



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN**

Yo, **HERNÁN EDUARDO PAREDES GARCÍA, C.C.: 1708027881** y **DIEGO FERNANDO SÁENZ FLOR, C.C: 1714730437**, autores del trabajo de graduación intitulado: **“IMPACTO DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DEL PERFIL DE COMPETENCIAS EN EL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA PÚBLICA DEL SECTOR ELÉCTRICO DEL ECUADOR.”**, previa la obtención del grado Académico de **MAGISTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**, en la Facultad de **Psicología**

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Quito, Diciembre 2015

  
**HERNÁN EDUARDO PAREDES GARCÍA**

**C.C: 1708027881**

  
**DIEGO FERNANDO SAENZ FLOR**

**C.C: 1714730437**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGÍSTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS  
HUMANOS**

**“IMPACTO DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DEL PERFIL DE  
COMPETENCIAS EN EL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA  
PÚBLICA DEL SECTOR ELÉCTRICO DEL ECUADOR”**

**HERNÁN PAREDES G.  
DIEGO SÁENZ F.**

**DIRECTOR: MSC. JUAN CARLOS CEVALLOS**

**QUITO, 2015**

## **DEDICATORIA**

Con todo el cariño y mi amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando lo necesite; en especial a mi esposa y mis padres por siempre mi corazón.

**Hernán**

A mi familia que ha sido el impulso para lograr mis metas y para aquellas personas que no se encuentran físicamente en este momento pero que estarán muy contentas con este nuevo peldaño.

**Diego**

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestro amigo Ms. Felipe Costales Cordero (+) por enseñarnos que tenemos que dejar una huella en la vida en el ámbito personal y profesional. Gracias por tu felicidad y apoyo incondicional siempre.

**Hernán & Diego**

# TABLA DE CONTENIDOS

<b>RESUMEN</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
<b>1. MARCO TEÓRICO</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Perfil de Competencias</b>	<b>6</b>
1.1.1 Definición y componentes del perfil de competencias	6
<b>1.2 Clima Laboral</b>	<b>9</b>
1.2.1 Definición de clima laboral	9
1.2.2 La medición de clima laboral como buena práctica organizacional	11
<b>2. MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Medición del cumplimiento del perfil de competencias</b>	<b>14</b>
2.1.1 Objetivos de la medición del perfil de competencias.	14
2.1.2 Alcance de la evaluación.	14
2.1.3 Componentes que intervienen en la evaluación.	15
2.1.3.1 Evaluación de perfil duro	16
2.1.3.2 Evaluación de competencias	18
2.1.3.3 Evaluación del desempeño de las actividades esenciales del cargo	21
2.1.4 Procesamiento de la información.	22
2.1.4.1 Perfil duro.	23
2.1.4.2 Competencias.	23
2.1.4.3 Evaluación de competencias.	25
2.1.4.4 Actividades esenciales.	26
<b>2.2 Medición del clima laboral</b>	<b>26</b>
2.2.1 Proceso de construcción y aplicación del instrumento	26
2.2.2 Características de la población	28
2.2.3 Factores considerados en el análisis	29
2.2.4 Preguntas definidas por factor	31
2.2.5 Escala aplicada en la encuesta	36
2.2.6 Proceso de validación del instrumento de medición de clima laboral	36
2.2.6.1 Importancia del proceso de validación	36
2.2.6.2 Objetivo general del proceso de validación	37
2.2.6.3 Objetivos específicos del proceso de validación	37
2.2.6.4 Evaluación del nivel de confiabilidad del instrumento de evaluación	37
2.2.6.5 Análisis de componentes principales del instrumento de evaluación	40
2.2.6.6 Evaluación del grado de aporte de cada factor individual a un factor global de clima laboral	41
<b>3. ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<b>45</b>
<b>3.1 Población</b>	<b>45</b>
<b>3.2 Evaluación de perfil de competencias</b>	<b>46</b>
<b>3.3 Evaluación de clima laboral</b>	<b>50</b>
3.3.1 Resultados Generales	50
3.3.2 Principales resultados por unidad de negocio	56
3.3.2.1 Bolívar	56
3.3.2.2 El Oro	56

3.3.2.3	Esmeraldas	57
3.3.2.4	Guayas – Los Ríos	58
3.3.2.5	Los Ríos	59
3.3.2.6	Manabí	59
3.3.2.7	Matriz	60
3.3.2.8	Milagro	61
3.3.2.9	Santa Elena	61
3.3.2.10	Santo Domingo	62
3.3.2.11	Sucumbíos	63
3.3.3	Análisis de resultados de Factores de clima	63
3.3.3.1	Comunicación	63
3.3.3.2	Identificación con la Institución	64
3.3.3.3	Jefatura	64
3.3.3.4	Misión y Filosofía Institucional	65
3.3.3.5	Organización y Estrategia	65
3.3.3.6	Permanencia en la Organización	65
3.3.3.7	Relaciones Interpersonales	66
3.3.3.8	Remuneraciones	66
3.3.3.9	Responsabilidad	67
3.3.3.10	Retos y Oportunidades	67
3.3.3.11	Trabajo en equipo	68
3.3.4	Análisis de correlación	68
<b>4.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>73</b>
4.1	Conclusiones	73
4.2	Recomendaciones	74
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>77</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>79</b>
	<b>ANEXO I: Análisis de confiabilidad del instrumento de evaluación</b>	<b>80</b>
I.	Análisis Psicométrico de la Escala Comunicación.	80
II.	Análisis Psicométrico de la Escala Jefatura.	81
III.	Análisis Psicométrico de la Escala Misión y Filosofía.	82
IV.	Análisis Psicométrico de la Escala Organización y Estrategia.	83
V.	Análisis Psicométrico de la Escala Permanencia en la Organización.	84
VI.	Análisis Psicométrico de la Escala Relaciones Interpersonales.	85
VII.	Análisis Psicométrico de la Escala Remuneraciones.	86
VIII.	Análisis Psicométrico de la Escala Responsabilidad.	87
IX.	Análisis Psicométrico de la Escala Retos y Oportunidades.	88
X.	Análisis Psicométrico de la Escala Trabajo en Equipo.	89
	<b>ANEXO II: Análisis de la estructura factorial de la escala utilizada por cada factor</b>	<b>90</b>
I.	Análisis de la estructura factorial de la escala Comunicación.	90
II.	Análisis de la estructura factorial de la escala Jefatura.	90
III.	Análisis de la estructura factorial de la escala Misión y Filosofía, y Organización y Estrategia.	90
IV.	Análisis de la estructura factorial de la escala Permanencia en la Organización.	91
V.	Análisis de la estructura factorial de la escala Relaciones Interpersonales.	91
VI.	Análisis de la estructura factorial de la escala Remuneraciones.	92
VII.	Análisis de la estructura factorial de la escala Responsabilidad.	92
VIII.	Análisis de la estructura factorial de la escala Retos y Oportunidades.	92
IX.	Análisis de la estructura factorial de la escala Trabajo en Equipo.	93
	<b>ANEXO III: Encuesta de clima laboral validada</b>	<b>94</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Asignación de pesos ponderados para cada componente de evaluación _____	15
Tabla 2 Asignación de pesos a factores de evaluación _____	16
Tabla 3 Escala de calificación del factor Formación Académica _____	17
Tabla 4 Escala de calificación del factor Formación Académica _____	18
Tabla 5 Escala de calificación del factor Competencias Conductuales _____	19
Tabla 6 Cálculo de evaluación de perfil de competencias _____	22
Tabla 7 Categorías de cumplimiento de perfil _____	23
Tabla 8 Asignación de puntajes alcanzados – Competencias técnicas _____	24
Tabla 9 Asignación de puntajes alcanzados – Competencias conductuales _____	25
Tabla 10 Asignación de puntajes alcanzados – Evaluación de competencias _____	25
Tabla 11 ONET de interpretación de confiabilidad _____	39
Tabla 12 Resumen de resultados análisis de fiabilidad de la escala por factor. _____	39
Tabla 13 Tabla varianza total explicada _____	40
Tabla 14 Tabla resumen del modelo _____	41
Tabla 15 Análisis del ANOVA _____	42
Tabla 16 Resumen resultados globales de las variables de interés _____	46
Tabla 17 Nivel de cumplimiento del perfil de competencias por unidad de negocio _____	48
Tabla 18 Distribución del personal que posee cumplimiento satisfactorio por componente de evaluación _____	49
Tabla 19 Contribución por factor para índice de Clima Laboral. _____	51
Tabla 20 Factores con necesidades de atención prioritarias _____	53
Tabla 21 Factores de relevancia positiva _____	53
Tabla 22 Índice de Clima Laboral ponderado por Unidad de negocio _____	54
Tabla 23 Análisis de correlación Rho de Spearman _____	69
Tabla 24 Análisis correlación componentes del cumplimiento del perfil de competencias _____	71

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Distribución de la población por unidad de negocio. _____	45
Figura 2 Puntaje de evaluación de perfil de competencias por unidad de negocio _____	47
Figura 3 Cantidad de personal por nivel de cumplimiento del perfil de competencias _____	47
Figura 4 Composición del puntaje total de cumplimiento de perfil e identificación de brechas _____	49
Figura 5 Resultados por factor de clima laboral analizado _____	51
Figura 6 Índice de clima laboral por Unidad de negocio _____	54

## **RESUMEN**

El objetivo de la presente investigación es conocer mediante un estudio empírico si el nivel de cumplimiento del perfil de competencias incide en el nivel de clima laboral de una organización. El nivel de cumplimiento del perfil de competencias abarca el análisis del cumplimiento del perfil duro (formación, capacitación y experiencia), del nivel de desempeño en las actividades esenciales del cargo y la identificación del grado de desarrollo de las competencias requeridas para el perfil de cada cargo. Para alcanzar el objetivo propuesto se consideró una muestra de 4100 personas distribuidas en nueve (9) provincias del Ecuador. El análisis permitió validar adicionalmente la calidad del instrumento de medición del clima laboral. Se cuenta con una herramienta de medición del clima laboral validada. La herramienta del clima laboral generada durante la investigación cuenta con criterios psicométricos que garantizan su confiabilidad y validez. Dentro de los principales hallazgos se encontró que en la versión final generada como producto de esta investigación se cuenta con un instrumento que: (a) Demuestra consistencia interna de los diferentes ítems de cada escala, (b) Contiene ítems que correlacionan con el factor que le corresponde y no en otros, y, (c) Garantiza que cada factor individual aporta al factor general del instrumento de clima laboral. Sobre el propósito de la investigación se ha llegado a concluir que el nivel de cumplimiento del perfil de competencias no tendría una influencia directa en el nivel de clima laboral. Esto puede deberse a que la evaluación considero solo el concepto de "rendimiento en la tarea" y no el de "rendimiento en el contexto". Si se logra determinar dentro del análisis estadístico que el nivel de desarrollo de las competencias tendría una influencia sobre el nivel de eficacia en las actividades esenciales o rendimiento en la tarea. Esta correlación es mayor que el nivel de cumplimiento del perfil duro.

## **ABSTRACT**

The objective of this research is to know through an empirical study whether the level of compliance of the competence profile affects the level of work environment of an organization. The level of compliance of the competence profile covers the analysis of compliance with the hard profile (education, training and experience), the level of

performance in the core activities of the position and the identification of the degree of development of the competencies required for each profile position. To achieve the proposed objective it was considered a sample of 4100 individuals in nine (9) provinces of Ecuador. The analysis allows furthering validating of the quality of the measuring instrument for working environment. It has a validated working environment measurement tool. The tool generated during the investigation has psychometric criteria that ensure reliability and validity. Among the main findings, it was found that in the final version of the instrument generated as a result of this research it features: (a) The instrument shows internal consistency of the different items of each scale, (b) it contains items that correlate with the factor that corresponds and not in others, and, (c) ensures that each individual factor contributes to the overall factor of the working environment instrument. About the purpose of the investigation it has come to the conclusion that the level of compliance of the competence profile would not have a direct influence on the level of working environment. This may be because the evaluation only considers the concept of "task performance" and not "performance in the context". If we can determine in the statistical analysis the level of development of competencies would influence the level of efficiency in core activities or task performance. This correlation is greater than the level of compliance of the hard profile.

## INTRODUCCIÓN

El entorno actual en el que se desenvuelven las organizaciones es dinámico y cambiante: la globalización, los avances tecnológicos sin precedentes, cambios en los patrones de consumo, mercados abiertos, etc. En este entorno las palabras claves para las organizaciones son productividad y competitividad. En ese escenario, la administración de recursos humanos debe cambiar su papel operativo por un papel proactivo y estratégico en el cuál su gestión ayude a crear valor dentro de la organización. Las Empresa Públicas y Privadas del Ecuador no pueden sustraerse al proceso de competitividad actual, tampoco a las nuevas formas de organización, ni a los diferentes enfoques empresariales o paradigmas administrativos tales como gestión por competencias, la calidad total o el clima organizacional por mencionar algunos, más aún si sus misiones tienen que estar alineadas a los preceptos del Plan Nacional de Buen Vivir y los objetivos del milenio en donde se destaca el mejoramiento de la calidad de vida de la población y el garantizar el trabajo digno en todas sus formas.

La competitividad y productividad radica en la combinación precisa y en la sincronización correcta de diversos elementos y componentes de la organización. Uno de estos elementos es lo que actualmente se denomina como “el capital humano de las organizaciones”. La importancia del capital humano es tan crucial que basta considerar que sin personas ningún sistema administrativo o tecnológico funciona. En última instancia, el éxito de cualquier organización depende del nivel de desempeño de sus integrantes y el nivel de satisfacción que estos tengan en relación con las prácticas organizacionales.

En este escenario se presentan diferentes tendencias administrativas que promueven el logro de los objetivos organizacionales, por tal motivo es frecuente observar que en la gran empresa de los países desarrollados se confiere importancia al del clima organizacional y del estilo de gestión, entre otros, debido a que en alta medida contribuyen a un mejor desempeño organizacional.

Con estos antecedentes nace la siguiente inquietud: ¿Puede el nivel de cumplimiento del perfil de competencias impactar positivamente en el clima laboral de una empresa? Esta hipótesis nos lleva a determinar cuantitativamente cuál es esta relación.

Sobre esta temática no se cuenta con estudios específicos relacionados, se identifican ciertos artículos de investigación en donde se analizan las variables por separado. Ciertos autores reconocen una relación entre el modelo de competencias y el clima laboral, por ejemplo (Olaz, 2009) en un estudio realizado para la definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias concluye:

*“El buen o el mal clima laboral que puede «respirarse» en una organización puede ayudar a redefinir y, en su caso, mejorar el marco sobre el que se inscribe un modelo de gestión por competencias y, por otro, un sistema de competencias bien construido permitirá mejorar la percepción del clima laboral existente”. (p.200)*

Esta conclusión refuerza la importancia que cobra el tema de investigación en la problemática relacionada con el clima laboral. Proyectos que buscan identificar cuáles son las variables que más impacto tengan en el clima laboral sin lugar a dudas son contribuciones para las personas que administran el "capital humano" para poder focalizar estrategias de intervención en el clima y que permitan modelar la cultura organizacional.

La interrelación existente entre el nivel de competencias organizacionales y los resultados del clima laboral de una organización, son analizados tangencialmente en algunas publicaciones, (Rousseau, 1988) en su investigación relacionada con la construcción del Clima Organizacional asegura que las competencias del personal influyen en sus niveles de satisfacción pero no se profundiza en cuantificar el impacto que tienen en los niveles de Clima Laboral.

El realizar esta medición conlleva algunos retos para el equipo investigador, entre estos está: Diseñar una herramienta válida para la medición del clima laboral y diseñar una metodología para una medición cuantitativa del cumplimiento del perfil de competencias de una persona para un cargo definido.

Para que los resultados de este análisis puedan considerarse un referente de validez dentro del Ecuador, era necesario realizarlo en una organización que tenga representación nacional y que su número de empleados sea significativo para la investigación. Por este motivo la presente investigación se realizó en una Empresa Pública del Sector Eléctrico Ecuatoriano adscrita al Ministerio de Electricidad y Energía Renovable (MEER) cuya área de servicio abarca una superficie de 114.194,60 kilómetros cuadrados, equivalente al 45% del territorio ecuatoriano, donde se encuentran localizados el 50% de los clientes a nivel nacional (2'331.836). Para abarcar con esta superficie y el número significativo de abonados la Empresa Pública cuenta con representación regional en Costa, Sierra y Oriente con un total de 4100 servidores distribuidos en 12 Unidades de Negocio con presencia en nueve (9) provincias las cuales se detalla a continuación:

- |                  |                |
|------------------|----------------|
| 1. EL ORO        | 6. SANTA ELENA |
| 2. LOS RÍOS      | 7. GUAYAS      |
| 3. MANABÍ        | 8. SUCUMBÍOS   |
| 4. SANTO DOMINGO | 9. ESMERALDAS  |
| 5. BOLÍVAR       |                |

El objetivo general de esta investigación está encaminado a: Analizar la relación del nivel de cumplimiento del perfil de competencias en el clima laboral de una Empresa Pública del Sector Eléctrico del Ecuador. Planteado así nuestro objetivo general y los específicos son:

- Identificar mecanismos técnicos y objetivos que permitan medir el nivel de cumplimiento del perfil de competencias.
- Establecer un modelo de medición del clima laboral aplicable a una Empresa Pública.
- Establecer la relación existente entre los diferentes componentes del perfil de competencias; y,
- Describir la relación existente entre el nivel de cumplimiento del perfil de competencias y el nivel de clima laboral.

# **1. MARCO TEÓRICO**

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se ha realizado una búsqueda de estudios similares que investiguen la relación existente entre el cumplimiento del perfil de competencias y el clima laboral. Existen autores que realizan estudios profundos de estas dos variables por separado pero no se ha identificado algún estudio que se enfoque en nuestro objeto de estudio.

## **1.1 Perfil de Competencias**

### **1.1.1 Definición y componentes del perfil de competencias**

La gestión de recursos humanos por competencias es una buena práctica internacional que las organizaciones la vienen aplicando con mucho éxito desde su aparición con Mc Clelland por los años 1973 en instituciones de vanguardia a nivel del mundo entero.

Especialmente en la década de los noventa, el enfoque en competencias empieza a aplicarse como una nueva forma de gestión del capital humano de las organizaciones. Específicamente este enfoque busca incrementar los niveles de productividad y rendimiento organizacional mediante la potenciación del desempeño laboral de las personas.

Según (Shippmann, y otros, 2000), las competencias surgen de la integración de varias corrientes teóricas como la psicología de las diferencias individuales, la psicología educativa, los centros de evaluación (assessment center), las inteligencias múltiples (Gardner, 1993), el enfoque de Mc Clelland (1973) sobre las conductas de alto rendimiento y las competencias centrales de la organización (Prahalad & Hamel, 1990).

La Gestión por Competencias procura, entre otras cosas: Identificar aquellos resultados primarios que le generan valor a la organización, Identificar aquellos comportamientos laborales “competencias” esenciales que deben poseer sus colaboradores para alcanzar los objetivos con eficiencia y eficacia; y, desarrollar este conjunto de competencias claves a nivel del grupo humano para alcanzar un desarrollo en toda la organización.

El enfoque de competencias se concreta en las llamadas “normas de competencia laboral o perfiles de competencias” que se las utiliza para seleccionar, evaluar y capacitar al personal según los criterios establecidos en el perfil, los mismos que deben ser propios y responder a los requerimientos institucionales. La carencia de perfiles de competencia o “normas de competencia” hace muy complicado que las organizaciones puedan ser eficientes respecto a:

- a) Poseer un parámetro claro cualitativo y cuantitativo para poder juzgar la “expertiz” o habilidades de sus colaboradores,
- b) Detectar y elaborar un programa de capacitación que apoye el logro de las metas institucionales en base al cierre de brechas de competencias; e,
- c) Invertir en capacitación que realmente apoye a la productividad organizacional y no se convierta en un mero gasto para cumplir con requerimientos normativos.

El perfil de competencias esté compuesto por competencias técnicas, conductuales y emocionales. La psicología industrial clásica (Schmitt & Chan, 1998) se refiere a estas siglas con las siglas CDAO, donde:

- C = conocimientos (determinante directo).
- D = destrezas o habilidades (determinante directo).
- A = capacidades o aptitudes (determinante indirecto).
- O = otras características (determinantes indirectos).

