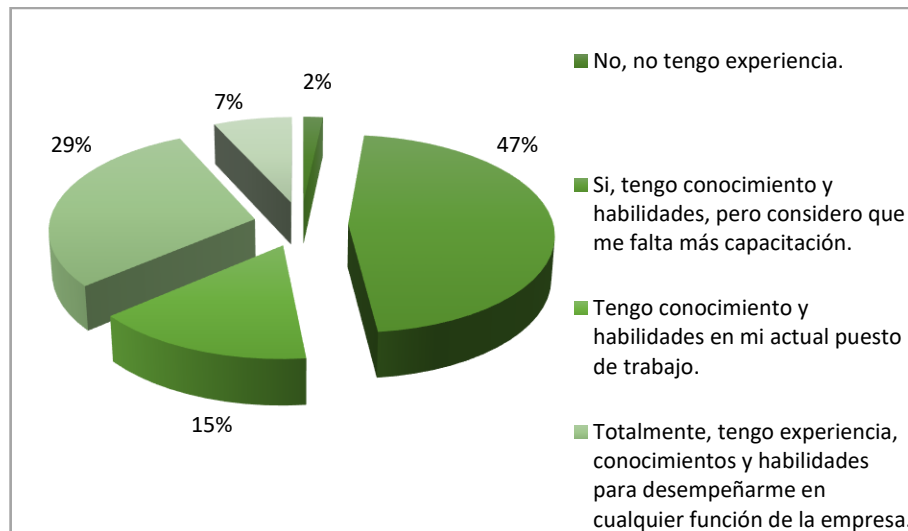


Se consultó además si estarían de acuerdo con la implementación de un programa de capacitación para realizar movimiento de puestos de trabajo, el 78% de los trabajadores expresaron estar de acuerdo, consideran que siempre es bueno aprender algo más, así

como poder ofrecer un mejor servicio. Un 9% expresó que no lo consideran necesario para el desempeño de sus funciones y, de ser el caso, solo si fuese algo nuevo. Estas percepciones se detallan en la Figura 18.

Figura 19

Conocimientos y habilidades para desempeñar funciones en la empresa



También se preguntó a los colaboradores de CNEL si consideran tener el conocimiento y habilidades suficientes para desempeñar sus funciones y otras dentro de la empresa, a lo cual indicaron estar seguros de tener los conocimientos y habilidades pero requieren de capacitación de tener que moverse a otro puesto en un 47%, otro grupo expresó que tienen inclusive experiencia para desarrollar cualquier puesto de trabajo en un 29% y un 15% indicó que solo tienen ese conocimiento para desarrollar solo su puesto de trabajo y un grupo minoritario expresó no tener conocimientos. Esto se presenta en la Figura 19. Con ello, es acorde la necesidad de implementar un programa de capacitación para realizar los movimientos de puestos de trabajo.

Estrategias para establecer mecanismos eficientes a aplicar como solución dentro de los movimientos internos de puestos de trabajo

A partir de los hallazgos encontrados en la aplicación de la encuesta a los trabajadores se identificó que se requiere un plan de movimientos internos, pero hasta elaborarlo pueden realizar algunas actividades que mejoren las percepciones bajas que tienen los colaboradores respecto de los movimientos en los que se han visto involucrados.

Tabla 3

Estrategias de mejora de movimientos internos de puestos

Nudo crítico	Actividades	Responsable	Periodicidad
Planeación estratégica de Talento Humano	Articulación de las funciones de talento humano	Director de Talento Humano	Anual
Capacitación y promoción	Entrevista con el dueño del puesto de trabajo para identificar tareas críticas	Supervisor/jefe/Director Talento Humano	Anual
Capacitación y promoción	Capacitación al trabajador que rota sobre las tareas del puesto y los puntos críticos	Supervisor/jefe del departamento	Semestral
Supervisión	Supervisión directa del avance del desempeño del trabajador en el puesto asignado	Supervisor/jefe del departamento	Mensual
Satisfacción del cliente	Encuesta de satisfacción de usuarios/clientes	Jefe del departamento/Director de Talento Humano	Mensual
Satisfacción laboral	Encuesta de satisfacción del trabajador en el nuevo puesto	Jefe del departamento/Director de Talento Humano	Mensual
Satisfacción y desempeño laboral	Planeación de permisos y vacaciones para organizar los reemplazos capacitados	Jefe del departamento/Director de Talento Humano	Anual
Desempeño laboral	Selección de personal abarcando perfiles comunes de puestos	Director de Talento Humano	Anual

CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN

Para toda entidad sea pública o privada el recurso humano es esencial para establecer un adecuado desempeño operativo, el cual le permitirá alcanzar un nivel competitivo óptimo. En este aspecto se reconoce que los movimientos internos de puestos de trabajo son importantes para la satisfacción laboral, la motivación y sobre todo por los conocimientos y experiencia que le permite a un trabajador desempeñarse dentro de cualquier puesto asignado, buscando optimizar recursos a la organización.

Esta investigación buscó analizar los efectos que producen los movimientos internos de puestos de trabajo del personal administrativo dentro de la Corporación Nacional de Electricidad (CNEL EP) UN Esmeraldas en el año 2021, identificándose que existen efectos negativos como la afectación al desempeño laboral cuando no se planifica de forma adecuada y las capacitaciones no son acordes; así mismo con la ausencia laboral que afecta de manera directa a los clientes cuando se brinda el servicio.

De acuerdo con las opiniones de las dimensiones estudiadas: involucramiento laboral, supervisión, comunicación, clima laboral y desarrollo profesional se pudo identificar algunos efectos positivos como la eliminación de la monotonía de actividades, satisfacción con el puesto desempeñado, oportunidad de aprendizaje, preocupación del bienestar del trabajador por parte de su jefe, acceso a la información del nuevo puesto y factores negativos como afectación al desempeño laboral cuando no se planifica de manera adecuada por parte del personal de Talento Humano de la empresa.

En el estudio presentado por Asensio et al. (2009), éstos identificaron que los movimientos internos de puestos de trabajo supone un cambio en la organización del trabajo que parece repercutir en la productividad de la organización, en el aprendizaje de los trabajadores, así como en su salud musculoesquelético y mental, en concordancia de lo que se identificó en el personal administrativo de CNEL EP UN Esmeraldas que lo perciben como un cambio positivo para que la empresa aumente su productividad y el aprendizaje de ellos con innovación y desarrollo personal.

También se identificó que los colaboradores de CNEL EP UN Esmeraldas al realizar los movimientos de puestos de trabajo consideran que disminuyen las tasas de absentismo porque al ser polifuncionales pueden suplantar al compañero que está ausente, al igual como la investigación de Carbonell (2018) que a más de la disminución de la tasa también

al moverse de un puesto fijo desaparecieron los dolores musculares y se aumentó la motivación.

Un estudio realizado en la Fiscalía de Esmeraldas por Quiñónez (2020) evidenció en sus resultados que los procesos de cambio administrativo se realizan en estricto orden de las políticas, leyes y normativas que lo rigen, pero existen afectaciones familiares y económicas porque sus movimientos son externos, a diferencia de los colaboradores de CNEL que en la práctica realizan las rotaciones de manera interna, pero que consideran que si no existe una planificación de un programa de capacitación adecuada no se alcanzarían los objetivos planteados como organización y se evitaría afectaciones en el desempeño y la motivación. En esto también coincide con Castillo (2017) que identificó que la empresa al realizar la rotación y movimientos de personal se hicieron sin planificación y de forma improvisada, por lo tanto, las variables que se afectaron de gran manera fueron recompensa y conflictos internos.

En la investigación realizada en CNEL, los colaboradores identificaron como positivo que se aplique este proceso, debido a que tienen conocimiento, alguno de ellos han sido parte de éste, pero recomiendan mejorar la planificación para que sea más impactante en sus beneficios, por lo que coincide con los resultados de Ibarra (2016) en que los movimientos internos de trabajo generan impacto en la inteligencia emocional, evitando que se vuelva un factor de malestar y falta de compromiso entre los miembros de la organización.

Finalmente, es necesario identificar que una adecuada administración del talento humano dentro de la empresa proporciona grandes beneficios económicos tanto para la organización, sus directivos y para sus colaboradores, minimizando con ello los gastos que generan los procesos de selección, reclutamiento e inducción de un nuevo personal para la empresa, aumentando las rentabilidades. Así también deja abierta la posibilidad de elaborar una planificación anual de movimientos internos de puestos en el área administrativa de CNEL EP UN Esmeraldas para que luego de una aprobación pueda aplicarse en la empresa de manera formal.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIÓN Y RESULTADOS

5.1 CONCLUSIONES

Luego de exponer los resultados a los que se llegaron, basados en la aplicación de la encuesta al personal, se concluye con lo siguiente:

- Los efectos que se han presentado al aplicar movimientos internos en la empresa han sido negativos en cuanto al desempeño laboral y como efectos positivos perciben que no existe monotonía de actividades, existe satisfacción por la oportunidad de aprendizaje, así como de integración con sus compañeros y con el puesto que realizan y del que reemplazan; así como el acceso a la información y el equipamiento proporcionado por CNEL.
- La principal causa que influye en el proceso de movimientos internos de puestos de trabajo es la afectación al desempeño laboral, debido a la falta de programas de capacitación para algunos de sus trabajadores que consideran que no existe en las nuevas tareas a desarrollar; así como de una supervisión más personalizada y no basada en los resultados.
- Las ausencias laborales de los colaboradores no se han visto reflejada en la atención al cliente, debido a que no tienen una atención directa con ellos; sin embargo, dentro de las oficinas han podido cubrir los puestos de otros compañeros pero requieren de un programa formal que los capacite a algunos de ellos que no cuentan con todos los conocimientos o su aprendizaje es más lento en las nuevas tareas.
- La propuesta de estrategias para establecer mecanismos eficientes a aplicar se llevó a cabo mediante el análisis de percepción de los colaboradores administrativos de CNEL quienes indicaron la necesidad de implementar un programa de capacitación para realizar movimiento de puestos de trabajo, debido a que no todos están capacitados en algunas funciones del puesto.

5.2 RECOMENDACIONES

- Es indispensable que la administración de la empresa CNEL EP UN Esmeraldas emplee un adecuado proceso de gestión de personal, a fin de que se les proporcione los recursos materiales y tecnológicos adecuados para el desarrollo de sus actividades, incentivando con ello a los trabajadores a crear nuevas alternativas para dar solución a los distintos problemas que se les presente a los usuarios.
- Se recomienda a los responsables del departamento de recursos humanos de la Empresa Eléctrica Pública, planificar programas de capacitación para los trabajadores, a fin de ayudarlos a incrementar sus conocimientos y habilidades, que les ayude a mejorar su desempeño laboral, permitiéndoles con ello crecer personal y profesionalmente dentro de la entidad.
- Es fundamental que la empresa elabore un programa de capacitación para realizar los movimientos internos de los trabajadores en los puestos de trabajo, esto ayudará a que los empleados, como algunos identificaron en las encuestas; adquieran nuevos conocimientos y experiencias en varias funciones que se ejecutan en la empresa, que de pronto desconocen o su aprendizaje es más complejo.