Los conocimientos son conjuntos articulados de informaciones que poseen las personas en variedad de tópicos. Los conocimientos se adquieren vía educación formal y en psicología

cognitiva se los conoce con el nombre de “conocimiento declarativo” (Tapia, 1992), porque la única manera de establecer si alguien conoce algo es a través de sus declaraciones verbales o escritas. Fleishman & Marshall-Mies, (1999) definen a los conocimientos como:

*Una colección de hechos e informaciones particulares pero relacionadas, acerca de un área determinada. Se adquieren a través de la educación formal, el entrenamiento o la experiencia específica acumulada. Los conocimientos relevantes para el trabajo son aquellos hechos o estructuras necesarias para un exitoso desempeño laboral. El hecho de que las piezas o unidades de información están organizadas en una estructura coherente es un aspecto muy importante de la definición. Los hechos aislados no son conocimientos a menos que estén organizados de alguna manera significativa (p. 71).*

Las destrezas son comportamientos automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de tareas específicas. Se refieren al grado de dominio de un individuo en la ejecución de una tarea específica. Las destrezas se aprenden o adquieren en la ejecución de tareas o actividades y se desarrollan vía práctica o experiencia. Por ejemplo, conducir un vehículo, operar un equipo, supervisar a un grupo de empleados, elaborar un balance, etc. Sin embargo, el grado de desarrollo de una destreza depende en parte de las capacidades subyacentes.

En psicología cognitiva las destrezas se las conoce con el nombre de conocimiento procedimental (Tapia, 1992) porque reflejan el conocimiento sobre la manera de hacer las cosas o ejecutar una tarea. Munford, Peterson, & Childs, (1999) sostienen que la esencia de las destrezas está en el desarrollo de procedimientos para adquirir y trabajar con conocimientos. Estos autores sostienen: “las destrezas involucran la adquisición de un conjunto de estrategias, procedimientos y procesos para adquirir y trabajar con información relevante” (p. 50). Luego detallan:

*Primero, las destrezas no son características necesariamente estables o perdurables de trabajadores y empleados. Por el contrario, dependen de la experiencia y la práctica. Segundo, las destrezas pueden ser descritas en diversos niveles de generalidad. En algunos casos las destrezas son un conjunto específico de procedimientos (ej., destrezas de revisión) y en otros, son conjuntos más amplios de procedimientos (destrezas de escritura). Tercero, las destrezas no pueden ser definidas aislándolas de algún área de rendimiento que involucre la adquisición y aplicación de algún tipo de conocimiento (p. 50).*

Al contrario de las destrezas, las capacidades tienen un fuerte componente genético por lo que no son tan fáciles de desarrollar como las destrezas. Las capacidades se refieren al potencial latente de un individuo para ejecutar varias tareas que requieren la misma aptitud. Andrés-Pueyo, (1997) explica:

*La aptitud o capacidad, es un término que se atribuye a la potencialidad de los objetos o personas para realizar algo. (...) La capacidad nos indica un cierto tipo de potencialidad que se puede atribuir a un sistema, organismo o individuo.*

*(...) Las capacidades o aptitudes se definen siempre en términos de potencialidad de ejecutar un determinado tipo de conductas o <<habilidades>> y se refiere al nivel de rendimiento alcanzado en ese tipo de conducta (generalmente emitida en una tarea determinada).*

*(...) Generalmente se acepta, en Psicología Diferencial, que una capacidad o aptitud es un rasgo, con un cierto nivel de estabilidad y consistencia, que caracteriza el rendimiento de un individuo (en comparación con otros) (p. 78-79).*

A diferencia de las destrezas que están claramente vinculadas a la ejecución de tareas específicas, las aptitudes son más bien la base para ejecutar una banda más amplia de actividades.

Para los fines de la investigación, el nivel de cumplimiento del perfil de competencias puede entenderse como el grado de desarrollo de los CDAO.

## 1.2 Clima Laboral

### 1.2.1 Definición de clima laboral

Koys & Decottis, (1991) señalan que estudiar el “clima laboral” en las instituciones se ha convertido en un tema complicado debido a que es un hecho empresarial que se manifiesta oscuro y con muchas aristas de análisis; a pesar de esto, el avance que ha tenido el concepto de clima como “constructo” ha sido importante (Schneider & Reichers, 1983). En la actualidad la bibliografía pone en pugna dos tipos de “clima laboral”: el psicológico y el organizacional. Estos dos tipos de clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados

tienen de sus propias experiencias dentro de una organización (Chiang, Salazar, & Nuñez, 2008).

Es posible que dentro de una organización puedan coexistir varios tipos de clima, debido principalmente a que sus percepciones pueden variar según las áreas de trabajo, sus niveles ocupacionales o su situación geográfica dentro de la misma institución. (Chiang, Salazar, & Nuñez, 2008).

En la práctica el análisis de clima laboral ha permitido el entendimiento global de situaciones y contextos institucionales que de manera individual sería muy difícil el identificarlos y podrían generar halos de error. Es esta característica la que hace que el clima laboral se distinga de otras herramientas ya que por concepto confronta a las percepciones, que son todas aquellas sensaciones que un individuo las puede vivir o experimentar en algún momento, con las descripciones, que son las formas que tienen las personas de entender las sensaciones, y generar un instrumento de análisis organizacional que permite la identificación de fuerzas impulsoras y obstaculizantes que intervienen en la productividad y competitividad institucional.

La acumulación de experiencias en una institución constituye la base para que las personas formen percepciones globales de ella. (Schneider, 1975). Estas percepciones se transforman en un mapa cognitivo que tiene cada persona respecto del funcionamiento de la organización y le ayudan a discernir el comportamiento más adecuado ante cualquier situación que se dé. Así se puede entender como el clima es el mecanismo que influye en las personas para que adapten su comportamiento a las exigencias de su entorno laboral (Schneider & Reichers, 1983).

En esta investigación adaptaremos la definición más aceptada de clima organizacional, que lo define como:

*“las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona”* (Rousseau, 1988), *“y que correspondería a percepciones compartidas de*

*políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales”*  
(Reichers & Schneider, 1990).

### **1.2.2 La medición de clima laboral como buena práctica organizacional**

El entorno actual en el que se desenvuelven las organizaciones es dinámico y cambiante: globalización, avances tecnológicos sin precedentes, cambios en los patrones de consumo, mercados abiertos, etc. En este entorno las palabras claves para las organizaciones son productividad y competitividad. En ese escenario, la administración de recursos humanos debe cambiar su papel operativo por un papel proactivo y estratégico en el cuál su gestión ayude a crear valor dentro de la organización. La productividad es un efecto sinérgico que aparece cuando los distintos componentes de la organización funcionan correcta y coordinadamente.

Las Empresa Públicas y Privadas del Ecuador dentro del contexto de globalización y competitividad no pueden desligarse de los diferentes paradigmas que se presentan en la administración, de los diversos enfoques organizativos y empresariales, de las buenas prácticas internacionales que se convierten en nuevas tendencias administrativas como los principios de gestión de la calidad, las competencias y todos sus componentes. Todos estos nuevos enfoques y tendencias cambian radicalmente el ambiente en que se desarrolla el talento humano en las instituciones y obligan a que se implementen nuevos conceptos de dirección tendientes a mejorar la gestión y productividad de sus colaboradores, encaminados a incentivar su participación activa dentro de la gestión institucional logrando por ende un mayor compromiso de sus integrantes.

La competitividad y productividad radica en la combinación precisa y en la sincronización correcta de diversos elementos y componentes de la organización. Uno de estos elementos es lo que actualmente se denomina como “el capital humano de las organizaciones”. La importancia del capital humano es tan crucial que basta considerar que sin personas ningún sistema administrativo o tecnológico funciona. En última instancia, el éxito de cualquier

organización depende del nivel de desempeño de sus integrantes y el nivel de satisfacción que estos tengan en relación con las prácticas organizacionales.

En este contexto de cambios vertiginosos y adopción de nuevos conceptos administrativos que incentivan a que cada uno de los miembros de la organización sea partícipe del cumplimiento de las estrategias y logro de los objetivos institucionales, varias instituciones de éxito a nivel nacional e internacional se hayan inclinado a la identificación y gestión de factores que influyan en el desempeño de sus colaboradores utilizando herramientas como la gestión de competencias y la medición de clima laboral como uno de sus puntales para crear una institución más productiva y competitiva.

La medición del clima organizacional es una de las “mejores prácticas” de gestión de capital humano, de acuerdo a varias publicaciones y asociaciones profesionales de carácter internacional.

La medición del clima organizacional es una forma de escuchar la voz del cliente interno y conocer sus necesidades y expectativas. Entre otros beneficios, la medición del clima organizacional permite:

- Determinar las necesidades y expectativas del personal.
- Medir el grado de satisfacción del personal sobre elementos que integran el ambiente institucional.
- Detectar el potencial de motivación del personal.
- Identificar elementos del entorno que causen estrés o insatisfacción.
- Identificar obstáculos del entorno al desempeño del personal.
- Establecer el grado de aceptación de las prácticas de liderazgo.

Proyectos que buscan identificar cuáles son las variables que más impacto tengan en el clima laboral sin lugar a dudas son contribuciones para las personas que administran el

"capital humano" para poder focalizar estrategias de intervención en el clima y que permitan modelar la cultura organizacional.

## **2. MARCO METODOLÓGICO**

Las variables de interés que intervienen en esta investigación, han sido analizadas aplicando fases metodológicas que se explican a continuación para cada una de ellas, con la finalidad de recolectar datos de calidad que permitan realizar un análisis profundo de cada variable e identificar sus relaciones.

### **2.1 Medición del cumplimiento del perfil de competencias**

#### **2.1.1 Objetivos de la medición del perfil de competencias.**

Para el presente trabajo de investigación, se definieron los siguientes objetivos con respecto de la evaluación del perfil de competencias:

- a) Determinar el nivel de ajuste persona -perfil de competencias requerido por la posición, mediante la identificación del nivel de desarrollo de sus competencias.
- b) Identificar brechas de desarrollo existentes entre las personas y los perfiles de competencias de los puestos con el objetivo de generar planes de desarrollo individuales y colectivos a nivel de la Institución.
- c) Identificar al personal de mejor desempeño.
- d) Medir el desempeño del personal de manera objetiva omitiendo criterios subjetivos y juicios de valor.

#### **2.1.2 Alcance de la evaluación.**

En la evaluación del perfil de competencias participó el total del personal que labora en la empresa seleccionada del Sector Eléctrico Ecuatoriano con representación regional costa y 4100 servidores públicos distribuidos en 11 unidades de negocio.

### 2.1.3 Componentes que intervienen en la evaluación.

La evaluación del Perfil de Competencias está compuesta idealmente por 3 elementos que permiten una valoración integral y cuantitativa de cada uno de los miembros de la organización seleccionada. Los componentes en los que se dividió esta primera etapa de evaluación son:

1. Evaluación de Perfil Duro
2. Evaluación de Competencias
3. Evaluación del desempeño de las actividades esenciales del cargo

A cada componente se le asignó un peso relativo (ponderación) que permitió el cálculo del resultado general de la evaluación de desempeño. A continuación se presenta una tabla que muestra los pesos ponderados para cada componente de la evaluación.

**Tabla 1:** Asignación de pesos ponderados para cada componente de evaluación

<b>COMPONENTE</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
Evaluación de perfil duro	30%
Evaluación de competencias	30%
Evaluación del desempeño de las actividades esenciales del cargo	40%
<b>Total Evaluación de perfil duro</b>	<b>100%</b>

Los pesos fueron asignados aplicando la metodología de panel de expertos, en la que un grupo representativo de altos directivos de la Institución (representantes de todos los

procesos institucionales), en un taller de aproximadamente una hora que fue guiado por el equipo investigador, se definieron las ponderaciones de cada componente en base a criterios de relevancia relativa e impacto en la obtención de los resultados de las posiciones.

#### 2.1.3.1 *Evaluación de perfil duro*

La Evaluación de Perfil Duro es la calificación cuantitativa de los requerimientos básicos establecidos dentro de los perfiles de puestos por competencias: Formación académica, Experiencia Laboral y Capacitación (idealmente).

Para la Evaluación de Perfil Duro, considerando la realidad institucional y la disponibilidad de información se utilizaron los siguientes requerimientos básicos con un peso ponderado igual:

**Tabla 2** Asignación de pesos a factores de evaluación

<b>FACTORES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>A.</b> Nivel de Formación Académica	50 Puntos
<b>B.</b> Experiencia	50 Puntos
<b>TOTAL</b>	<b>100 PUNTOS</b>

##### 2.1.3.1.1 *Metodología de evaluación factor: Formación académica*

La Institución, a través de los Servidores Públicos del área de Talento Humano asignados para el efecto, actualizó la información del personal para proceder a evaluar el nivel de formación académica de cada persona considerando el nivel de educación exigido para ocupar el puesto.

Para la valoración del nivel de *Formación académica*, se consideró únicamente aquellos títulos profesionales que se encuentran avalados conforme la normativa legal vigente, y ajustados a los requerimientos de *Formación académica* establecidos en los puestos; contenidos en el “Manual de Funciones y competencias”.

**Tabla 3** Escala de calificación del factor Formación Académica

<b>ESCALA NIVEL DE EDUCACIÓN</b>		<b>PUNTAJE</b>
1	Título de Cuarto Nivel vinculado al área de gestión	50 Puntos
2	Título de Tercer Nivel vinculado al área de gestión	40 Puntos
3	Título de Técnico Superiores o Tecnólogo vinculados a la área de gestión.	30 Puntos
4	Título de Bachiller Técnico	20 Puntos
5	Título de Bachiller	15 Puntos
6	Título de Estudios Primarios	10 Puntos

#### 2.1.3.1.2 Metodología de evaluación factor: *Experiencia*

La Institución, a través de los Servidores Públicos del área de Talento Humano asignados para el efecto, actualizó y analizó la información de cada persona evaluada considerando el nivel de experiencia exigido para ocupar el puesto.

Para la valoración de *Experiencia*, se consideró el número de años de experiencia laboral que ha tenido el servidor:

**Tabla 4** Escala de calificación del factor Formación Académica

<b>AÑOS DE EXPERIENCIA</b>	<b>PUNTAJE</b>
De 7 años o más	50 Puntos
De 5 años a 6 años 11 meses	40 Puntos
De 3 años a 4 años 11 meses	30 Puntos
De 2 años a 2 años 11 meses	20 Puntos
De 1 año a 1 año 11 meses	10 Puntos

Los evaluados registraron los documentos que certifiquen el número de años de experiencia en la oficina de Talento Humanos; estos documentos que reposan en las carpetas (files) del personal.

#### 2.1.3.2 *Evaluación de competencias*

Se entiende por *Evaluación de Competencias* a la calificación cuantitativa de las destrezas y capacidades del personal.

La Evaluación de competencias abarca la medición de competencias conductuales (destrezas) y competencias técnicas (conocimientos) que influyen en los evaluados al momento de ejecutar las actividades definidas dentro de su perfil de competencias.

Todo el personal que cumplió el rol de evaluador durante este proceso cumplió los siguientes requisitos: a) Trabajar de manera frecuente y directa con el evaluado, y b) Haber interactuado con el evaluado por al menos tres meses

### 2.1.3.2.1 Metodología de evaluación factor: competencias conductuales.

Para viabilizar el proceso de evaluación de competencias conductuales se procedió a identificar y definir, para cada destreza o capacidad, un conjunto de indicadores conductuales (3 por competencia). Los indicadores conductuales son *Conductas y comportamientos observables de las personas* que permiten evidenciar de manera objetiva la presencia y nivel de desarrollo de una competencia (destrezas y capacidades)

Para facilitar la identificación, calificación y cuantificación de los indicadores de conducta se definió la siguiente escala de frecuencia:

**Tabla 5** Escala de calificación del factor Competencias Conductuales

Calificación	Evidencia de la Destreza o Capacidad que Posee
1	Nunca
2	Rara vez
3	Algunas veces
4	Frecuentemente
5	Siempre

Se aplicó la metodología de evaluación de 90, 180 o 360° dependiendo de cada una de las posiciones identificadas. Esta construcción se realizó con el apoyo del departamento de Talento Humano y fue aprobada por la Dirección Nacional de Desarrollo Corporativo.

La Evaluación de competencias conductuales consideró: las destrezas y capacidades definidas dentro del perfil de la posición y las competencias corporativas que maneja la Institución para todos los cargos que no tienen responsabilidades de supervisión. Para los

cargos de supervisión, jefatura y dirección se le adicionó a las anteriores, un conjunto de competencias conductuales de perfil de liderazgo definidas por la Alta Dirección.

#### 2.1.3.2.2 Metodología de evaluación factor: competencias técnicas

La evaluación de competencias técnicas o conocimientos consiste en la calificación directa del responsable inmediato al subordinado sobre el dominio del conocimiento que aplica en el momento de realizar sus labores. Estos conocimientos están definidos en el perfil del puesto.

El número de conocimientos evaluados dependió de la cantidad de conocimientos establecidos en el perfil del puesto.

Actividades esenciales	Conocimientos establecidos
Actividad esencial 1.-	Conocimiento 1.- Conocimiento 2.-
Actividad esencial 2.-	Conocimiento 1.- Conocimiento 3.-

Se estableció una escala de desarrollo para poder cuantificar la percepción cualitativa que tiene cada supervisor de su subordinado.

- 5 = Altamente Desarrollado
- 4 = Desarrollado
- 3 = Medianamente desarrollado
- 2 = Poco Desarrollado
- 1 = No desarrollado

La evaluación de competencias técnicas y conductuales fue ejecutada aplicando la herramienta informática COMPERS®.

#### 2.1.3.3 *Evaluación del desempeño de las actividades esenciales del cargo*

Se entiende por *Evaluación del desempeño de las actividades esenciales del cargo* a la calificación cuantitativa de funciones principales comunes a todos los puestos que afectan al cumplimiento de los resultados a nivel corporativo. Esta evaluación fue realizada exclusivamente por cada uno de los supervisores, jefes y directores quienes son las posiciones que identifican los resultados de la posición.

En una primera instancia se establecieron y validaron las actividades esenciales para todos los puestos de la Empresa Pública en base a la nueva estructura posicional y nuevo modelo de negocio Institucional.

El responsable inmediato, evaluará a su/s colaborador/es en las actividades esenciales del cargo de acuerdo a la siguiente escala mediante una escala de efectividad:

- 5 = Altamente Efectivo
- 4 = Efectivo
- 3= Medianamente Efectivo
- 2 = Poco Efectivo
- 1 = Inefectivo

#### 2.1.4 Procesamiento de la información.

Con la información obtenida se realizó el procesamiento de la información y el cálculo de la calificación de la evaluación del desempeño por empleado siguiendo el siguiente esquema:

Para el cálculo y obtención de la puntuación final de la Evaluación de Perfil de Competencias se consideraran las puntuaciones obtenidas en cada uno de los componentes de la evaluación y su ponderación; el puntaje total es sumatoria simple del resultado del producto de la puntuación obtenida en cada componente por su factor de ponderación.

**Tabla 6** Cálculo de evaluación de perfil de competencias

<b>Puntuaciones Obtenidas por Evaluado</b>	<b>Ponderación del Factor</b>	<b>del Porcentaje de Evaluación del Desempeño</b>
Puntaje obtenido en Evaluación de Perfil Duro sobre 100 puntos	<b>30%</b>	<b><math>\Sigma(\text{Puntaje alcanzado por factor X factor de ponderación})</math></b>
Puntaje obtenido en Evaluación de Competencias sobre 100 puntos	<b>30%</b>	
Puntaje obtenido en Evaluación del desempeño de las actividades esenciales del cargo sobre 100 puntos	<b>40%</b>	

Una vez obtenida la puntuación final de Evaluación del Perfil de Competencias se asignaron las siguientes categorías de cumplimiento, con el fin de facilitar la comprensión de los resultados presentados:

**Tabla 7** Categorías de cumplimiento de perfil

<b>Puntaje Alcanzado en la Evaluación de Perfil Duro</b>	<b>Nivel de Cumplimiento</b>
<b>90- 100</b>	Alto cumplimiento
<b>80 – 89</b>	Cumplimiento Satisfactorio
<b>61 – 79</b>	Cumplimiento Estándar
<b>50- 60</b>	Cumplimiento inferior a lo adecuado
<b>Menor a 49</b>	Bajo Cumplimiento

Fuente: Tomado del Reglamento de Recursos Humanos de la Institución.

El cálculo de los puntajes por cada componente se explica a continuación:

#### 2.1.4.1 *Perfil duro.*

El puntaje asignado a cada colaborador con respecto al perfil duro es el resultado de la suma de los puntajes directos obtenidos de la aplicación de las escalas definidas en la metodología de evaluación. El puntaje final presentado es base 100.

#### 2.1.4.2 *Competencias.*

La evaluación de competencias abarca el análisis de competencias técnicas y competencias conductuales, cada una tiene un mecanismo diferente de procesamiento que se explica a continuación.

#### 2.1.4.2.1 *Competencias técnicas.*

Se presenta el puntaje directo obtenido de la evaluación; para los casos en donde la persona tiene más de un supervisor debido a que pertenece a equipos rotativos, su cálculo se realizó utilizando el promedio de la calificación obtenida en los conocimientos evaluados. El puntaje final es el promedio de los puntajes alcanzados en cada competencia técnica. Los resultados de la evaluación de competencias se presentan en base 100.

**Tabla 8** Asignación de puntajes alcanzados – Competencias técnicas

<b>Promedio de la calificación obtenida de los Conocimientos Evaluados</b>	<b>Porcentaje Alcanzado</b>
5	100
4	80
3	60
2	40
1	20

#### 2.1.4.2.2 *Competencias conductuales (Destrezas).*

Para el cálculo de los resultados se utilizó el siguiente procedimiento:

- a) La calificación por destreza se obtuvo de la calificación promedio del conjunto de indicadores de conducta de cada una de las destrezas evaluadas por persona.
- b) Una vez obtenido el promedio de cada destreza, el puntaje de evaluación de competencias conductuales se calculó como el promedio de las competencias evaluadas en base al perfil del cargo. Estos resultados se presentan en base 100.

**Tabla 9** Asignación de puntajes alcanzados – Competencias conductuales

<b>Promedio obtenido de la calificación de los Destrezas Evaluadas</b>	<b>Porcentaje Alcanzado</b>
5	<b>100</b>
4	<b>80</b>
3	<b>60</b>
2	<b>40</b>
1	<b>20</b>

2.1.4.3 *Evaluación de competencias.*

El puntaje total de la evaluación de competencias (técnicas y conductuales) se presenta como el promedio de los valores obtenido en cada subcomponente. Para una mejor interpretación de los resultados obtenidos se diseñó la siguiente escala de desarrollo.

**Tabla 10** Asignación de puntajes alcanzados – Evaluación de competencias

<b>Promedio obtenido por la suma de la calificación obtenida en: Destrezas Técnicas y Destrezas Cualitativas</b>	<b>Puntaje Alcanzado en la Evaluación de Competencias</b>	<b>Nivel de Desarrollo</b>
De 4,5 a 5	<b>90 – 100</b>	Altamente desarrollado
De 4 a menor de 4,5	<b>80 – 89</b>	Desarrollado
De 3 a menor de 4	<b>60 – 79</b>	Desarrollo Promedio

<b>Promedio obtenido por la suma de la calificación obtenida en: Destrezas Técnicas y Destrezas Cualitativas</b>	<b>Puntaje Alcanzado en la Evaluación de Competencias</b>	<b>Nivel de Desarrollo</b>
De 2 a menor de 3	<b>40 – 59</b>	En desarrollo
Menor a 2	<b>39 o menos</b>	Poco desarrollado

#### 2.1.4.4 *Actividades esenciales.*

El puntaje asignado a cada colaborador con respecto a su evaluación del desempeño de actividades esenciales se lo presenta como el puntaje directo obtenido de la evaluación; para los casos en donde la persona tiene más de un supervisor debido a que pertenece a equipos rotativos, su cálculo se realizó utilizando el promedio de la calificación obtenida en las actividades evaluadas. El resultado final es el promedio de la calificación de todas las actividades evaluadas.

## 2.2 Medición del clima laboral

### 2.2.1 **Proceso de construcción y aplicación del instrumento**

Las actividades realizadas para la construcción y aplicación del instrumento se detallan a continuación:

<b>Actividades Realizadas</b>	<b>Detalle</b>
1. Determinar los factores a ser considerados en la medición de	Se elaboró una propuesta de factores a ser evaluados en Clima Laboral de acuerdo al

Actividades Realizadas	Detalle
Clima Laboral.	análisis institucional, dicha propuesta fue presentada a los responsables de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional con el objetivo de definir los principales elementos que deberían ser considerados en el estudio.
2. Difundir los objetivos del programa al personal de la Institución	Se informó mediante charla al personal de la Institución los principales objetivos y el alcance del proceso de “Evaluación de Clima Laboral”. Los objetivos principales de estas charlas fueron: a) conseguir el apoyo del personal para el desarrollo del programa, y c) explicar la metodología del proceso y el uso de la herramienta informática que automatizó el proceso.
3. Elaborar la encuesta de clima	Se diseñó un instrumento para medir las percepciones del Clima Laboral en once aspectos relevantes para la Institución.
4. Validar la encuesta	Se aseguró el cumplimiento de criterios de calidad de los instrumentos aplicados verificando el contenido de la encuesta con la contraparte institucional.
5. Aplicar las encuestas a nivel institucional	Se obtuvieron las percepciones de todo el personal de la Institución respecto a los factores evaluados de Clima Laboral. La encuesta fue aplicada a través de la herramienta informática destinada para el efecto.

Actividades Realizadas	Detalle
6. Procesar y analizar los datos	Se procesó la información de las encuestas de Clima Laboral para generar los reportes correspondientes y proceder al análisis de los resultados.
7. Presentar resultados, conclusiones y recomendaciones	Presentar los hallazgos de la encuesta sobre los factores evaluados respecto a Clima Laboral, así como sugerir planes de acción.

### 2.2.2 Características de la población

Las características de la población a la que se le aplicó la Medición del Clima Laboral en la Institución fueron las siguientes:

**Niveles o clases ocupacionales:** Los niveles considerados para el análisis de Clima Laboral fueron: Directores, Jefes, Supervisores, Analistas, Analistas, Asistentes.

**Procesos, Áreas:** Se consideró para el análisis del Clima Laboral a todas las Unidades de Negocio que conforman la Institución.

El proceso contempló la aplicación de la encuesta a todo el personal de la Institución, contando con **3406 (tres mil cuatrocientos seis evaluaciones)** evaluaciones realizadas de 4100 empleados, lo que representa nivel de cobertura del 83.07% de la población total que es una medida de representativa de la población total, por lo que no fue necesario realizar una identificación y seguimiento al personal que voluntariamente no llenó la evaluación.

### 2.2.3 Factores considerados en el análisis

<b>Factor</b>	<b>Definición</b>
1. Comunicación	Las preguntas de esta categoría buscan determinar el grado de efectividad de los procesos de comunicación de la organización.
2. Identificación con la institución	Las preguntas de esta categoría buscan determinar el sentido de pertenencia del personal con la Institución.
3. Jefatura	Las preguntas de esta categoría buscan determinar el nivel de aprobación que tienen los subordinados respecto de los niveles de supervisión directa.
4. Misión y Filosofía Institucional	Las preguntas de esta categoría buscan determinar el grado de acuerdo del personal con la filosofía y decisiones tomadas por la Alta Dirección de la Institución.
5. Responsabilidad	Las preguntas de esta categoría buscan determinar cuál es el sentir de los empleados con respecto a que si la capacitación recibida es válida para asumir nuevas responsabilidades.
6. Organización y Estrategia	Las preguntas de esta categoría buscan determinar el nivel de responsabilidad que sienten los colaboradores respecto de la Estrategia Institucional.

<b>Factor</b>	<b>Definición</b>
7. Permanencia en la Institución	Las preguntas de esta categoría buscan identificar los factores que influyen sobre el nivel de permanencia de los empleados dentro de la Institución.
8. Relaciones Interpersonales	Las preguntas de esta categoría buscan determinar el nivel de satisfacción referente a la coordinación laboral existente entre departamentos y en su departamento.
9. Remuneraciones	Las preguntas de esta categoría buscan identificar el sentimiento de los colaboradores con respecto al nivel de competitividad de sus salarios y si estos van de acuerdo a las funciones que desempeñan.
10. Retos y Oportunidades	Las preguntas de esta categoría buscan determinar el grado de satisfacción del personal respecto a la claridad de la estructura organizacional, responsabilidades asignadas, empoderamiento.
11. Trabajo en Equipo	Las preguntas de esta categoría buscan determinar el vínculo de apoyo mutuo y solidario hacia el objetivo común que existe en los empleados

## 2.2.4 Preguntas definidas por factor

FACTOR	PREGUNTA
<b>1. Comunicación</b>	Cuando se toman decisiones importantes se comunican en forma clara y oportuna al personal.
	En la Institución los rumores NO son una fuente de información.
	En la Institución se puede hablar clara y abiertamente sin que haya represalias.
	La comunicación con mis compañeros es adecuada.
	La organización comunica con oportunidad los resultados que debemos alcanzar a nivel de cada Unidad de negocio.
<b>2. Identificación con la institución</b>	¿Comparada con otras instituciones similares, considera que esta Institución es mejor?
	¿Está de acuerdo en que la Institución se vincula directamente con la siguiente frase: "calidad, servicios y excelencia"?
	¿Su familia apoya el hecho de que trabaje en la institución?
<b>3. Jefatura</b>	Mi Jefe Directo ha fomentado en mi persona el desarrollo de nuevas competencias.
	Mi Jefe Directo me delega lo suficiente como

FACTOR	PREGUNTA
	para poder realizar mi trabajo.
	Mi Jefe Directo me estimula a aportar nuevas iniciativas e ideas.
	Mi Jefe Directo se preocupa por mi capacitación y desarrollo.
	Mi trabajo es apreciado por mi Jefe Directo.
	Recibo retroalimentación oportuna de mi desempeño por parte de mi Jefe Directo
<b>4. Misión y Filosofía Institucional</b>	A nivel de la Alta Dirección hay líderes que comprometen y entusiasman a sus colaboradores.
	El personal valora de manera positiva el estilo de liderazgo actual de los Gerentes.
	La Alta Dirección de la Institución cumple con los compromisos que asume.
	La Alta Dirección lidera con el ejemplo.
	La Alta Dirección sabe a dónde llevar a la organización.
<b>5. Responsabilidad</b>	La capacitación que he recibido me permite ser más competitivo.
	La capacitación que se brinda al personal de mi Unidad es equitativa
	La Institución nos prepara para poder ascender a

FACTOR	PREGUNTA
	puestos de mayor responsabilidad.
	Pienso que la Institución está comprometida con la capacitación y el desarrollo del personal.
<b>6. Organización y Estrategia</b>	Creo que la imagen de la Institución en Ecuador es buena.
	Esta Institución tiene políticas y reglamentos, los cuales cumple a cabalidad.
	La estructura de la Institución me permite trabajar eficaz y eficientemente.
	La Misión de la Institución se conecta con mi misión de vida.
	Los objetivos de la Institución han sido difundidos con claridad a todos los niveles.
	Tengo claridad en como la Institución contribuye con la sociedad ecuatoriana.
<b>7. Permanencia en la Organización</b>	En la organización tenemos políticas para retener a los talentos.
	Estoy satisfecho de trabajar en la Institución
	Me encantaría seguir laborando en la Institución por largos años
	Me gusta el ambiente de trabajo de esta Institución
	Mi familia apoya el hecho de que trabaje en la

FACTOR	PREGUNTA
	Institución.
	Recomendaría a la Institución como un buen sitio para trabajar
<b>8. Relaciones Interpersonales</b>	La estructura organizacional fomenta y facilita el desarrollo de relaciones interpersonales.
	Las actividades sociales que realiza la Institución me han ayudado a mejorar mis relaciones interpersonales.
	Las funciones que realizo me permiten relacionarme con otras personas de la Institución.
	Mi jefe contribuye a que existan buenas relaciones interpersonales.
	Mis compañeros contribuyen a que existan buenas relaciones interpersonales.
	Mis relaciones interpersonales con el personal de mi Unidad son positivas.
	Mis relaciones interpersonales con el personal de otras Unidades son positivas.
<b>9. Remuneraciones</b>	Creo que las remuneraciones que percibo son consistentes con los resultados que obtengo.
	Las personas que ocupamos el mismo puesto dentro de la Institución recibimos la misma remuneración.

FACTOR	PREGUNTA
	Las remuneraciones de la Institución se establecen en base a las funciones que desempeñamos.
	Las remuneraciones en la Institución son competitivas en relación con el mercado laboral.
<b>10. Retos y Oportunidades</b>	El aporte de mi trabajo es valorado.
	En la Institución existe la oportunidad de asumir nuevas responsabilidades en mi trabajo.
	Las funciones que realizo me agradan y me siento bien al hacerlas
	Mis funciones están claramente definidas.
	Pienso que no existe duplicación de tareas o responsabilidades en los puestos de la Institución.
	Tengo claridad sobre las expectativas que la organización tiene sobre mí.
<b>11. Trabajo en Equipo</b>	Cuando necesito ayuda de otras Dependencias, estas responden oportunamente a mis requerimientos.
	En la Institución se fomenta el trabajo en equipo.
	En mi Unidad nos ayudamos unos a otros para que el trabajo salga mejor.
	En mi Unidad todos los miembros trabajamos

FACTOR	PREGUNTA
	con el mismo esfuerzo para alcanzar las metas.

### 2.2.5 Escala aplicada en la encuesta

Para la aplicación de la encuesta de Clima Laboral se utilizó una escala que fue basada en el modelo de Likert:

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Medianamente de acuerdo
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

### 2.2.6 Proceso de validación del instrumento de medición de clima laboral

#### 2.2.6.1 *Importancia del proceso de validación*

Todo instrumento de medición de variables psicológicas debe poseer una serie de propiedades que permitan evaluar su estructura interna y su potencial de predicción de factores de interés. En psicometría a estas propiedades se las denomina confiabilidad y validez (Thompson, 1994). La confiabilidad hace referencia a la capacidad de los instrumentos para realizar mediciones consistentes a través del tiempo. La validez se centra en determinar el grado en el que un instrumento mide efectivamente lo que está diseñado a medir y no otras cosas.

Los índices de confiabilidad y validez dan un sustento científico a las inferencias que se hacen a partir de la aplicación de los instrumentos, es decir, son los indicadores que permiten evaluar la calidad de una herramienta de medición.

#### 2.2.6.2 *Objetivo general del proceso de validación*

Determinar el nivel de confiabilidad y evaluar la estructura factorial de las escalas que componen la herramienta de medición de clima laboral generada en la investigación.

#### 2.2.6.3 *Objetivos específicos del proceso de validación*

- Calcular para cada escala de clima laboral el coeficiente Alpha de Cronbach, el Lambda 3 (G6) de Guttman y Omega Total de McDonald, todos índices que evalúan la consistencia interna de los diferentes ítems de una escala.
- Calcular para cada escala de clima laboral el coeficiente Omega Jerárquico de McDonald, índice que identifica el porcentaje de varianza de la variable latente (en este caso, el factor de clima) que es explicado por los diferentes ítems que componen la escala.
- Determinar la estructura factorial de la herramienta de clima laboral, para ratificar que cada ítem del instrumento cargue (correlacione) con el factor que le corresponde y no en otros.
- Evaluar el grado de aporte de cada factor de individual, al factor general del instrumento de clima laboral (sumatoria de todas las escalas), a través de un análisis de regresión múltiple.

#### 2.2.6.4 *Evaluación del nivel de confiabilidad del instrumento de evaluación*

El instrumento de medición de clima está estructurado con formato de escala tipo Likert, con 5 niveles de respuesta (5 = totalmente de acuerdo, 4 = de acuerdo, 3 = medianamente de acuerdo, 2 = en desacuerdo, 1 = totalmente en desacuerdo).

La primera fase del análisis de datos consiste en la evaluación del nivel de confiabilidad de las diferentes escalas de clima laboral. Para el efecto se utilizarán los siguientes estadísticos:

- **Alpha de Cronbach:** correlaciona el puntaje de cada ítem con el total obtenido en la escala, y posteriormente ese valor es comparado con la variabilidad de todos los ítems en todos los sujetos evaluados. Presenta un rango entre 0,00 y 1,00; mientras más se acerque al valor de 1,00 más confiabilidad posee en instrumento. En general se considera que un valor de 0,70 es el mínimo nivel aceptable. (Cronbach, 1951)
- **Lambda 3 (G6) de Guttman:** estimación de la confiabilidad obtenida a partir de la división del test en dos mitades. El límite 3 (Lambda 3) coincide con el coeficiente Alpha de Cronbach. (Guttman, 1945)
- **Omega Total de McDonald:** evalúa la consistencia interna de las puntuaciones de una escala a través del análisis factorial. Es un índice de la confiabilidad total de un instrumento y es muy similar al coeficiente Lambda 3 de Guttman. (McDonald, 1978)
- **Omega Jerárquico de McDonald:** es una estimación del nivel de saturación global de un instrumento, es decir, el grado en el que todos los ítems que componen una escala explican un único factor común o latente. Generalmente se interpreta como el porcentaje de varianza común que comparten los diferentes ítems de una escala. (McDonald, Test theory: A unified treatment, 1999)

Para interpretar los diferentes coeficientes de confiabilidad, la ONET del Ministerio de Trabajo de los Estados Unidos recomienda utilizar la siguiente tabla:

**Tabla 11** ONET de interpretación de confiabilidad

<b>Coefficiente de confiabilidad</b>	<b>Interpretación</b>
0, 90 o mayor	Excelente
0,80 – 0,89	Bueno
0,70 – 0,79	Adecuado
Menor a 0,70	Puede tener aplicabilidad limitada

A continuación se presenta el resumen del análisis estadístico realizado en donde se puede identificar que cada uno de los factores analizados muestran niveles de fiabilidad entre Excelente y Bueno, el único factor que presentó un coeficiente de confiabilidad de adecuado fue Comunicación con 0.763 en donde se identificó que si eliminaba la tercera pregunta de la encuesta su fiabilidad se incrementaba a 0.813. Todo el análisis estadístico realizado se muestra en el ANEXO I “Análisis de confiabilidad del Instrumento de Evaluación”

**Tabla 12** Resumen de resultados análisis de fiabilidad de la escala por factor.

<b>Factor</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Alfa de Cronbach basado en los elementos tipificados</b>	<b>Número de elementos</b>
Comunicación	0.763	0.782	6
Jefatura	0.915	0.917	6
Misión y Filosofía	0.902	0.904	5
Organización y Estrategia	0.896	0.869	6
Identificación con la Institución	0.822	0.859	6
Relaciones Interpersonales	0.847	0.852	7
Remuneraciones	0.854	0.857	4
Responsabilidad	0.863	0.864	4
Retos y Oportunidades	0.810	0.813	6
Trabajo en Equipo	0.796	0.801	4

### 2.2.6.5 Análisis de componentes principales del instrumento de evaluación

El análisis de componentes principales es una herramienta estadística de reducción de datos que en psicometría se utiliza para evaluar el grado en el que un instrumento mide los conceptos que pretende medir. En el caso específico de la evaluación de la estructura factorial de un instrumento, informa sobre los patrones de intercorrelaciones que los diferentes ítems tienen entre sí y con el factor (variable latente) que hipotéticamente miden. En definitiva, indica si los ítems de una escala miden el factor que deberían medir y no otros factores.