REFERENCIAS

- Administración de Salud y Seguridad Ocupacional, OSHA. (2009). *Ergonomía de la industria de la impresión: Glosario*. Obtenido de <http://www.osha.gov/dcsp/products/etools/printing/glossary.html>
- Agencia de Regulación y Control de Electricidad, ARCONEL. (2019). *Reglamento interno de administración de talento humano de ARCONEL de las servidoras y servidores sujetos al régimen LOSEP*. Obtenido de Regulación eléctrica: <https://www.regulacionelectrica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/11/024.pdf>
- Andrade, M. (2010). *Análisis de la rotación del personal y elaboración de una propuesta para su optimización en la Pasamanería S. A. de la ciudad de Cuenca en el 2009*. Cuenca, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/562/12/UPS-CT001844.pdf>
- Asamblea Nacional Constituyente. (2009). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Asamblea Constituyente. Obtenido de <https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador.pdf>
- Asamblea Nacional Constituyente. (2010). *Ley Orgánica de servicio público*. Quito, Ecuador. Obtenido de <https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/LOSEP.pdf>
- Asensio, S., Diego, J., González, M., & Alcaide, J. (2009). *Análisis de la rotación de puestos de trabajo desde diferentes perspectivas*. Badajoz: XIII CONGRESO INTERNACIONAL DE INGENIERÍA DE PROYECTOS. Obtenido de https://www.aepro.com/files/congresos/2009badajoz/ciip09_1613_1624.2700.pdf
- Carbonell, S. (2018). *Los beneficios de la rotación de puestos de trabajo. Aplicación del caso en una empresa*. España: Universidad de Valladolid. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/34967/TFG-O-1488.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Castillo, B. (2017). *Ambiente laboral y rotación de los colaboradores en la empresa NEXOS S.A.C.* Lima: Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Obtenido de http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1240/T_MAESTRIA%20EN%20GERENCIA%20SOCIAL%20Y%20RECURSOS%20HUMANO_S_08404439_CASTILLO_AGUIRRE_BETTY%20MARIBEL.pdf.txt;jsessionid=25F8BDD5BCE9CE98491DBB37DC1CC730?sequence=7
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Mc. Graw Hill.
- Coduti, P., Gattás, Y., Sarmiento, S., & Schmit, R. (2013). *Enfermedades laborales: Cómo afectan el entorno organizacional*. San Rafael-Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo. Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5215/codutitesisenfermedadeslaborales.pdf
- Contreras, J. (2018). *La Gestión del cambio Organizacional como herramienta para promover la eficiencia del capital humano en las pequeñas empresas*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Obtenido de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0946_ContrerasSanchezJ.pdf
- Corporación Nacional de Electricidad CNEL E.P. (2018). *Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos*. Quito: Corporación Nacional de Electricidad CNEL E.P. Obtenido de <https://www.cnelep.gob.ec/wp-content/uploads/2019/01/Normas-Internas-de-la-Administraci%C3%B3n-del-Talento-Humano-NIATH.pdf>
- Cuesta, S. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ecoe.
- Eriksson, T., & Ortega, J. (2006). La Adopción de la Rotación Laboral: Probando las Teorías. *Revista de Relaciones Laborales e Industriales*, 59(4), 653-666. Obtenido de <https://doi.org/10.1177/001979390605900407>
- Fernández, R. (2015). La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa. *Alicante: Club Universitario*, 25.
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y gestión*, 57-194. Obtenido de

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100007

- Ibarra, L. (2016). *DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA MINIMIZAR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA*. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1837/1/76340.pdf>
- Montoya, C. (2016). EL RECURSO HUMANO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD Y LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, vol. 20, núm. 2, pp. 1-20.
- Oliva, V. (2019). *¿Cómo influye la tecnología en las empresas?* (U. T. Chile, Editor) Obtenido de <https://admission.utem.cl/2019/12/26/como-influye-la-tecnologia-en-las-empresas/>
- Pérez, O. (2015). *People Next*. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com.mx/reclutamiento-interno-y-beneficios>
- Quiñónez, P. (2020). *Análisis de los movimientos internos administrativos del personal que labora en la fiscalía provincial de Esmeraldas*. Esmeraldas: Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas. Obtenido de <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/2311/1/QUI%C3%91%C3%93NEZ%20PLAZA%20PAOLA.pdf>
- Ramírez, R., Badii, M., & Abreu, J. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *International Journal of Good Conscience*, 3(1), 143-185. Obtenido de <http://www.spentamexico.org/v3-n1/3%281%29%20143-185.pdf>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (8va. ed.). México: Pearson Educación.
- Toro, L. (2015). La gestión y direccionamiento del clima organizacional en la clínica las vegas y su impacto en servicios, calidad y logro de resultados estratégicos. *Medellín: Universidad de Medellín*, 25.

ANEXOS

A) Formato de encuesta

Soy Johanna Paola Baquero Lozano, Maestrante en Gestión de Talento Humano, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE). Me encuentro elaborando un Análisis del Movimiento de Puestos de Trabajo en la Corporación Nacional de Electricidad (CNEL) UN Esmeraldas, año 2021, para lo que solicito, de la manera más comedida, que contesten a las preguntas objetivamente.

Agradezco su colaboración.

1. ¿Qué tiempo tiene trabajando para la empresa CNEL. EP?

- a) Entre 1 y 3 años.
- b) Entre 3 y 6 años.
- c) Entre 6 y 9 años.
- d) Entre 9 y 12 años.
- e) Más de 12 años.

2. ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted laborando en la empresa CNEL EP?