**Tabla 13** Tabla varianza total explicada

Componente	Auto valores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	8,873	16,432	16,432	8,873	16,432	16,432	6,573	12,173	12,173
2	4,749	8,795	25,226	4,749	8,795	25,226	4,250	7,871	20,043
3	3,692	6,836	32,063	3,692	6,836	32,063	3,722	6,892	26,935
4	3,293	6,098	38,161	3,293	6,098	38,161	3,553	6,580	33,516
5	2,929	5,424	43,585	2,929	5,424	43,585	3,159	5,850	39,365
6	2,891	5,354	48,939	2,891	5,354	48,939	3,067	5,680	45,045
7	2,351	4,354	53,293	2,351	4,354	53,293	2,858	5,292	50,338
8	2,020	3,741	57,034	2,020	3,741	57,034	2,761	5,113	55,451
9	1,625	3,010	60,044	1,625	3,010	60,044	2,480	4,593	60,044

La tabla de varianza total explicada informa sobre el número de factores que todos los ítems de la escala de clima laboral miden. En este caso, se han obtenido 9 componentes o factores que en su conjunto explican un 60,044% de la varianza de los ítems.

La tabla presentada muestra el análisis de nueve factores debido a que durante el análisis de cada factor, que puede ser encontrado en el ANEXO II “Análisis de la estructura factorial de la escala utilizada por cada factor”, se pudo identificar que los factores Misión y Filosofía, y Organización y Estrategia se correlacionaban entre sí lo que provoca que estos se junten y formen un solo factor.

2.2.6.6 *Evaluación del grado de aporte de cada factor individual a un factor global de clima laboral*

Para evaluar el aporte de cada factor de clima a la explicación de un factor global, es necesario obtener una sumatoria total por factor (sumatoria de los ítems de cada factor), así los factores se convierten en las variables independientes del modelo de predicción. Posteriormente se realiza una sumatoria de todos los factores, esta nueva sumatoria (factor global) se convierte en la variable dependiente del modelo de predicción.

Se incluyeron todos los factores de clima laboral medidos por la herramienta, y se obtuvieron los siguientes resultados

**Tabla 14** Tabla resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
1	,702 <sup>a</sup>	,492	,492	12,03193	,492	3291,610	1	3392	,000	
2	,788 <sup>b</sup>	,620	,620	10,40729	,128	1142,683	1	3391	,000	

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
3	,842 <sup>c</sup>	,709	,708	9,11937	,088	1026,456	1	3390	,000	
4	,882 <sup>d</sup>	,778	,778	7,96272	,069	1057,378	1	3389	,000	
5	,914 <sup>e</sup>	,835	,835	6,86004	,057	1178,053	1	3388	,000	
6	,937 <sup>f</sup>	,879	,879	5,88519	,044	1216,360	1	3387	,000	
7	,956 <sup>g</sup>	,913	,913	4,98095	,034	1342,388	1	3386	,000	
8	,975 <sup>h</sup>	,951	,951	3,75584	,037	2570,215	1	3385	,000	
9	,990 <sup>i</sup>	,979	,979	2,42178	,029	4757,469	1	3384	,000	
10	1,000 <sup>j</sup>	1,000	1,000	0,00000	,021		1	3383		2,172

La tabla de resumen del modelo de regresión permite identificar que todos los factores de individuales de clima aportan significativamente a la explicación del factor global. La inclusión del factor número 10 permite una explicación del 100% de la varianza de la variable dependiente.

Finalmente se incluye una tabla ANOVA que ratifica que la combinación de los factores individuales de clima laboral, genera un modelo estadísticamente significativo.

**Tabla 15** Análisis del ANOVA

Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	476517,648	1	476517,648	3291,610	,000 <sup>b</sup>
	Residual	491050,857	3392	144,767		

Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
	Total	967568,506	3393			
2	Regresión	600283,539	2	300141,769	2771,093	,000 <sup>c</sup>
	Residual	367284,967	3391	108,312		
	Total	967568,506	3393			
3	Regresión	685646,519	3	228548,840	2748,209	,000 <sup>d</sup>
	Residual	281921,986	3390	83,163		
	Total	967568,506	3393			
4	Regresión	752689,419	4	188172,355	2967,790	,000 <sup>e</sup>
	Residual	214879,087	3389	63,405		
	Total	967568,506	3393			
5	Regresión	808128,761	5	161625,752	3434,451	,000 <sup>f</sup>
	Residual	159439,744	3388	47,060		
	Total	967568,506	3393			
6	Regresión	850258,004	6	141709,667	4091,455	,000 <sup>g</sup>
	Residual	117310,501	3387	34,636		
	Total	967568,506	3393			
7	Regresión	883562,417	7	126223,202	5087,628	,000 <sup>h</sup>
	Residual	84006,088	3386	24,810		
	Total	967568,506	3393			
8	Regresión	919818,656	8	114977,332	8150,775	,000 <sup>i</sup>
	Residual	47749,850	3385	14,106		

Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
	Total	967568,506	3393			
9	Regresión	947721,289	9	105302,365	17954,316	,000 <sup>j</sup>
	Residual	19847,216	3384	5,865		
	Total	967568,506	3393			
10	Regresión	967568,506	10	96756,851		. <sup>k</sup>
	Residual	0,000	3383	0,000		
	Total	967568,506	3393			

Como resultado de este análisis y aporte adicional del presente trabajo de investigación en el ANEXO III “Encuesta de Clima Laboral validada” se entrega el formulario de Encuesta de Clima Laboral que cumple con los requerimientos estadísticos para garantizar su validez y confiabilidad.

### 3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 3.1 Población

La investigación fue realizada a todos los servidores públicos de una Empresa Pública del Sector Eléctrico Ecuatoriano con representación regional, cuenta con 4100 servidores distribuidos en once (11) unidades de negocio:

BOLIVAR

MATRIZ

EL ORO

MILAGRO

ESMERALDAS

SANTA ELENA

GUAYAS-LOS RIOS

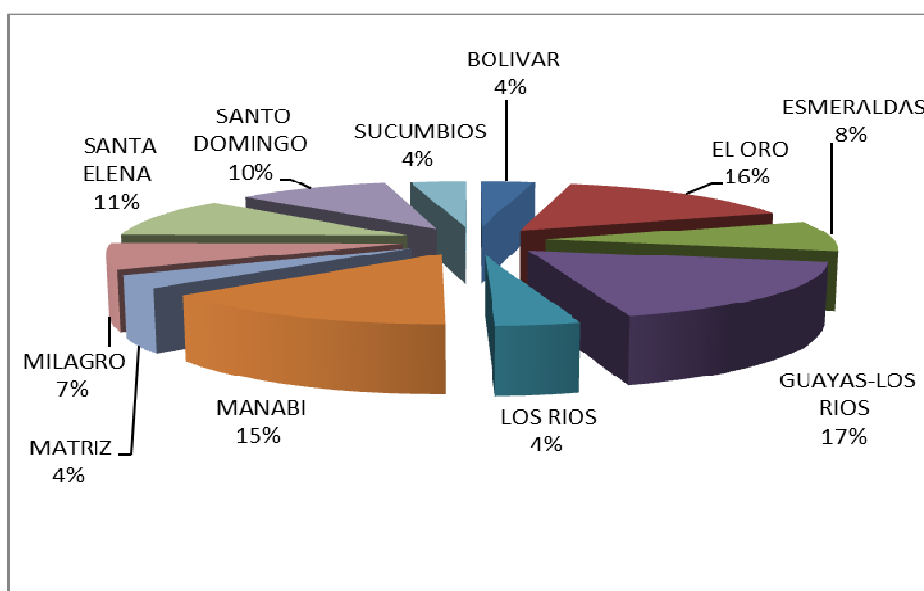
SANTO DOMINGO

LOS RIOS

SUCUMBIOS

MANABI

La población distribuida por cada unidad de negocio se muestra en el siguiente gráfico



**Figura 1** Distribución de la población por unidad de negocio.

**Fuente:** Nómina institucional a noviembre de 2014.

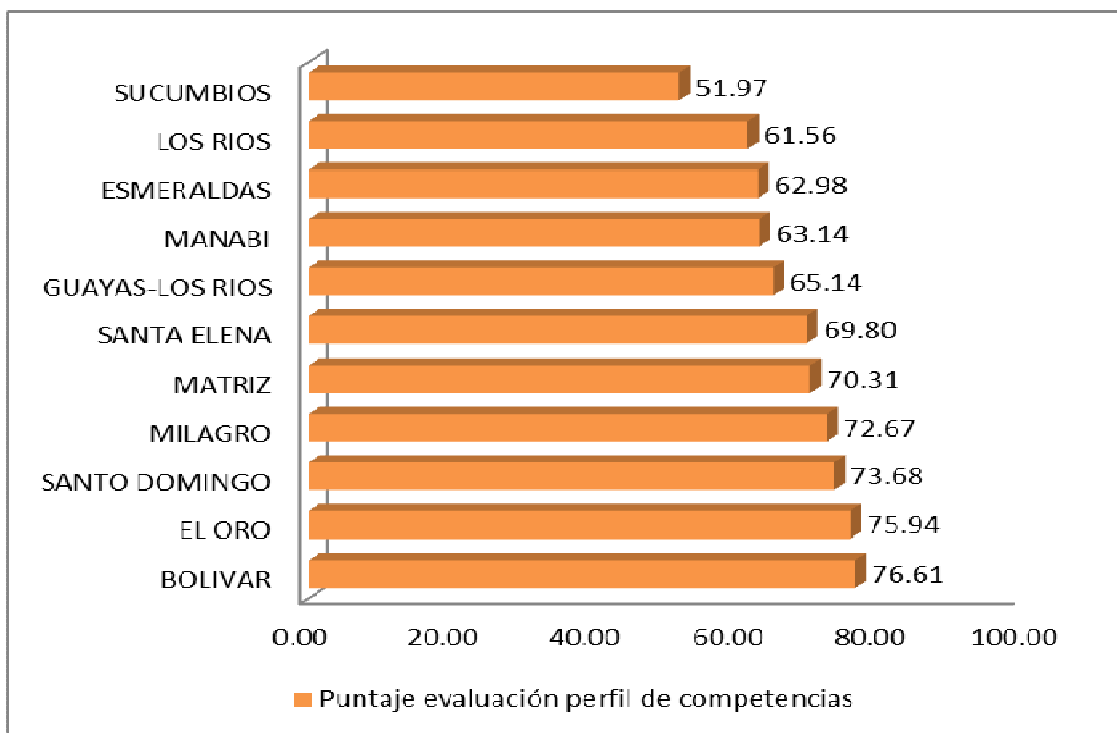
Los resultados globales de las variables de interés son:

**Tabla 16** Resumen resultados globales de las variables de interés

Unidad de Negocio	Número de casos válidos	Porcentaje de Clima Laboral	Promedio Perfil Duro	Promedio Competencias	Promedio Actividades esenciales
BOLÍVAR	114	80.92	67.37	82.63	82.86
EL ORO	515	84.56	68.64	80.48	84.15
ESMERALDAS	274	77.17	63.21	74.80	78.35
GUAYAS-LOS RÍOS	561	82.30	68.92	75.41	76.56
LOS RÍOS	127	74.14	69.92	76.72	76.17
MANABÍ	468	82.20	59.79	81.75	85.82
MATRIZ	120	78.58	67.67	79.46	80.42
MILAGRO	232	81.52	63.30	79.15	82.03
SANTA ELENA	360	79.30	62.17	79.02	82.93
SANTO DOMINGO	319	82.09	61.94	83.10	84.23
SUCUMBÍOS	118	77.67	52.37	77.12	76.93
<b>Total general</b>	<b>3208</b>				

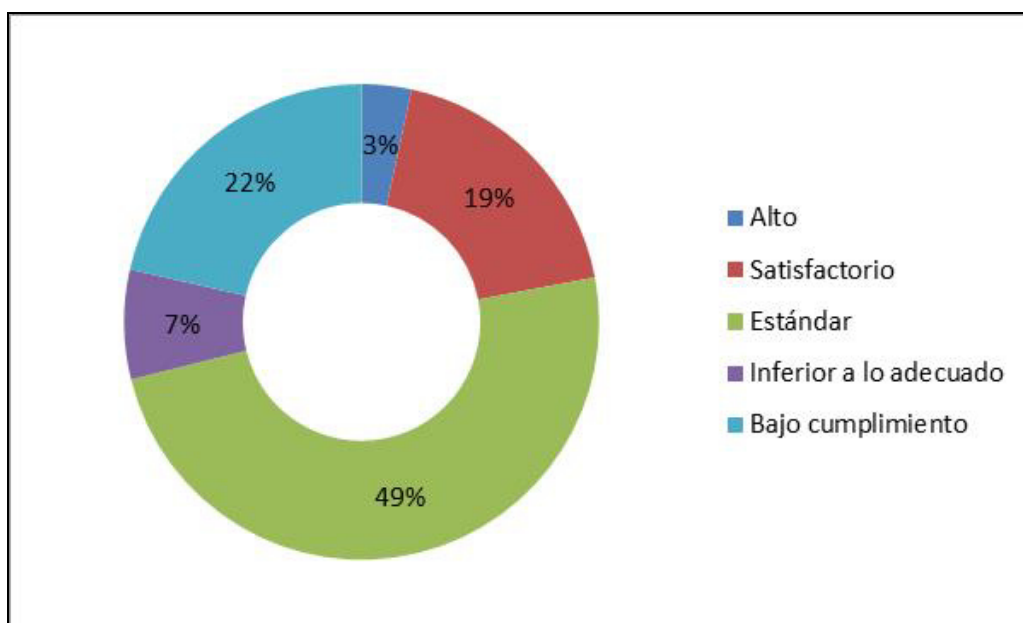
### 3.2 Evaluación de perfil de competencias

A nivel corporativo los resultados de obtenidos en la evaluación del perfil de competencias muestran que en promedio no hay dependencias en niveles de cumplimiento alto y satisfactorio, siendo normal debido al estadístico utilizado para la agrupación. Las Unidades de Negocio: Bolivar, El Oro, Santo Domingo, Milagro y Matriz son las que mejores resultados presentan, sus puntuaciones oscilan entre 70.31 y 76.71 puntos. El 90% de las Unidades de Negocio muestran un nivel de cumplimiento estándar con resultados entre el 61 y 79 puntos. La unidad de negocio Sucumbios presenta una puntuación de 51.97 puntos.



**Figura 2** Puntaje de evaluación de perfil de competencias por unidad de negocio

Con respecto al personal un 3% tiene un cumplimiento alto de su perfil de competencias, el 49% se muestra con un cumplimiento estándar y un 29% tiene cumplimientos por debajo de lo adecuado.



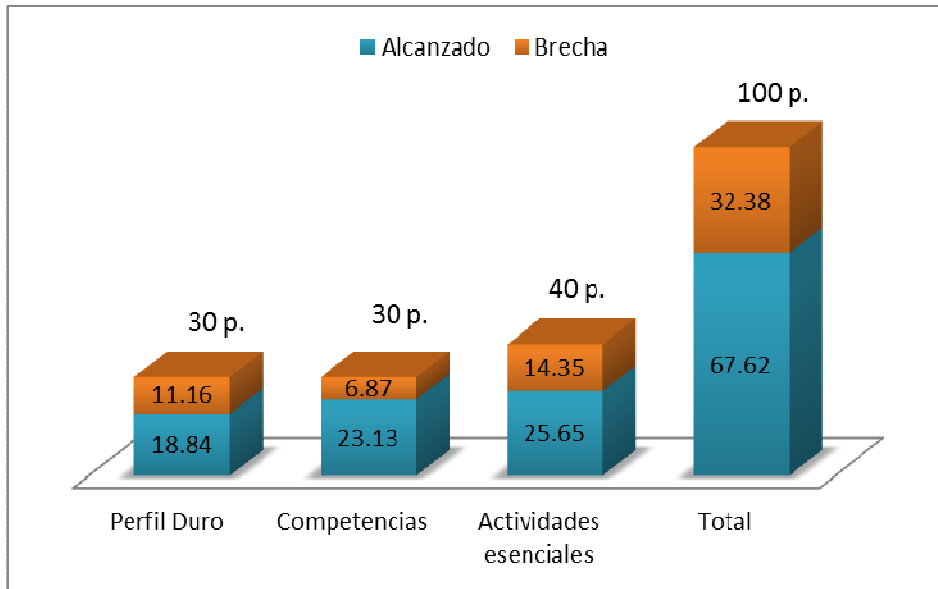
**Figura 3** Cantidad de personal por nivel de cumplimiento del perfil de competencias

A nivel corporativo, la siguiente tabla muestra cómo se encuentra clasificado el personal de cada unidad de negocio por nivel de cumplimiento del perfil de competencias. Las unidades de negocio: Bolívar (6%), Milagro (5.6%), Santo Domingo (5.5%), Matriz (5.4%) y Santa Elena (5.1%) son las que mayor cantidad de personal con alto nivel de cumplimiento muestran en valores relativos.

**Tabla 17** Nivel de cumplimiento del perfil de competencias por unidad de negocio

Unidad de negocio	Nivel de cumplimiento					Total personal
	Alto	Satisfactorio	Estándar	Inferior a lo adecuado	Bajo cumplimiento	
BOLÍVAR	6.7%	2.5%	55.8%	3.3%	31.7%	120
EL ORO	5.0%	4.3%	49.6%	4.1%	37.0%	538
ESMERALDAS	1.9%	20.7%	53.9%	11.0%	12.4%	362
GUAYAS-LOS RÍOS	1.7%	23.2%	50.5%	8.2%	16.5%	759
LOS RÍOS	1.0%	31.0%	42.9%	10.8%	14.3%	203
MANABÍ	2.9%	27.9%	43.1%	6.6%	19.5%	698
MATRIZ	5.4%	10.9%	46.9%	10.9%	25.9%	147
MILAGRO	5.6%	6.8%	52.2%	6.8%	28.7%	251
SANTA ELENA	5.1%	9.3%	58.6%	5.1%	21.8%	408
SANTO DOMINGO	5.5%	5.8%	57.0%	3.2%	28.5%	344
SUCUMBÍOS	0.0%	49.6%	29.8%	16.0%	4.6%	282
<b>Total general</b>						<b>4112</b>

La calificación promedio de la Empresa Pública es de 67.72 puntos, compuesta por: 18.84 puntos en cumplimiento de perfil duro, 23.13 puntos en cumplimiento de competencias y 25.65 puntos en cumplimiento de actividades esenciales.



**Figura 4** Composición del puntaje total de cumplimiento de perfil e identificación de brechas

A nivel de la Empresa Pública el personal que tiene niveles de cumplimiento satisfactorio por componente de evaluación son: 25.4% en perfil duro, el 60.6% en competencias y el 53.8% en actividades esenciales, su composición y distribución se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 18** Distribución del personal que posee cumplimiento satisfactorio por componente de evaluación

Unidad de negocio	Evaluación perfil duro mayor a 80 puntos		Evaluación competencias mayor a 80 puntos		Evaluación actividades esenciales mayor a 80 puntos	
BOLÍVAR	39	32.5%	82	68.3%	87	72.5%
EL ORO	177	32.9%	387	71.9%	380	70.6%
ESMERALDAS	97	26.8%	173	47.8%	154	42.5%

Unidad de negocio	Evaluación perfil		Evaluación		Evaluación	
	duro mayor a 80 puntos		competencias mayor a 80 puntos		actividades esenciales mayor a 80 puntos	
GUAYAS-LOS RÍOS	182	24.0%	342	45.1%	294	38.7%
LOS RÍOS	76	37.4%	77	37.9%	84	41.4%
MANABÍ	140	20.1%	520	74.5%	379	54.3%
MATRIZ	60	40.8%	83	56.5%	82	55.8%
MILAGRO	58	23.1%	162	64.5%	151	60.2%
SANTA ELENA	72	17.6%	259	63.5%	258	63.2%
SANTO DOMINGO	91	26.5%	260	75.6%	265	77.0%
SUCUMBÍOS	53	18.8%	148	52.5%	79	28.0%
<b>Total general</b>	<b>1045</b>	<b>25.4%</b>	<b>2493</b>	<b>60.6%</b>	<b>2213</b>	<b>53.8%</b>

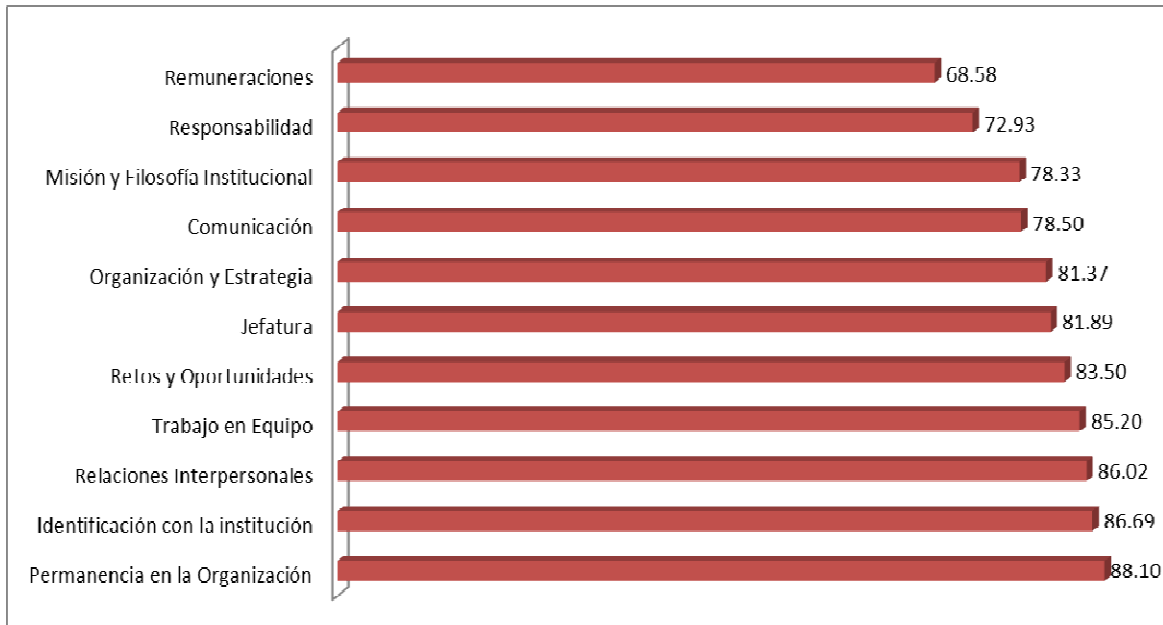
### 3.3 Evaluación de clima laboral

#### 3.3.1 Resultados Generales

La encuesta fue aplicada a toda la población institucional utilizando una herramienta informática. La herramienta informática fue habilitada por 2 semanas con lo que se consiguió una cobertura del 95% de la población original.

En la Institución no se ha realizado anteriormente encuestas de Clima Laboral, por lo que estos resultados forman la línea base con la cual la Institución debe compararse en los siguientes años, siendo el análisis comparativo el proceso ideal de identificación de mejoras dentro del Clima Laboral.

En el siguiente gráfico se muestran los resultados globales a nivel de toda la institución por cada uno de los factores analizados.



**Figura 5** Resultados por factor de clima laboral analizado

Para el análisis se ubica arbitrariamente un estándar de satisfacción de un 80%, por lo cual se pueden identificar que existen 4 factores que se encuentran por debajo del estándar definido, siendo estos los factores que presentan necesidades de atención prioritarias.

Considerando un peso ponderado igual para cada uno de los factores, se puede demostrar que el índice de clima laboral institucional se encuentra en un 81.01 puntos como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 19** Contribución por factor para índice de Clima Laboral.

Factores	Contribución
Remuneraciones	6.23

<b>Factores</b>	<b>Contribución</b>
Responsabilidad	6.63
Misión y Filosofía Institucional	7.12
Comunicación	7.14
Organización y Estrategia	7.40
Jefatura	7.44
Retos y Oportunidades	7.59
Trabajo en Equipo	7.75
Relaciones Interpersonales	7.82
Identificación con la institución	7.88
Permanencia en la Organización	8.01
<b>Total</b>	<b>81.01</b>

Para el procesamiento de las encuestas realizadas se utilizó un mecanismo de codificación y calificación mediante el cual todos los factores con puntajes menores de 80 puntos serían clasificados como aquellos factores urgentes para atender en los procesos e intervenciones de mejora que se ejecuten en el Clima Laboral.

Los factores que fueron identificados que necesitan mayor nivel de intervención según los resultados de las encuestas aplicadas en la Institución a Enero de 2015 son:

**Tabla 20** Factores con necesidades de atención prioritarias

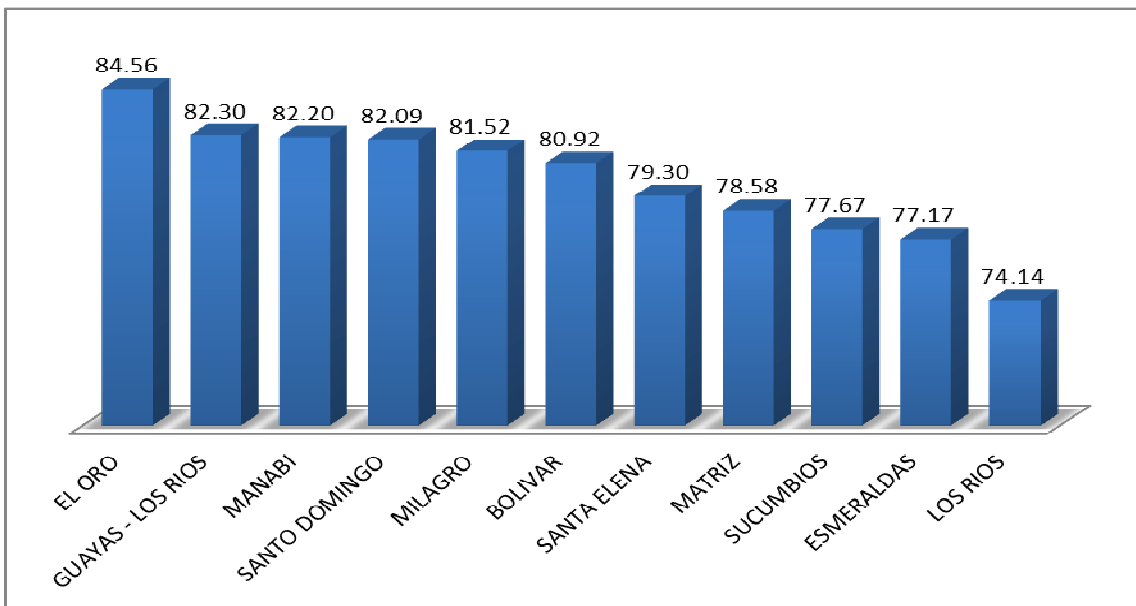
<b>FACTOR</b>		<b>PERCEPCIÓN GLOBAL</b>
1	Comunicación	<b>78.50</b>
2	Misión y Filosofía Institucional	<b>78.33</b>
3	Responsabilidad	<b>72.93</b>
4	Remuneraciones	<b>68.58</b>

Según los resultados de la aplicación a nivel global de la encuesta en la Institución, aquellos factores percibidos positivamente son:

**Tabla 21** Factores de relevancia positiva

<b>FACTOR</b>		<b>PERCEPCIÓN GLOBAL</b>
1	Permanencia en la Institución	<b>88.10</b>
2	Identificación con la institución	<b>86.69</b>
3	Relaciones Interpersonales	<b>86.02</b>
4	Trabajo en Equipo	<b>85.20</b>

A nivel global, las unidades de negocio presentan los siguientes resultados con relación a su índice de clima laboral



**Figura 6** Índice de clima laboral por Unidad de negocio

Las Unidades de Negocio con mayores índices de clima laboral son El Oro, Guayas – Los Ríos, Manabí y Santo Domingo. Mientras que los unidades de negocio que presentan menor índices de clima laboral son Los Ríos, Esmeraldas, Sucumbíos y Matriz.

Considerando para el cálculo de índice de clima laboral, la ponderación de cada unidad de negocio en función del porcentaje de personal que presenta, el índice de clima laboral sería de 81.11 como se muestra en la siguiente tabla

**Tabla 22** Índice de Clima Laboral ponderado por Unidad de negocio

Unidad de negocio	Porcentaje de Personal	Índice Clima	Índice Ponderado
BOLÍVAR	3.55%	80.92	2.88
EL ORO	16.05%	84.56	13.57
ESMERALDAS	8.54%	77.17	6.59
GUAYAS-LOS	17.49%	82.30	14.39

<b>Unidad de negocio</b>	<b>Porcentaje de Personal</b>	<b>Índice Clima</b>	<b>Índice Ponderado</b>
RÍOS			
LOS RÍOS	3.96%	74.14	2.94
MANABÍ	14.59%	82.20	11.99
MATRIZ	3.74%	78.58	2.94
MILAGRO	7.23%	81.52	5.90
SANTA ELENA	11.22%	79.30	8.90
SANTO DOMINGO	9.94%	82.09	8.16
SUCUMBÍOS	3.68%	77.67	2.86
<b>TOTAL</b>		<b>80.04<sub>(1)</sub></b>	<b>81.11<sub>(2)</sub></b>

Como se puede identificar, el valor de clima laboral por Unidad de negocio (1) es diferente al índice de clima laboral ponderado por la cantidad de personal de cada unidad de negocio (2). Esto se ocasiona principalmente por el método de cálculo ya que el valor de índice de clima muestra un promedio de los alcanzados por unidad de negocio, el índice ponderado considera para la asignación de peso la cantidad de personal por unidad de negocio lo que presenta una cuantificación de la realidad mucho más exacta.

Sin embargo, es importante que el lector complemente su visión del Clima Laboral analizando el conjunto de documentos que se encuentran en el ANEXO IV “Resultados Específicos de la Evaluación de Clima Laboral” en el cual se puede apreciar los resultados de la encuesta de clima de manera cuantitativa y gráfica, clasificados a nivel de cada una de las Unidades de Negocio.

### **3.3.2 Principales resultados por unidad de negocio**

#### **3.3.2.1 *Bolívar***

Estos reportes analizan los resultados de la aplicación de las encuestas a nivel del personal que conforma a la Unidad de negocio Bolívar. En los mismos se puede apreciar que los factores con relevancia positiva coinciden con la percepción global de la Institución:

- a) Permanencia en la Organización.
- b) Relaciones Interpersonales
- c) Trabajo en Equipo

Por otro lado los factores a mejorar a corto plazo coinciden de igual manera con la percepción global institucional:

- a) Misión y Filosofía Institucional
- b) Responsabilidad
- c) Remuneraciones

El porcentaje de Clima Laboral en esta Unidad corresponde al 80.92 %.

#### **3.3.2.2 *El Oro***

Estos reportes analizan los resultados de la aplicación de las encuestas a nivel del personal que conforma a la Unidad de negocio El Oro. En los mismos se puede apreciar que los factores con relevancia positiva coinciden con la percepción global de la Institución:

- a) Permanencia en la Organización.
- b) Identificación con la institución
- c) Relaciones Interpersonales

Por otro lado los factores a mejorar a corto plazo difieren con la percepción global institucional:

- a) Misión y Filosofía Institucional
- b) Responsabilidad
- c) Remuneraciones

La Unidad en mención presenta un porcentaje de Clima Laboral del 84.56%

### 3.3.2.3 *Esmeraldas*

Estos reportes analizan los resultados de la aplicación de las encuestas a nivel del personal que conforma a la Unidad de negocio Esmeraldas. En los mismos se puede apreciar que los factores con relevancia positiva coinciden con la percepción global de la Institución:

- a) Permanencia en la Organización
- b) Relaciones Interpersonales
- c) Identificación con la institución

En el caso de los factores con relevancia negativa se contemplan los siguientes:

- a) Misión y Filosofía Institucional

- b) Responsabilidad
- c) Remuneraciones

La Unidad en mención presenta un porcentaje de Clima Laboral del 77.17 %.

#### 3.3.2.4 *Guayas – Los Ríos*

Estos reportes analizan los resultados de la aplicación de las encuestas a nivel del personal que conforma a la Unidad de negocio Guayas – Los Ríos. En los mismos se puede apreciar que los factores con relevancia positiva coinciden con la percepción global de la Institución:

- a) Permanencia en la Organización
- b) Identificación con la institución
- c) Relaciones Interpersonales

Respecto a los factores con relevancia negativa se consideran los siguientes:

- a) Comunicación
- b) Remuneraciones
- c) Responsabilidad

El porcentaje de Clima Laboral de esta Unidad corresponde al 82.30 %.

### 3.3.2.5 *Los Ríos*

Estos reportes analizan los resultados de la aplicación de las encuestas a nivel del personal que conforma a la Unidad de negocio Los Ríos. En los mismos se puede apreciar que los factores con relevancia positiva coinciden con la percepción global de la Institución:

- a) Permanencia en la Organización
- b) Relaciones Interpersonales
- c) Trabajo en Equipo

Por otro lado se perciben como factores a intervenir:

- a) Misión y Filosofía Institucional
- b) Responsabilidad
- c) Remuneraciones

El porcentaje de Clima Laboral de esta Unidad corresponde al 74.14 %.

### 3.3.2.6 *Manabí*

Estos reportes analizan los resultados de la aplicación de las encuestas a nivel del personal que conforma a la Unidad de negocio Manabí. En los mismos se puede apreciar que los factores con relevancia positiva coinciden con la percepción global de la Institución:

- a) Permanencia en la Organización
- b) Relaciones Interpersonales
- c) Trabajo en Equipo

Mientras que los factores con necesidad de mejora son:

- a) Comunicación
- b) Responsabilidad
- c) Remuneraciones

El porcentaje de Clima Laboral de esta Unidad corresponde al 82.20%

#### 3.3.2.7 *Matriz*

Estos reportes analizan los resultados de la aplicación de las encuestas a nivel del personal que conforma a la Oficina Matriz. En los mismos se puede apreciar que los factores con relevancia positiva coinciden con la percepción global de la Institución:

- a) Identificación con la institución
- b) Misión y Filosofía Institucional
- c) Permanencia en la Organización

Respecto a los factores con necesidad de mejora figuran los siguientes:

- a) Comunicación
- b) Remuneraciones
- c) Responsabilidad

El porcentaje de Clima Laboral de esta Unidad corresponde al 78.58 %.

### 3.3.2.8 *Milagro*

Estos reportes analizan los resultados de la aplicación de las encuestas a nivel del personal que conforma a la Unidad de negocio de Milagro. En los mismos se puede apreciar que los factores con relevancia positiva coinciden con la percepción global de la Institución:

- a) Identificación con la institución
- b) Permanencia en la Organización
- c) Relaciones Interpersonales

Respecto a los factores con necesidad de mejora figuran los siguientes:

- a) Comunicación
- b) Responsabilidad
- c) Remuneraciones

El porcentaje de Clima Laboral de esta Unidad corresponde al 81.52 %.

### 3.3.2.9 *Santa Elena*

Estos reportes analizan los resultados de la aplicación de las encuestas a nivel del personal que conforma a la Unidad de negocio de Santa Elena. En los mismos se puede apreciar que los factores con relevancia positiva coinciden con la percepción global de la Institución:

- a) Permanencia en la Organización.
- b) Trabajo en Equipo
- c) Relaciones Interpersonales.

Respecto a los factores con necesidad de mejora figuran los siguientes:

- a) Comunicación
- b) Responsabilidad
- c) Remuneraciones

El porcentaje de Clima Laboral de esta Unidad corresponde al 79.33 %.

#### 3.3.2.10 *Santo Domingo*

Estos reportes analizan los resultados de la aplicación de las encuestas a nivel del personal que conforma a la Unidad de negocio de Santo Domingo. En los mismos se puede apreciar que los factores con relevancia positiva coinciden con la percepción global de la Institución:

- a) Identificación con la institución.
- b) Permanencia en la Organización.
- c) Trabajo en equipo.

Respecto a los factores con necesidad de mejora figuran los siguientes:

- a) Comunicación
- b) Remuneraciones
- c) Responsabilidad

El porcentaje de Clima Laboral de esta Unidad corresponde al 82.09 %.

### 3.3.2.11 *Sucumbíos*

Estos reportes analizan los resultados de la aplicación de las encuestas a nivel del personal que conforma a la Unidad de negocio de Sucumbíos. En los mismos se puede apreciar que los factores con relevancia positiva coinciden con la percepción global de la Institución:

- a) Permanencia en la Organización.
- b) Identificación con la institución
- c) Relaciones Interpersonales.

Respecto a los factores con necesidad de mejora figuran los siguientes:

- a) Misión y Filosofía Institucional
- b) Responsabilidad
- c) Remuneraciones

El porcentaje de Clima Laboral de esta Unidad corresponde al 77.67 %.

## **3.3.3 Análisis de resultados de Factores de clima**

### 3.3.3.1 *Comunicación*

El presente reporte muestra el detalle de los resultados obtenidos en base a las preguntas establecidas para el factor: **Comunicación**, donde dentro de los principales datos relevantes se presentan los siguientes:

*Principales percepciones positivas*

- a) El 91.91% del personal considera que la comunicación con sus compañeros es adecuada.
- b) El 71.68% de los encuestados considera que la organización toman decisiones importantes se comunican en forma clara y oportuna al personal.

### 3.3.3.2 *Identificación con la Institución*

El presente reporte muestra el detalle de los resultados obtenidos en base a las preguntas establecidas para el factor: **Identificación con la institución**, donde dentro de los principales datos relevantes se presentan los siguientes:

#### *Principales percepciones positivas*

- a) El 98.38% del personal considera que cuenta con el apoyo de su familia para trabajar en la Institución.

### 3.3.3.3 *Jefatura*

El presente reporte muestra el detalle de los resultados obtenidos en base a las preguntas establecidas para el factor: **Jefatura**, donde dentro de los principales datos relevantes se presentan los siguientes:

#### *Principales percepciones positivas*

- a) El 88.10% del personal considera que su jefe directo lo delega lo suficiente como para poder realizar su trabajo.
- b) El 85.85% del personal considera que su trabajo es apreciado por su jefe directo.
- c) El 79.94% del personal considera que su jefe directo lo estimula a aportar nuevas iniciativas e ideas.

#### 3.3.3.4 *Misión y Filosofía Institucional*

El presente reporte muestra el detalle de los resultados obtenidos en base a las preguntas establecidas para el factor: **Misión y Filosofía Institucional**, donde dentro de los principales datos relevantes se presentan los siguientes:

##### *Principales percepciones positivas*

- a) El 81.16% del personal considera que la Alta Dirección sabe a dónde llevar a la organización.
- b) El 73.23% del personal considera que la Alta Dirección lidera con el ejemplo.

#### 3.3.3.5 *Organización y Estrategia*

El presente reporte muestra el detalle de los resultados obtenidos en base a las preguntas establecidas para el factor: **Organización y Estrategia**, donde dentro de los principales datos relevantes se presentan los siguientes:

##### *Principales percepciones positivas*

- a) El 85.28% del personal piensa que los objetivos de la Institución han sido difundidos con claridad a todos los niveles.
- b) El 78.63% del personal cree que la imagen de la Institución en el país es buena.

#### 3.3.3.6 *Permanencia en la Organización*

El presente reporte muestra el detalle de los resultados obtenidos en base a las preguntas establecidas para el factor: **Permanencia en la Organización**, donde dentro de los principales datos relevantes se presentan los siguientes:

#### *Principales percepciones positivas*

- a) El 96.32% del personal considera que le encantaría seguir laborando en la Institución por largos años.
- b) El 95.37% del personal considera que está satisfecho de trabajar en la Institución.

#### 3.3.3.7 *Relaciones Interpersonales*

El presente reporte muestra el detalle de los resultados obtenidos en base a las preguntas establecidas para el factor: **Relaciones Interpersonales**, donde dentro de los principales datos relevantes se presentan los siguientes:

#### *Principales percepciones positivas*

- a) El 96.46% del personal considera que sus relaciones interpersonales con el personal de su Unidad son positivas.
- b) El 94.98% del personal considera que sus relaciones interpersonales con el personal de otras unidades son positivas
- c) El 93.90% del personal considera que las funciones que realiza le permiten relacionarse con otras personas de la Institución.

#### 3.3.3.8 *Remuneraciones*

El presente reporte muestra el detalle de los resultados obtenidos en base a las preguntas establecidas para el factor: **Remuneraciones**, donde dentro de los principales datos relevantes se presentan los siguientes:

#### *Principales percepciones negativas*

- a) Solamente el 56.44% del personal considera que las remuneraciones que perciben son consistentes con los resultados que obtienen.

- b) Solamente el 55.92% considera que las remuneraciones en la Institución son competitivas en relación con el mercado laboral.