- a) Nada satisfecho.
- b) Insatisfecho.
- c) Algo satisfecho.
- d) Satisfecho.
- e) Muy satisfecho.

De acuerdo a los siguientes enunciados, con una X identifique su nivel, en donde 1 es el más bajo y 5 el más alto:

3. ¿La empresa brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo, es decir, existe línea de carrera?

1	2	3	4	5

4. ¿Es equitativo el pago de la remuneración de acuerdo a las habilidades y funciones que se dan en el puesto de trabajo?

1	2	3	4	5

5. ¿Se tiene acceso a la información que se requiere?

1	2	3	4	5

6. ¿Tiene claramente definidas las funciones de su puesto de trabajo?

1	2	3	4	5

- 7. ¿Se siente usted satisfecho con su puesto de trabajo?**
- a) Nada satisfecho.
 - b) Insatisfecho.
 - c) Algo satisfecho.
 - d) Satisfecho.
 - e) Muy satisfecho.
- 8. ¿Se siente satisfecho con la capacitación y adiestramiento que le ofrece la empresa?**
- a) Nada satisfecho.
 - b) Insatisfecho.
 - c) Algo satisfecho.
 - d) Satisfecho.
 - e) Muy satisfecho.
- 9. ¿La empresa frecuentemente realiza movimientos de puestos para eliminar el trabajo monótono?**
- a) Nunca.
 - b) Casi nunca.
 - c) En ocasiones.
 - d) Frecuentemente.
 - e) Siempre.
- 10. ¿Siente que los directivos de la empresa se preocupan por el bienestar laboral?**
- a) Nunca.
 - b) Casi nunca.
 - c) En ocasiones.
 - d) Frecuentemente.
 - e) Siempre.
- 11. ¿Mantiene buenas relaciones con las personas con quien labora en la empresa?**
- a) Nunca.
 - b) Casi nunca.
 - c) En algo.
 - d) Frecuentemente.
 - e) Totalmente.
- 12. ¿Considera que la empresa le da lo necesario para sentirse parte de la organización?**
- a) Nunca.
 - b) Casi nunca.
 - c) En algo.
 - d) Frecuentemente.
 - e) Totalmente.
- 13. ¿Estaría de acuerdo con la implementación de un programa de capacitación y movimientos de puestos?**
- a) Nunca, ya sé todo lo que necesito para el desempeño de mis funciones.
 - b) Tal vez, si estuviera seguro (a) que me van a capacitar en algo nuevo.
 - c) Si, me gustaría, si no interfiere en mi tiempo libre.

- d) Por supuesto, siempre es bueno aprender algo más.
- e) Totalmente de acuerdo, para estar más capacitado (a) para dar un mejor servicio.

14. ¿Cree tener el conocimiento y habilidades suficientes para desempeñar las funciones dentro de la empresa?

- a) No, no tengo experiencia.
- b) Un poco, no tengo mucho tiempo de trabajar en la empresa.
- c) Tengo conocimiento y habilidades en mi actual puesto de trabajo.
- d) Si, tengo conocimiento y habilidades, pero considero que me falta más capacitación.
- e) Totalmente, tengo experiencia, conocimientos y habilidades para desempeñarme en cualquier función de la empresa.

15. ¿Los jefes realizan una supervisión efectiva de las funciones que realiza cada uno de los trabajadores?

- a) Nunca.
- b) Casi nunca.
- c) Esporádicamente.
- d) Frecuentemente.
- e) Siempre.

16. ¿Considera que el movimiento interno de los puestos de trabajo afecta el desempeño laboral de los empleados?

- a) Nunca.
- b) Casi nunca.
- c) Frecuentemente,
- d) Muy frecuentemente.
- e) Siempre.

17. ¿Considera que una adecuada administración y manejo del talento humano evitará el movimiento de los puestos de trabajo?

- a) Nunca.
- b) Casi nunca.
- c) En ocasiones.
- d) Frecuentemente.
- e) Siempre.

18. ¿Cuándo un empleado falta al trabajo, se produce un problema de atención al usuario o en el cumplimiento de las funciones de la persona ausente?

- a) Nunca.
- b) Casi nunca.
- c) En ocasiones.
- d) Frecuentemente.
- e) Siempre.