#### 3.3.3.9 *Responsabilidad*

El presente reporte muestra el detalle de los resultados obtenidos en base a las preguntas establecidas para el factor: **Responsabilidad**, donde dentro de los principales datos relevantes se presentan los siguientes:

##### *Principales percepciones positivas*

- a) El 74.91% del personal considera que la capacitación que ha recibido le permite ser más competitivo.
- b) El 63.28% del personal considera que la Institución está comprometida con la capacitación y el desarrollo del personal.

#### 3.3.3.10 *Retos y Oportunidades*

El presente reporte muestra el detalle de los resultados obtenidos en base a las preguntas establecidas para el factor: **Retos y Oportunidades**, donde dentro de los principales datos relevantes se presentan los siguientes:

##### *Principales percepciones positivas*

- a) El 96.82% del personal piensa que las funciones que realiza le agradan y se siente bien al hacerlas.
- b) El 87.24% de los encuestados considera que las funciones están claramente definidas.
- c) El 80.24% del personal piensa que tiene claridad sobre las expectativas que la organización tiene sobre mí.

#### 3.3.3.11 *Trabajo en equipo*

El presente reporte muestra el detalle de los resultados obtenidos en base a las preguntas establecidas para el factor: **Trabajo en equipo**, donde dentro de los principales datos relevantes se presentan los siguientes:

##### *Principales percepciones positivas*

- a) El 93.59% del personal considera que en su Unidad se ayudan unos a otros para que el trabajo salga mejor.
- b) El 89.07% del personal considera que en su Unidad todos los miembros trabajamos con el mismo esfuerzo para alcanzar las metas.

#### **3.3.4 Análisis de correlación**

De la población analizada (4100 casos) se identificaron 3208 casos con datos válidos que fueron los utilizados para el análisis de correlación con el fin de identificar cuánto se relaciona el nivel de cumplimiento del perfil de competencia en el clima laboral.

Debido a las características propias de cada una de las variables analizadas y por la incapacidad de contar con información persona a persona específicamente en la evaluación de clima laboral, ya que una de sus principios fundamentales es el anonimato, se procedió a utilizar como herramienta para el análisis el estadígrafo Rho de Spearman el cual permite analizar la correlación de variables ordenadas y clasificadas. Para el estudio se procedió a generalizar el resultado del índice de clima laboral para todos los miembros de la unidad de negocio y con ello se realizó un ordenamiento de los datos de índice de clima laboral de menor a mayor.

Por a la complejidad de la variable “cumplimiento del perfil de competencias” para el estudio se utilizaron los resultados individuales de cada uno de sus componentes: Perfil, Competencias y Cumplimiento de Actividades Esenciales.

Los datos fueron ingresados en la herramienta estadística SPSS la cual arrojó los siguientes resultados:

**Tabla 23** Análisis de correlación Rho de Spearman

Correlaciones			Clima Laboral	Perfil	Competencias	Actividades
Rho de Spearman	Clima Laboral	Coefficiente de correlación	1.000	-,088**	-,087**	-,047**
		Sig. (bilateral)		.000	.000	.008
		N	3208	3208	3208	3208
	Perfil	Coefficiente de correlación	-,088**	1.000	-.005	.005
		Sig. (bilateral)	.000		.781	.772
		N	3208	3208	3208	3208
	Competencias	Coefficiente de correlación	-,087**	-.005	1.000	,596**
		Sig. (bilateral)	.000	.781		.000
		N	3208	3208	3208	3208
	Actividades	Coefficiente de	-,047**	.005	,596**	1.000

Correlaciones		Clima Laboral	Perfil	Competencias	Actividades
	<b>correlación</b>				
	<b>Sig. (bilateral)</b>	.008	.772	.000	
	<b>N</b>	3208	3208	3208	3208
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).					

Como se puede observar en los resultados, el clima laboral y el cumplimiento del nivel de copetencias del perfil presentan una correlación negativa muy baja con el cumplimiento del perfil duro y el cumplimiento de las competencias del perfil. Adicionalmente se presenta una correlación negativa moderada con relación al cumplimiento de las actividades escensiales, con altos nivles de significancia en todos los casos.

Se observa además una correlación de 0.596 entre el nivel de competencias y los resultados del cumplimiento de las actividades esenciales, lo que sugiere una asociación moderada entre ambas variables.

Sobre la base de los resultados analizados se puede interpretar que a mayor nivel de cumplimiento de perfil duro y competencias será menor la influencia para tener un nivel alto de clima laboral, lo que a su vez afecta en la ejecución de las actividades escensiales del perfil de competencias.

Estos resultados desechan la hipótesis planteada al inicio de la elaboración de este trabajo de gestión que contemplaba que a mayor nivel de cumplimiento del nivel de competencias es mayor el índice de clima laboral.

Con estos resultados se procedió a realizar un estudio de correlación de Pearson entre los componentes del cumplimiento del perfil de competencias, arrojando los siguientes resultados:

**Tabla 24** Análisis correlación componentes del cumplimiento del perfil de competencias

		Perfil	Competencias	Actividades
<b>Perfil</b>	<b>Correlación de Pearson</b>	1	-.011	-.011
	<b>Sig. (bilateral)</b>		.546	.542
	<b>N</b>	3208	3208	3208
<b>Competencias</b>	<b>Correlación de Pearson</b>	-.011	1	,638**
	<b>Sig. (bilateral)</b>	.546		0.000
	<b>N</b>	3208	3208	3208
<b>Actividades</b>	<b>Correlación de Pearson</b>	-.011	,638**	1
	<b>Sig. (bilateral)</b>	.542	0.000	
	<b>N</b>	3208	3208	3208
** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				

De los datos analizados se interpreta que el cumplimiento del perfil duro no se relacionan de manera importante en el cumplimiento del nivel de competencias y menos aún en la eficacia del cumplimiento de las actividades esenciales de la posición.

El nivel de cumplimiento de las competencias de un perfil, tiene una relación positiva moderada (correlación 0,638 y significancia 0.000) sobre el nivel de eficacia en el cumplimiento de las actividades esenciales de la posición.

Lo anterior demuestra, que la evaluación de competencias en el momento de realizar los procesos de selección es primordial y debe ser considerada con un peso mayor al cumplimiento de los requerimientos “duros” o “académicos” de un perfil. Adicionalmente es necesaria completar el perfil de competencias con un perfil de cumplimiento contextual que permita acoplar al individuo dentro el clima laboral de la organización y que este a su vez no se convierte en una fuerza restrictiva para que las organizaciones alcancen sus meta de una manera eficiente.

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 Conclusiones

- a. La investigación realizada recibió la colaboración decidida de todo el personal de la Institución donde se realizó el estudio, de manera especial de Alta Dirección y Jefaturas de Recursos Humanos.
- b. Los objetivos planteados al inicio de la investigación fueron cumplidos en su totalidad, habiéndose logrado elaborar todos los productos establecidos en el plan de tesis.
- c. La investigación ha demostrado que se puede medir el nivel de cumplimiento del perfil de competencias. Así mismo, que la evaluación del cumplimiento del perfil que considere el cumplimiento del perfil duro (formación, capacitación y experiencia), la medición del desarrollo de competencias y la efectividad en las actividades esenciales permite tener una visión más integral del nivel de cumplimiento del perfil de competencias.
- d. Durante las charlas de difusión al proceso de medición del clima laboral, esta herramienta fue percibida por el personal de la Institución donde se realizó el estudio, como una buena práctica que contribuye a identificar variables que afectan el desempeño laboral.
- e. Se cuenta con una herramienta de medición del clima laboral validada. La herramienta del clima laboral generada durante la investigación cuenta con criterios psicométricos que garantizan su confiabilidad y validez. Dentro de los principales hallazgos se encontró que en la versión final generada como producto de esta investigación se cuenta con un instrumento que:
  - i. Demuestra consistencia interna de los diferentes ítems de cada escala.

- ii. Contiene ítems que correlacionan con el factor que le corresponde y no en otros.
  - iii. Garantiza que cada factor individual aporta al factor general del instrumento de clima laboral.
- f. Los factores con mayor necesidad de intervención en clima laboral son: Comunicación, misión y filosofía institucional, responsabilidad y remuneraciones.
- g. Se ha logrado determinar que existe una relación entre el nivel de cumplimiento del perfil de competencias con el clima laboral. La investigación ha demostrado que el nivel de cumplimiento del perfil de competencias tiene una influencia indirecta en el nivel de clima laboral. Esto puede deberse a que la evaluación considero solo el concepto de "rendimiento en la tarea" y no el de "rendimiento en el contexto".
- h. El nivel de desarrollo de las competencias tendría una influencia directa sobre el nivel de eficacia en las actividades esenciales o rendimiento en la tarea. Esta correlación es mayor que el nivel de cumplimiento del perfil duro.

## 4.2 Recomendaciones

- a. Aprovechar el apoyo que se tiene de la Alta Dirección al proceso generando planes de acción e intervención para las brechas de desempeño que requieran mejorar y para los factores del clima que deben tener planes de intervención.
- b. Realizar la divulgación de los resultados de la investigación como herramienta que contribuya a la Gestión del Talento Humano.
- c. Implementar una medición anual de cumplimiento del perfil, así como, reuniones de retroalimentación individuales de parte de los jefes a los subordinados para generar planes individuales de desarrollo que permitan cerrar las brechas identificadas.

- d. Implementar una medición anual del clima laboral, así como, reuniones de devolución de resultados por Unidad Administrativa para la generación de planes de intervención.
- e. Generar un registro de propiedad intelectual sobre la herramienta de medición del clima diseñada y divulgar la posibilidad de aplicación de la misma en Instituciones que buscan mejorar el nivel de satisfacción de sus funcionarios.
- f. Se recomienda realizar un plan de intervención con los factores de mayor necesidad de intervención para lo que se recomienda por factor las siguientes estrategias:

Comunicación:

- i. Socializar los principales objetivos de la Empresa en el corto y medio plazo.
- ii. Organizar eventos sociales y reuniones de trabajo con alcance nacional para integrar al personal de las distintas Unidades de Negocio de la Empresa
- iii. Reforzar el contacto del personal de la Oficina Matriz con el personal supervisado en cada Unidad de negocio.
- iv. Disminuir la comunicación escrita (vía correo).
- v. Optimizar el uso de carteleras.
- vi. Optimizar el uso de la Intranet y de la página Web Institucional.
- vii. Generar campañas para identificar el impacto que el RUMOR genera en una Institución.

Misión y Filosofía Institucional:

- i. Socializar a nivel nacional el alcance de responsabilidad de la de la Empresa y su Rol en la Gestión Pública.
- ii. Socializar los objetivos estratégicos de la Alta Dirección a nivel Nacional.
- iii. Socializar la nueva estructura posicional y líneas de autoridad de cada una de las áreas que conforman la estructura orgánica de la Empresa.

Responsabilidad:

- i. Socializar al personal los planes individuales de capacitación.
- ii. Implementar el proceso de “feedback” para elaborar el plan de desarrollo individual del personal en base a los resultados de la evaluación del desempeño.
- iii. Implementar el Plan de Capacitación Institucional.
- iv. Socializar el proceso y las políticas del subsistema de Capacitación de personal a nivel nacional.
- v. Socializar el “Reglamento Técnico de Administración de Talento Humano”
- vi. Implementar el subsistema de “Plan de Carrera” que defina las oportunidades de crecimiento de cada uno de los cargos que conforman la estructura

Remuneraciones:

- i. Implementar el Sistema de Valoración de Cargos.
  - ii. Implementar el Sistema de Remuneración Variable.
- g. Realizar una evaluación complementaria bajo la consideración de "rendimiento de contexto" donde se considere variables que ayudan a consolidar el entorno organizacional que podrían plantearse como "Competencias Corporativas" y realizar un nuevo análisis para la determinación de la influencia de esta variable sobre el nivel del clima laboral.
- h. Ponderar a la evaluación de competencias que a la evaluación del perfil duro en los procesos de selección, así mismo, es necesario generar planes para desarrollar Competencias como estrategia que contribuya a mejorar la efectividad institucional

## BIBLIOGRAFÍA

- Andrés-Pueyo, A. (1997). *Manual de Psicología Diferencial*. Madrid: McGraw-Hill.
- Chiang, M. M., Salazar, M., & Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal. Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum*, 66-85.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw- Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Thomson Editores.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del Talento Humano*. México: Thomson Editores.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of test. *Psychometrika*, 297-334.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Fleishman, C. D., & Marshall-Mies, J. C. (1999). *n Occupational Information System for the 21st Century: The Development of O\*NET*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Gardner, H. (1993). *Frames of Mind. The Theory of Multiple Inteligences*. Nueva York: Basic Books.
- Guttman, L. (1945). A basis for analyzing test-retest reliability. *Psychometrika*, 255-282.
- Koys, D. J., & Decottis, T. A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 265-385.
- McDonald, R. (1978). Generalizability in factorable domains: "domain validity and generalizability". *Educational and Psychological Measurement*, 75-79.
- McDonald, R. (1999). *Test theory: A unified treatment*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Morales , V., Urosa, S., & Blanco, B. (2003). *Construcción de escalas de actitudes tipo Likert. Una guía práctica*. Madrid: La Muralla.
- Munford, M. D., Peterson, N. G., & Childs, R. A. (1999). Basic and cross-functional skills. En N. G. Peterson, M. D. Mumford, P. R. Jeanneret, & E. A. Fleishman , *An occupational information system for the 21st century: The development of O\*NET* (págs. 49-69). Washington, DC.: American Pshycological Association.
- Olaz, C. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias. *Papers 91*, 193-201.
- Páramo, M., Ramírez, E., & Rodriguez, A. (2008). *Cultura Organizacional & Estilos de dirección orientados al mercado*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.
- Reichers, A., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. *Organizational Climate and Culture*, 5-39.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: La Crujia Ediciones.
- Rousseau, D. (1988). The Construction of Climate in Organizational Research. *International Review of Industrial and Organizationat Psychology*, 139-158.
- Schmitt, N., & Chan, D. (1998). *Personnel Selection, A Theoretical Approach*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Schneider, B., & Reichers, A. (1983). On the aetiology of climates. *Personnel Psychology*, 19-39.

- Shippmann, J. S., Ash, R. A., Bautista, M., Carr, L., Eyde, L. D., & Hesketh, B. (2000). The Practice of Competency Modeling. *Personnel Psychology*, 703-740.
- Tapia, A. J. (1992). *Leer, comprender y pensar: Desarrollo de estrategias y técnicas de evaluación*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia.
- Thompson, R. (1994). Emotion Regulation: A theme in search of definition. *Monographs of the Society for Research in Child Development*, 25-52.
- Ucros Brito, M., & Gambóia Cáceres, T. (2010). Clima Organizacional: Discusión de diferentes enfoques teóricos. *Visión Gerencial*, 179-190.

## **ANEXOS**

## ANEXO I: Análisis de confiabilidad del instrumento de evaluación

### I. Análisis Psicométrico de la Escala Comunicación.

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,763	,782	6

La escala está compuesta por 6 ítems. El coeficiente Alpha posee un nivel adecuado.

Estadísticos total-elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
COM1	10,3692	10,997	,716	,512	,672
COM2	10,3692	10,997	,716	,512	,672
COM3	10,1899	12,483	,261	,068	,813
COM4	9,9412	11,463	,523	,273	,723
COM5	10,8480	13,855	,424	,180	,750
COM6	10,1755	12,189	,531	,282	,722

El ítem 3 tiene una correlación ítem-total baja, su eliminación incrementaría el nivel global del coeficiente Alpha a ,813 y por esta razón se recomienda su eliminación del instrumento.

Omega	
Call: omega(m = Comunicación)	
Alpha:	0,78
G,6:	0,82
Omega Hierarchical:	0,69
Omega H asymptotic:	0,82
Omega Total	0,85

Los valores del Lambda de Guttman y el Omega Total se encuentran cercanos al valor del coeficiente Alpha, reconfirmando el nivel de confiabilidad de la escala. El índice Omega Jerárquico indica que los ítems explican el 69% del factor general de comunicación.

II. *Análisis Psicométrico de la Escala Jefatura.*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,915	,917	6

La escala está compuesta por 6 ítems. El coeficiente Alpha posee un nivel excelente.

<b>Estadísticos total-elemento</b>					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
JEF1	9,5353	15,687	,781	,622	,897
JEF2	9,7728	17,027	,728	,562	,905
JEF3	9,5735	15,697	,820	,682	,892
JEF4	9,2343	14,870	,761	,595	,902
JEF5	9,7031	16,474	,757	,580	,901
JEF6	9,3577	15,757	,746	,567	,902

Todas las correlaciones ítem-total son altas, no se recomienda eliminar ningún reactivo de la escala.

<b>Omega</b>	
Call: omega(m = Jefa)	
Alpha:	0,92
G.6:	0,91
Omega Hierarchical:	0,88
Omega H asymptotic:	0,93
Omega Total	0,94

Los valores del Lambda de Guttman y el Omega Total se encuentran cercanos al valor del coeficiente Alpha, reconfirmando el nivel de confiabilidad de la escala. El índice Omega Jerárquico indica que los ítems explican el 88% del factor general de jefatura.

III. *Análisis Psicométrico de la Escala Misión y Filosofía.*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,902	,904	5

La escala está compuesta por 5 ítems. El coeficiente Alpha posee un nivel excelente.

<b>Estadísticos total-elemento</b>					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
MF1	8,2139	8,996	,666	,457	,901
MF2	8,2857	9,002	,739	,548	,884
MF3	8,2895	8,697	,781	,644	,875
MF4	8,3548	8,641	,833	,730	,863
MF5	8,5202	9,256	,774	,641	,878

Todas las correlaciones ítem-total son altas, no se recomienda eliminar ningún reactivo de la escala.

<b>Omega</b>	
Call: omega(m = Mision)	
Alpha:	0,9
G,6:	0,89
Omega Hierarchical:	0,87
Omega H asymptotic:	0,94
Omega Total:	0,93

Los valores del Lambda de Guttman y el Omega Total se encuentran cercanos al valor del coeficiente Alpha, reconfirmando el nivel de confiabilidad de la escala. El índice Omega Jerárquico indica que los ítems explican el 87% del factor general de misión y filosofía.

IV. *Análisis Psicométrico de la Escala Organización y Estrategia.*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,869	,869	6

La escala está compuesta por 6 ítems. El coeficiente Alpha posee un nivel bueno.

<b>Estadísticos total-elemento</b>					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
OE1	9,6911	10,627	,666	,459	,847
OE2	9,5160	10,200	,706	,521	,840
OE3	9,5113	10,057	,697	,504	,842
OE4	9,7923	11,053	,641	,420	,852
OE5	9,5160	10,157	,721	,525	,837
OE6	9,9197	11,432	,578	,366	,862

Todas las correlaciones ítem-total son altas, no se recomienda eliminar ningún reactivo de la escala.

<b>Omega</b>	
Call: omega(m = org)	
Alpha:	0,87
G.6:	0,85
Omega Hierarchical:	0,79
Omega H asymptotic:	0,89
Omega Total	0,89

Los valores del Lambda de Guttman y el Omega Total se encuentran cercanos al valor del coeficiente Alpha, reconfirmando el nivel de confiabilidad de la escala. El índice Omega Jerárquico indica que los ítems explican el 79% del factor general de organización y estrategia.

V. *Análisis Psicométrico de la Escala Permanencia en la Organización.*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,822	,859	6

La escala está compuesta por 6 ítems. El coeficiente Alpha posee un nivel bueno.

<b>Estadísticos total-elemento</b>					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
PO1	6,9035	6,241	,425	,208	,867
PO2	8,2459	7,037	,722	,579	,772
PO3	8,3056	7,347	,640	,532	,788
PO4	7,9288	6,439	,663	,472	,776
PO5	8,3376	7,638	,624	,511	,795
PO6	8,1315	6,745	,723	,566	,767

El ítem 1 tiene una correlación ítem-total baja, su eliminación incrementaría el nivel global del coeficiente Alpha a ,867; sin embargo, como el incremento en el nivel de confiabilidad no es alto no se recomienda su eliminación del instrumento.

<b>Omega</b>	
Call: omega(m = perma)	
Alpha:	0,86
G.6:	0,85
Omega Hierarchical:	0,78
Omega H asymptotic:	0,88
Omega Total	0,89

Los valores del Lambda de Guttman y el Omega Total se encuentran cercanos al valor del coeficiente Alpha, reconfirmando el nivel de confiabilidad de la escala. El índice Omega Jerárquico indica que los ítems explican el 78% del factor general de organización y estrategia.

VI. *Análisis Psicométrico de la Escala Relaciones Interpersonales.*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,847	,852	7

La escala está compuesta por 7 ítems. El coeficiente Alpha posee un nivel bueno.

<b>Estadísticos total-elemento</b>					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
RIN1	9,8635	9,708	,628	,464	,822
RIN2	9,9000	9,290	,609	,462	,828
RIN3	10,3978	10,507	,577	,352	,830
RIN4	10,1459	9,665	,594	,369	,828
RIN5	10,2233	9,937	,661	,485	,817
RIN6	10,4716	10,678	,601	,477	,828
RIN7	10,3395	10,510	,611	,448	,826

Todas las correlaciones ítem-total son altas, no se recomienda eliminar ningún reactivo de la escala.

<b>Omega</b>	
Call: omega(m = rin)	
Alpha:	0,85
G.6:	0,85
Omega Hierarchical:	0,72
Omega H asymptotic:	0,81
Omega Total	0,89

Los valores del Lambda de Guttman y el Omega Total se encuentran cercanos al valor del coeficiente Alpha, reconfirmando el nivel de confiabilidad de la escala. El índice Omega Jerárquico indica que los ítems explican el 72% del factor general de relaciones interpersonales.

VII. *Análisis Psicométrico de la Escala Remuneraciones.*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,854	,857	4

La escala está compuesta por 4 ítems. El coeficiente Alpha posee un nivel bueno.

<b>Estadísticos total-elemento</b>					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
REM1	7,8618	8,375	,725	,541	,804
REM2	7,5076	7,965	,640	,418	,842
REM3	7,6647	7,915	,735	,541	,797
REM4	7,8024	8,423	,694	,505	,815

Todas las correlaciones ítem-total son altas, no se recomienda eliminar ningún reactivo de la escala.

<b>Omega</b>	
Call: omega(m = remu)	
Alpha:	0,86
G.6:	0,82
Omega Hierarchical:	0,83
Omega H asymptotic:	0,94
Omega Total	0,88

Los valores del Lambda de Guttman y el Omega Total se encuentran cercanos al valor del coeficiente Alpha, reconfirmando el nivel de confiabilidad de la escala. El índice Omega Jerárquico indica que los ítems explican el 83% del factor general de remuneraciones.

VIII. *Análisis Psicométrico de la Escala Responsabilidad.*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,863	,864	4

La escala está compuesta por 4 ítems. El coeficiente Alpha posee un nivel bueno.

<b>Estadísticos total-elemento</b>					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
RES1	7,4193	7,980	,677	,488	,840
RES2	6,9755	7,248	,755	,584	,808
RES3	6,6647	6,978	,727	,543	,821
RES4	7,1771	7,530	,693	,492	,833

Todas las correlaciones ítem-total son altas, no se recomienda eliminar ningún reactivo de la escala.

<b>Omega</b>	
Call: omega(m = resp)	
Alpha:	0,86
G.6:	0,83
Omega Hierarchical:	0,83
Omega H asymptotic:	0,93
Omega Total	0,89

Los valores del Lambda de Guttman y el Omega Total se encuentran cercanos al valor del coeficiente Alpha, reconfirmando el nivel de confiabilidad de la escala. El índice Omega Jerárquico indica que los ítems explican el 83% del factor general de responsabilidad.

IX. *Análisis Psicométrico de la Escala Retos y Oportunidades.*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,810	,813	6

La escala está compuesta por 6 ítems. El coeficiente Alpha posee un nivel bueno.

<b>Estadísticos total-elemento</b>					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
RET1	8,9788	8,145	,614	,417	,770
RET2	8,9985	8,330	,592	,406	,775
RET3	9,6272	9,799	,505	,318	,797
RET4	9,3231	8,459	,593	,414	,775
RET5	8,7901	8,371	,525	,296	,792
RET6	9,0323	8,274	,619	,386	,769

Todas las correlaciones ítem-total son altas, no se recomienda eliminar ningún reactivo de la escala.

<b>Omega</b>	
Call: omega(m = reto)	
Alpha:	0,81
G.6:	0,8
Omega Hierarchical:	0,67
Omega H asymptotic:	0,77
Omega Total	0,87

Los valores del Lambda de Guttman y el Omega Total se encuentran cercanos al valor del coeficiente Alpha, reconfirmando el nivel de confiabilidad de la escala. El índice Omega Jerárquico indica que los ítems explican el 67% del factor general de retos y oportunidades.

X. *Análisis Psicométrico de la Escala Trabajo en Equipo.*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,796	,801	4

La escala está compuesta por 6 ítems. El coeficiente Alpha posee un nivel bueno.

<b>Estadísticos total-elemento</b>					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
TE1	4,9042	3,548	,564	,407	,770
TE2	5,0734	3,355	,656	,473	,720
TE3	5,5038	3,989	,631	,519	,741
TE4	5,3960	3,714	,599	,504	,749

Todas las correlaciones ítem-total son altas, no se recomienda eliminar ningún reactivo de la escala.

<b>Omega</b>	
Call: omega(m = teq)	
Alpha:	0,8
G.6:	0,79
Omega Hierarchical:	0,71
Omega H asymptotic:	0,82
Omega Total	0,87

Los valores del Lambda de Guttman y el Omega Total se encuentran cercanos al valor del coeficiente Alpha, reconfirmando el nivel de confiabilidad de la escala. El índice Omega Jerárquico indica que los ítems explican el 71% del factor general de trabajo en equipo.

## ANEXO II: Análisis de la estructura factorial de la escala utilizada por cada factor

### I. Análisis de la estructura factorial de la escala Comunicación.

Matriz de componentes rotados <sup>a</sup>									
	Componente								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
COM1	,019	,054	,014	,013	-,004	,902	-,017	-,001	,068
COM2	,019	,054	,014	,013	-,004	,902	-,017	-,001	,068
COM3	-,006	,027	,025	-,030	,039	,384	,004	,001	-,035
COM4	,015	,102	,022	,007	,016	,647	,009	,028	,130
COM5	,015	,122	,055	,038	-,040	,510	,030	,012	,227
COM6	,071	,112	,021	,027	-,001	,664	,004	-,021	,160

Los ítems de la escala de comunicación correlacionan con el mismo factor (6), y sus correlaciones con el resto de factores son mínimas.

### II. Análisis de la estructura factorial de la escala Jefatura.

Matriz de componentes rotados <sup>a</sup>									
	Componente								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
JEF1	,009	,850	,000	,017	,014	,093	-,002	-,002	,017
JEF2	,022	,808	,012	,019	,046	,086	-,019	,033	-,029
JEF3	,013	,877	,002	,004	,054	,083	-,023	,016	,007
JEF4	,004	,829	,014	-,001	,057	,082	-,003	,002	-,004
JEF5	,014	,829	,022	,003	,051	,083	-,028	,005	-,007
JEF6	,015	,815	,000	,021	,079	,091	-,001	-,018	,006

Los ítems de la escala de comunicación correlacionan con el mismo factor (2), y sus correlaciones con el resto de factores son mínimas.

### III. Análisis de la estructura factorial de la escala Misión y Filosofía, y Organización y Estrategia.

Matriz de componentes rotados <sup>a</sup>									
	Componente								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
MF1	,726	,025	,102	,075	,022	-,002	,001	,070	,042
MF2	,787	,030	,061	,067	,027	,001	,002	,086	,006
MF3	,808	,009	,050	,039	,053	,013	-,016	,110	,030
MF4	,838	,010	,069	,046	,031	,012	,004	,074	,036

Matriz de componentes rotados <sup>a</sup>									
	Componente								
MF5	,806	,013	,081	,062	,046	-,008	,005	,044	,052
OE1	,665	,006	,165	,161	,043	,033	-,007	,085	,009
OE2	,732	-,006	,146	,113	,028	,018	,011	,158	,037
OE3	,703	,017	,177	,112	,056	,036	,005	,156	,033
OE4	,643	,005	,169	,113	,041	,032	-,011	,108	,019
OE5	,754	,006	,133	,091	,056	,031	-,021	,126	,021
OE6	,601	-,017	,180	,090	,053	,012	-,035	,038	,042

Los ítems de las escalas de misión y filosofía y organización y estrategia, correlacionan con el mismo factor (1), y sus correlaciones con el resto de factores son mínimas. Por esta razón se recomienda que las dos escalas se unifiquen en una sola, y se modifique su denominación en función a lo que miden los reactivos que la componen.

IV. *Análisis de la estructura factorial de la escala Permanencia en la Organización.*

Matriz de componentes rotados <sup>a</sup>									
	Componente								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
PO1	,211	,013	-,056	,435	,054	,033	,136	,273	-,014
PO2	,149	,024	,000	,830	,045	-,005	,038	,093	,016
PO3	,078	,032	,028	,814	,005	-,026	,016	,010	,028
PO4	,205	-,014	,011	,727	,010	,012	,047	,140	,018
PO5	,080	,014	,023	,806	,023	-,003	-,009	-,001	,029
PO6	,178	-,001	,006	,804	,034	,041	,043	,133	-,005

Los ítems de la escala de permanencia en la organización correlacionan con el mismo factor (4), y sus correlaciones con el resto de factores son mínimas.

V. *Análisis de la estructura factorial de la escala Relaciones Interpersonales.*

Matriz de componentes rotados <sup>a</sup>									
	Componente								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
RIN1	,268	-,004	,656	-,008	,104	,018	,037	,054	,050
RIN2	,253	-,001	,650	-,028	,063	,025	,027	,056	,055
RIN3	,139	-,001	,678	,020	,044	,004	-,008	,001	,059
RIN4	,168	,017	,685	-,023	,037	,015	,015	,022	,052
RIN5	,128	,013	,767	,021	,038	,047	,021	,027	,026
RIN6	,061	,033	,749	,040	,037	,034	,006	,017	,032

RIN7	,118	-,008	,740	,007	,051	,044	,012	,011	,000
------	------	-------	------	------	------	------	------	------	------

Los ítems de la escala de relaciones interpersonales correlacionan con el mismo factor (3), y sus correlaciones con el resto de factores son mínimas.

VI. *Análisis de la estructura factorial de la escala Remuneraciones.*

Matriz de componentes rotados <sup>a</sup>									
	Componente								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
REM1	,210	,015	,060	,143	,024	-,002	,006	,809	,016
REM2	,191	,005	,047	,057	,030	,003	-,018	,768	,004
REM3	,256	,011	,048	,137	,046	-,004	-,010	,805	,034
REM4	,218	,002	,033	,144	,029	,017	,001	,785	,011

Los ítems de la escala de remuneraciones correlacionan con el mismo factor (8), y sus correlaciones con el resto de factores son mínimas.

VII. *Análisis de la estructura factorial de la escala Responsabilidad.*

Matriz de componentes rotados <sup>a</sup>									
	Componente								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
RES1	-,013	-,029	,033	,037	,017	,007	,815	,006	,021
RES2	-,013	-,015	,013	,037	-,008	-,004	,872	,003	,018
RES3	-,014	-,002	,013	,053	-,028	,004	,849	-,001	,003
RES4	-,015	-,023	,036	,061	-,005	,012	,822	-,009	-,001

Los ítems de la escala de responsabilidad correlacionan con el mismo factor (7), y sus correlaciones con el resto de factores son mínimas.

VIII. *Análisis de la estructura factorial de la escala Retos y Oportunidades.*

Matriz de componentes rotados <sup>a</sup>									
	Componente								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
RET1	,048	,065	,065	,004	,741	-,006	,016	,030	,077
RET2	,064	,052	,051	,047	,725	,010	-,015	,033	,048
RET3	,038	,043	,062	,060	,645	-,014	-,027	-,009	,070
RET4	,059	,063	,034	,032	,732	,016	-,005	,017	,076
RET5	,074	,019	,042	-,005	,657	,022	,002	,039	,085
RET6	,038	,023	,065	-,009	,750	,023	,011	,012	,059

Los ítems de la escala de retos correlacionan con el mismo factor (5), y sus correlaciones con el resto de factores son mínimas.

*IX. Análisis de la estructura factorial de la escala Trabajo en Equipo.*

<b>Matriz de componentes rotados<sup>a</sup></b>									
	Componente								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
TE1	,054	-,030	,053	,004	,119	,200	,025	,015	,676
TE2	,110	-,019	,050	,011	,155	,243	-,009	,012	,736
TE3	,040	,015	,073	,034	,106	,074	,012	,017	,817
TE4	,048	,005	,076	,021	,098	,068	,009	,011	,806

Los ítems de la escala de responsabilidad correlacionan con el mismo factor (9), y sus correlaciones con el resto de factores son mínimas.

## ANEXO III: Encuesta de clima laboral validada

### ENCUESTA DE MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL

Área/dpto.:	Cargo:
Género: M ..... F .....	Edad:
Nivel educativo:	Estado civil:
Hijos: Si ..... No .....	

A continuación se presentan una serie de afirmaciones, las mismas que deben ser calificadas con la siguiente escala:

5	4	3	2	1
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Por favor, lea cada afirmación y califíquela marcando con una (X) en el número que mejor represente su opinión.

#### COMUNICACIÓN

1. La organización se preocupa por informar al personal sobre la manera en la que contribuye a la sociedad	5	4	3	2	1
2. Cuando se toman decisiones importantes en la organización, el personal es comunicado de forma clara y oportuna	5	4	3	2	1
3. En la organización se puede hablar clara y abiertamente de temas importantes sin que existan represalias de ningún tipo	5	4	3	2	1
4. La comunicación con mis compañeros de trabajo es clara y respetuosa	5	4	3	2	1
5. La organización comunica con oportunidad los resultados que se deben alcanzar en mi unidad de negocio	5	4	3	2	1

#### JEFATURA

1. Mi Jefe Directo ha fomentado en mí el desarrollo de nuevas competencias.	5	4	3	2	1
2. Mi Jefe Directo me delega lo suficiente como para poder realizar mi trabajo.	5	4	3	2	1
3. Mi Jefe Directo me estimula a aportar nuevas iniciativas e ideas.	5	4	3	2	1
4. Mi Jefe Directo se preocupa por mi capacitación y desarrollo.	5	4	3	2	1
5. Mi trabajo es apreciado por mi Jefe Directo.	5	4	3	2	1
6. Recibo retroalimentación oportuna de mi desempeño por parte de mi Jefe Directo	5	4	3	2	1

#### LIDERAZGO (MISIÓN Y FILOSOFÍA)

1. El personal valora de manera positiva el estilo de liderazgo actual de los Gerentes.	5	4	3	2	1
2. La Alta Dirección de institución cumple con los compromisos que asume.	5	4	3	2	1
3. La Alta Dirección lidera con el ejemplo.	5	4	3	2	1
4. La Alta Dirección sabe a dónde llevar a la organización.	5	4	3	2	1

#### LIDERAZGO (ORGANIZACIÓN Y ESTRATEGIA)

1. Esta Institución tiene políticas y reglamentos, los cuales cumplen a cabalidad.	5	4	3	2	1
2. La estructura de la Institución me permite trabajar eficaz y eficientemente.	5	4	3	2	1
3. Los objetivos de la Institución han sido difundidos con claridad a todos los niveles.	5	4	3	2	1

#### PERMANENCIA EN LA ORGANIZACIÓN

1. Estoy satisfecho de trabajar en esta Organización	5	4	3	2	1
2. Me encantaría seguir laborando en esta Institución por muchos años	5	4	3	2	1
3. Me gusta el ambiente de trabajo de esta Institución	5	4	3	2	1
4. Mi familia apoya el hecho de que trabaje en esta Organización	5	4	3	2	1
5. Recomendaría a esta empresa como un buen sitio para trabajar	5	4	3	2	1

#### RELACIONES INTERPERSONALES

1. La estructura organizacional fomenta y facilita el desarrollo de relaciones interpersonales.	5	4	3	2	1
2. Las actividades sociales que realiza la Institución me han ayudado a mejorar mis relaciones interpersonales.	5	4	3	2	1
3. Las funciones que realizo me permiten relacionarme con otras personas de la Institución.	5	4	3	2	1
4. Mis compañeros contribuyen a que existan buenas relaciones interpersonales.	5	4	3	2	1
5. Mi relación con el personal de mi Unidad/Área es positiva.	5	4	3	2	1
6. Mi relación con el personal de otras Unidades/Áreas es positiva.	5	4	3	2	1

#### REMUNERACIONES

1. Creo que las remuneraciones que percibo son consistentes con los resultados que obtengo.	5	4	3	2	1
2. Las personas que ocupamos el mismo puesto recibimos la misma remuneración.	5	4	3	2	1
3. Las remuneraciones se establecen en base a las funciones que desempeñamos.	5	4	3	2	1
4. Las remuneraciones que percibo son competitivas en relación con el mercado laboral.	5	4	3	2	1

#### DESARROLLO (RESPONSABILIDAD)

1. La capacitación que he recibido me permite ser más competitivo.	5	4	3	2	1
2. La capacitación que se brinda al personal de mi Unidad/Área es equitativa	5	4	3	2	1
3. La Institución nos prepara para poder ascender a puestos de mayor responsabilidad.	5	4	3	2	1
4. Pienso que la Institución está comprometida con la capacitación y el desarrollo del personal.	5	4	3	2	1

#### RETOS Y OPORTUNIDADES

1. El aporte de mi trabajo es valorado.	5	4	3	2	1
2. En la Institución existe la oportunidad de asumir nuevas responsabilidades en mi trabajo.	5	4	3	2	1
3. Las funciones que realizo me agradan y me siento bien al hacerlas	5	4	3	2	1
4. Mis funciones están claramente definidas.	5	4	3	2	1
5. Pienso que no existe duplicación de tareas o responsabilidades en los puestos de la Institución.	5	4	3	2	1

#### TRABAJO EN EQUIPO

1. Cuando necesito ayuda de otras Dependencias, estas responden oportunamente a mis requerimientos.	5	4	3	2	1
2. En la Institución se fomenta el trabajo en equipo.	5	4	3	2	1
3. En mi Unidad/Área nos ayudamos unos a otros para que el trabajo salga mejor.	5	4	3	2	1
4. En mi Unidad/Área todos trabajamos con el mismo nivel de esfuerzo para alcanzar las metas.	5	4	3	2	1