19. ¿Considera que, de cumplirse una buena planificación de capacitaciones a los empleados, sería beneficioso el movimiento de puestos de trabajo en la empresa?

- a) Nunca.
- b) Casi nunca.
- c) En algo.
- d) Frecuentemente.

e) Totalmente.


20. ¿El tiempo de trabajo en la empresa favorece el movimiento de puestos?

- a) Nunca.
- b) Casi nunca.
- c) En algo.
- d) Frecuentemente.
- e) Totalmente.

B) Validación de instrumentos


FORMATO DE VALIDACIÓN

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES	
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende			
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	X		X			X	X		X			
2	X		X			X	X		X			
3	X		X			X	X		X			
4	X		X			X	X		X			
5	X		X			X	X		X			
6	X		X			X	X		X			
7	X		X			X	X		X			
8	X		X			X	X		X			
9	X		X			X	X		X			
10	X		X			X	X		X			
11	X		X			X	X		X			
12	X		X			X	X		X			
13	X		X			X	X		X			
14	X		X			X	X		X			
15	X		X			X	X		X			
16	X		X			X	X		X			
17	X		X			X	X		X			
18	X		X			X	X		X			
19	X		X			X	X		X			
20	X		X			X	X		X			
ASPECTOS GENERALES										SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario.										X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación.										X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial.										X		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir.										X		

VALIDEZ			
APLICABLE:	X	NO APLICABLE:	
APLICABLE A TENDIENDO LAS OBSERVACIONES:			
Validado por: Mgt. Ma. De Lourdes Solís Murillo			
C.I. 0801853904			
			
Firma:			
Fecha: Febrero de 2022			

FORMATO DE VALIDACIÓN

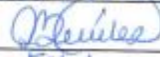
ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES	
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende			
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	X		X			X	X		X			
2	X		X			X	X		X			
3	X		X			X	X		X			
4	X		X			X	X		X			
5	X		X			X	X		X			
6	X		X			X	X		X			
7	X		X			X	X		X			
8	X		X			X	X		X			
9	X		X			X	X		X			
10	X		X			X	X		X			
11	X		X			X	X		X			
12	X		X			X	X		X			
13	X		X			X	X		X			
14	X		X			X	X		X			
15	X		X			X	X		X			
16	X		X			X	X		X			
17	X		X			X	X		X			
18	X		X			X	X		X			
19	X		X			X	X		X			
20	X		X			X	X		X			
ASPECTOS GENERALES										SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario.										X		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación.										X		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial.										X		

El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir.	X		
VALIDEZ			
APLICABLE:	X	NO APLICABLE:	
APLICABLE A TENDIENDO LAS OBSERVACIONES:			
Validado por: Yanina Bazurto Roa			
C.I. 0930866736			
Firma: 			
Fecha: 24/05/2022			

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

TEMA: Análisis de los movimientos internos de puestos en CNEL-EP

AUTORA: Paola Baquero

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										OBSERVACIONES	
	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende			
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	✓		✓				✓	✓		✓		
2	✓		✓				✓	✓		✓		
3	✓		✓				✓	✓		✓		
4	✓		✓				✓	✓		✓		
5	✓		✓				✓	✓		✓		
6	✓		✓				✓	✓		✓		
7	✓		✓				✓	✓		✓		
8	✓		✓				✓	✓		✓		
9	✓		✓				✓	✓		✓		
10	✓		✓				✓	✓		✓		
11	✓		✓				✓	✓		✓		
12	✓		✓				✓	✓		✓		
13	✓		✓				✓	✓		✓		
14	✓		✓				✓	✓		✓		
15	✓		✓				✓	✓		✓		
16	✓		✓				✓	✓		✓		
17	✓		✓				✓	✓		✓		
18	✓		✓				✓	✓		✓		
19	✓		✓				✓	✓		✓		
20	✓		✓				✓	✓		✓		
ASPECTOS GENERALES										SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario.										✓		
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación.										✓		
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial.										✓		
El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa su respuesta, sugiera los ítems a añadir.										✓		
VALIDEZ												
APLICABLE:						X				NO APLICABLE:		
APLICABLE A TENDIENDO LAS OBSERVACIONES:												
Validado por: Roxana Benítez												
C.I. 0801748260												
Firma: 												
Fecha: Feb/2022												