## ANEXO IV: Resultados Específicos de la Evaluación de Clima Laboral

### RESULTADOS GENERALES Y POR REGIONAL

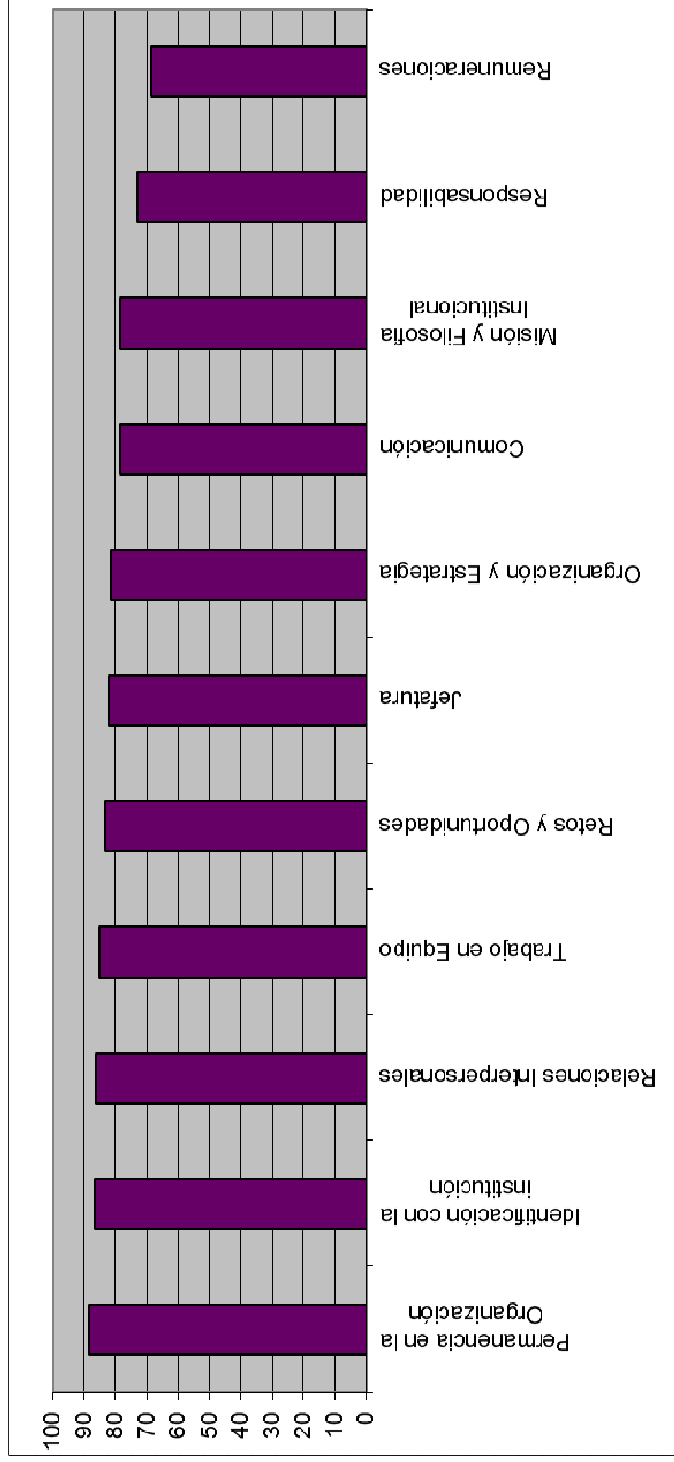
Resumen total por factores:		INSTITUCIÓN GENERAL
Factores:		% Tendencia :
1	Permanencia en la Organización	88.10
2	Identificación con la institución	86.69
3	Relaciones Interpersonales	86.02
4	Trabajo en Equipo	85.20
5	Retos y Oportunidades	83.50
6	Jefatura	81.89
7	Organización y Estrategia	81.37
8	Comunicación	78.50
9	Misión y Filosofía Institucional	78.33

10 Responsabilidad 72.93

11 Remuneraciones 68.58

Promedio obtenido: **82.25**

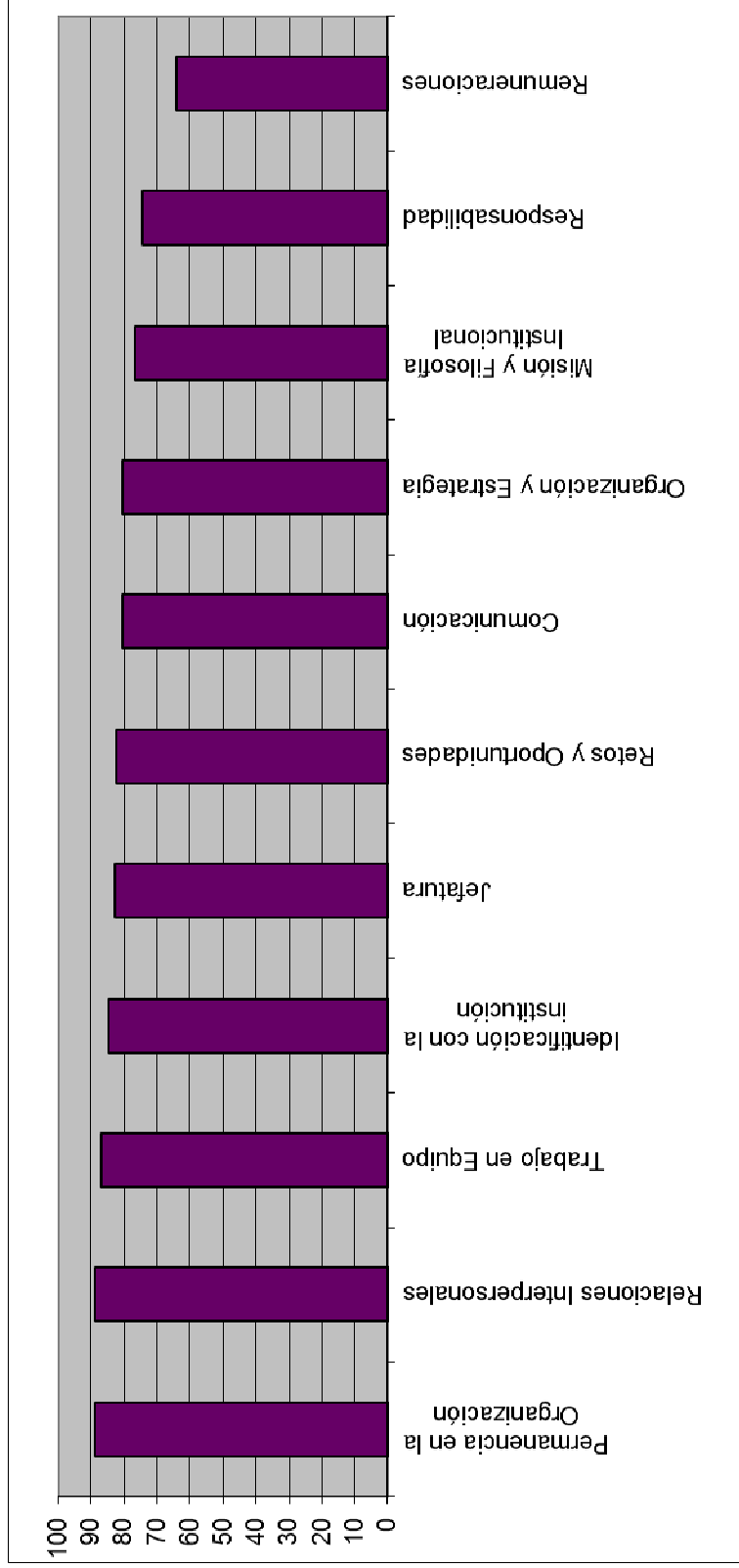
**Resumen total por factores:** INSTITUCIÓN GENERAL



Resumen total por factores:		BOLÍVAR
Factores:		% Tendencia :
1	Permanencia en la Organización	88.84
2	Relaciones Interpersonales	88.79
3	Trabajo en Equipo	86.96
4	Identificación con la institución	84.73
5	Jefatura	82.66
6	Retos y Oportunidades	82.25
7	Comunicación	80.57
8	Organización y Estrategia	80.36
9	Misión y Filosofía Institucional	76.46
10	Responsabilidad	74.48
11	Remuneraciones	63.97
<b>Promedio obtenido:</b>		<b>80.92</b>

**Resumen total por factores:**

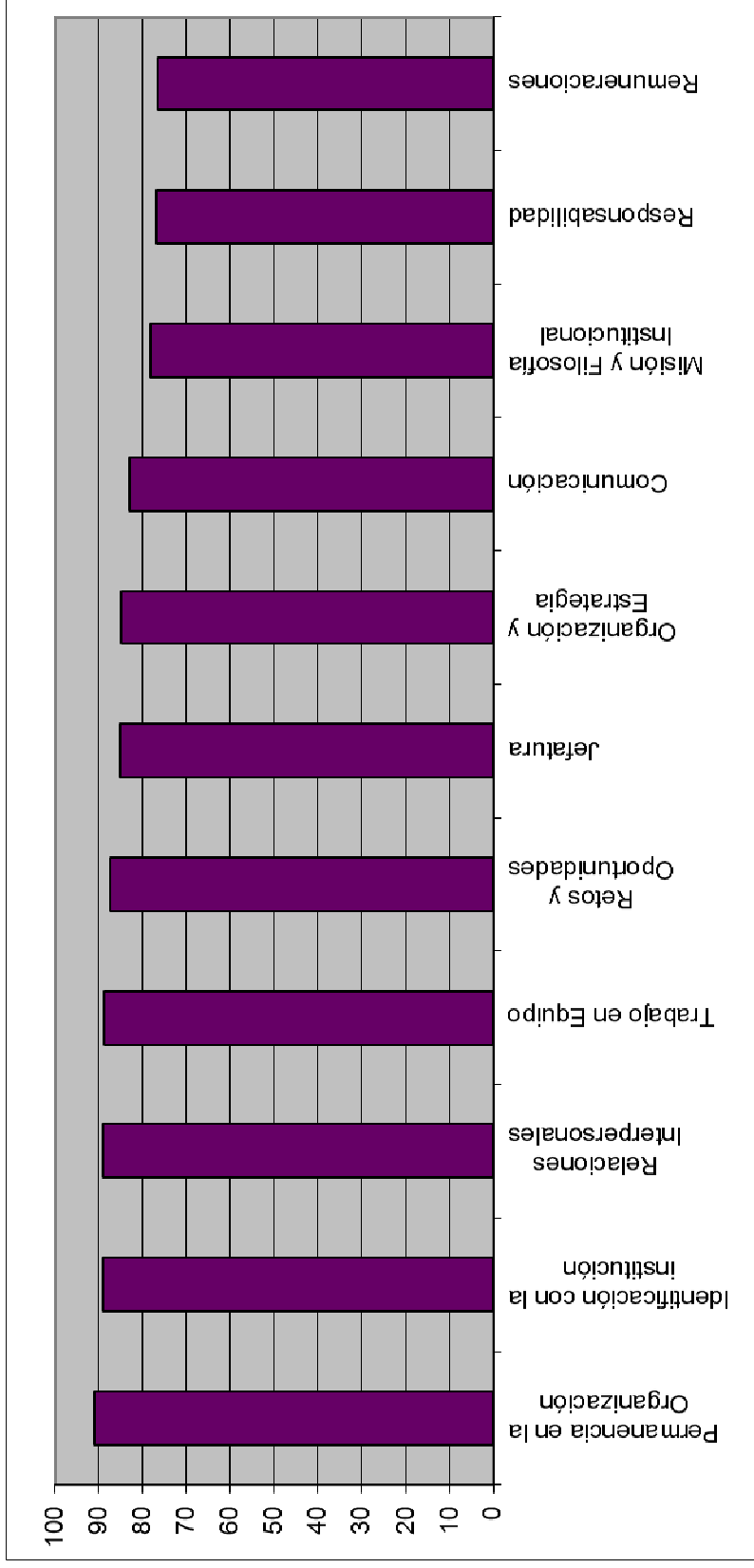
**BOLÍVAR**



Resumen total por factores:		EL ORO
Factores:		% Tendencia :
1	Permanencia en la Organización	91.08
2	Identificación con la institución	89.11
3	Relaciones Interpersonales	88.97
4	Trabajo en Equipo	88.74
5	Retos y Oportunidades	87.48
6	Jefatura	85.23
7	Organización y Estrategia	84.96
8	Comunicación	82.97
9	Misión y Filosofía Institucional	78.16
10	Responsabilidad	76.85
11	Remuneraciones	76.57
<b>Promedio obtenido:</b>		<b>84.56</b>

**Resumen total por factores:**

**EL ORO**



---

**Resumen total por factores:** **ESMERALDAS**

---

<b>Factores:</b>	<b>% Tendencia :</b>
<b>1 Permanencia en la Organización</b>	<b>85.42</b>
<b>2 Relaciones Interpersonales</b>	<b>83.48</b>
<b>3 Identificación con la institución</b>	<b>83.20</b>
<b>4 Trabajo en Equipo</b>	<b>82.10</b>
<b>5 Retos y Oportunidades</b>	<b>79.83</b>
<b>6 Organización y Estrategia</b>	<b>77.86</b>
<b>7 Jefatura</b>	<b>77.80</b>
<b>8 Comunicación</b>	<b>76.11</b>
<b>9 Misión y Filosofía Institucional</b>	<b>73.96</b>
<b>10 Responsabilidad</b>	<b>69.25</b>
<b>11 Remuneraciones</b>	<b>59.85</b>

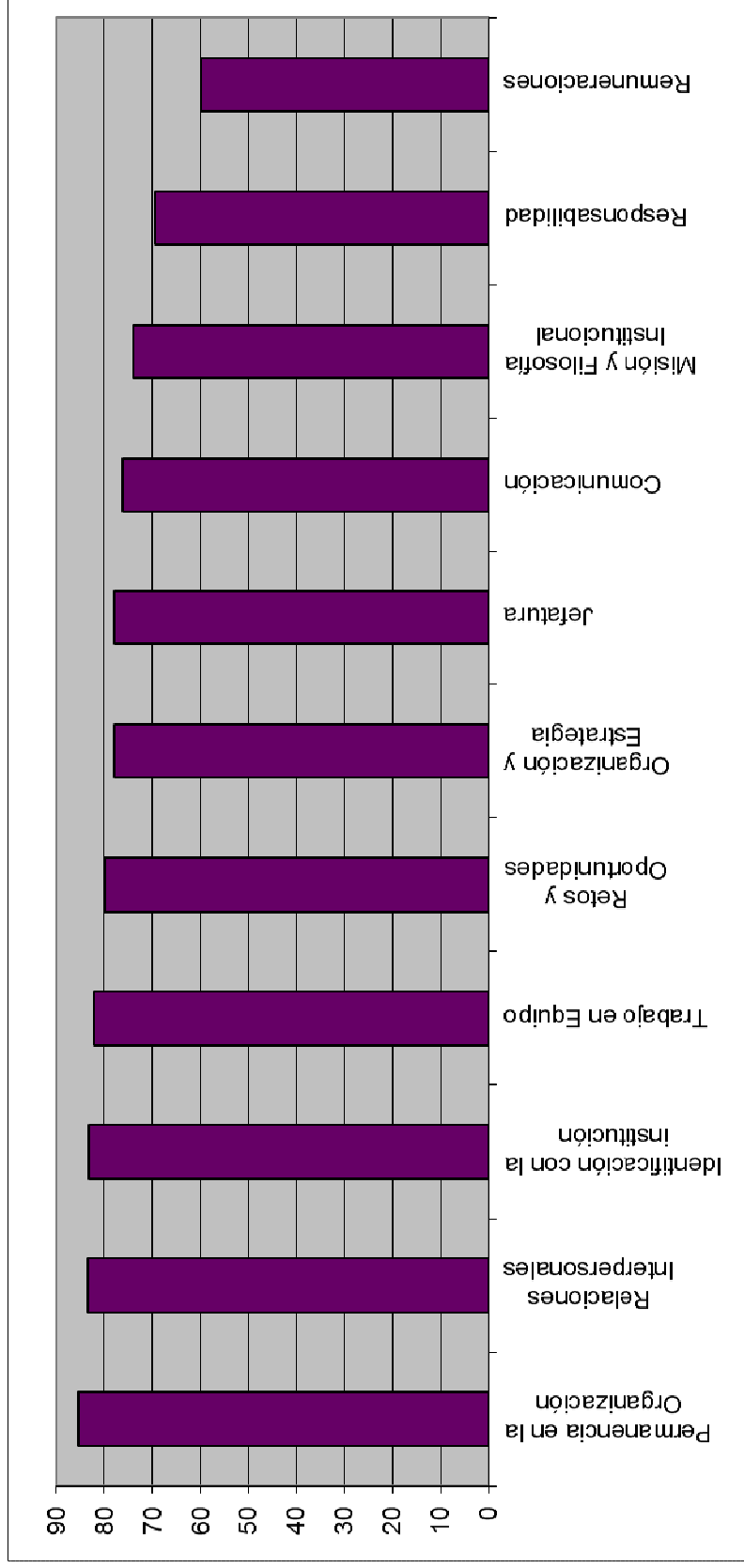
---

**Promedio obtenido:** **77.17**

---

Resumen total por factores:

ESMERALDAS



---

**Resumen total por factores: GUAYAS - LOS RÍOS**

---

<b>Factores:</b>	<b>% Tendencia :</b>
<b>1 Permanencia en la Organización</b>	<b>88.87</b>
<b>2 Identificación con la institución</b>	<b>87.61</b>
<b>3 Relaciones Interpersonales</b>	<b>85.39</b>
<b>4 Retos y Oportunidades</b>	<b>84.47</b>
<b>5 Trabajo en Equipo</b>	<b>83.24</b>
<b>6 Organización y Estrategia</b>	<b>82.87</b>
<b>7 Jefatura</b>	<b>81.34</b>
<b>8 Misión y Filosofía Institucional</b>	<b>80.79</b>
<b>9 Comunicación</b>	<b>78.81</b>
<b>10 Remuneraciones</b>	<b>77.79</b>
<b>11 Responsabilidad</b>	<b>74.17</b>

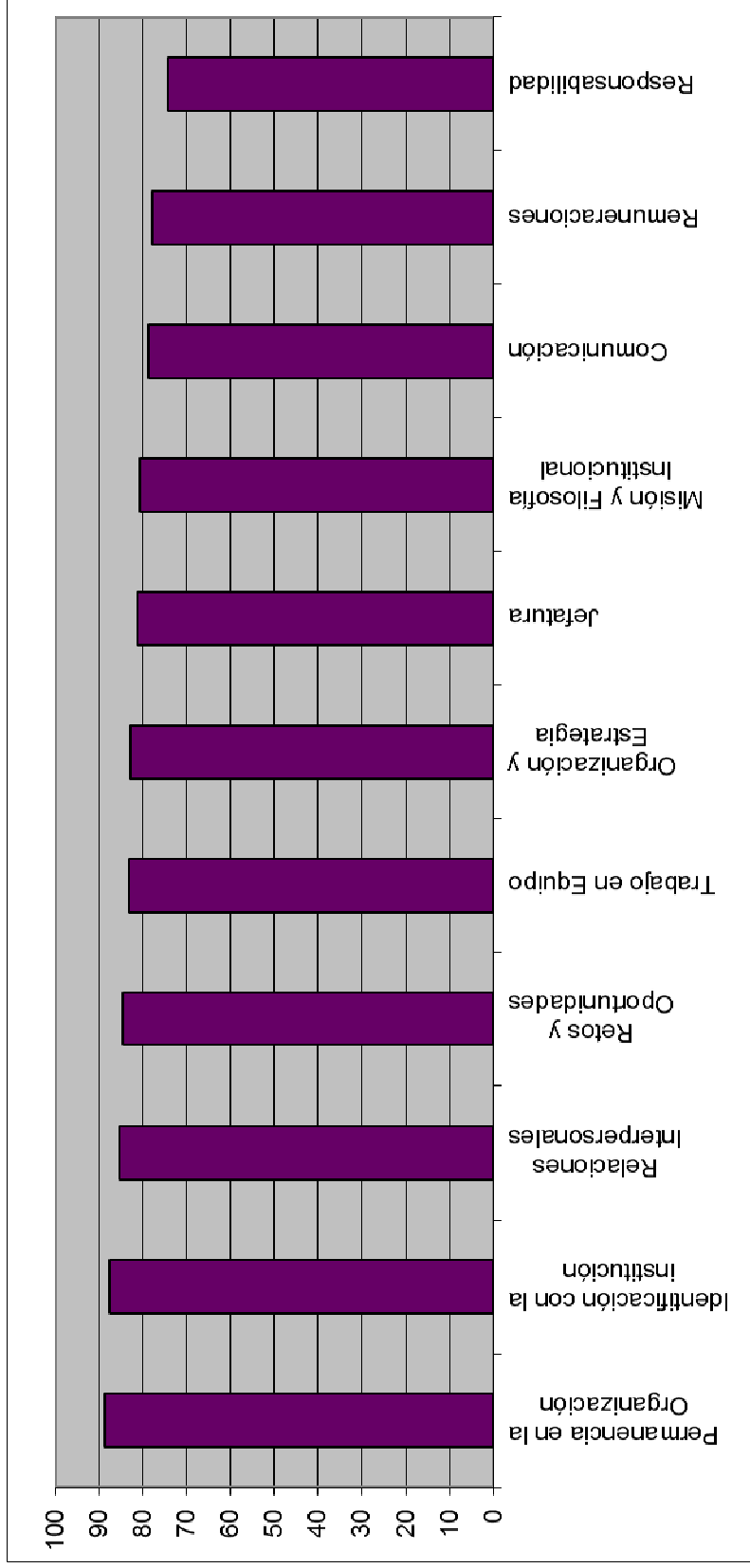
---

**Promedio obtenido: 82.30**

---

Resumen total por factores:

GUAYAS - LOS RÍOS



---

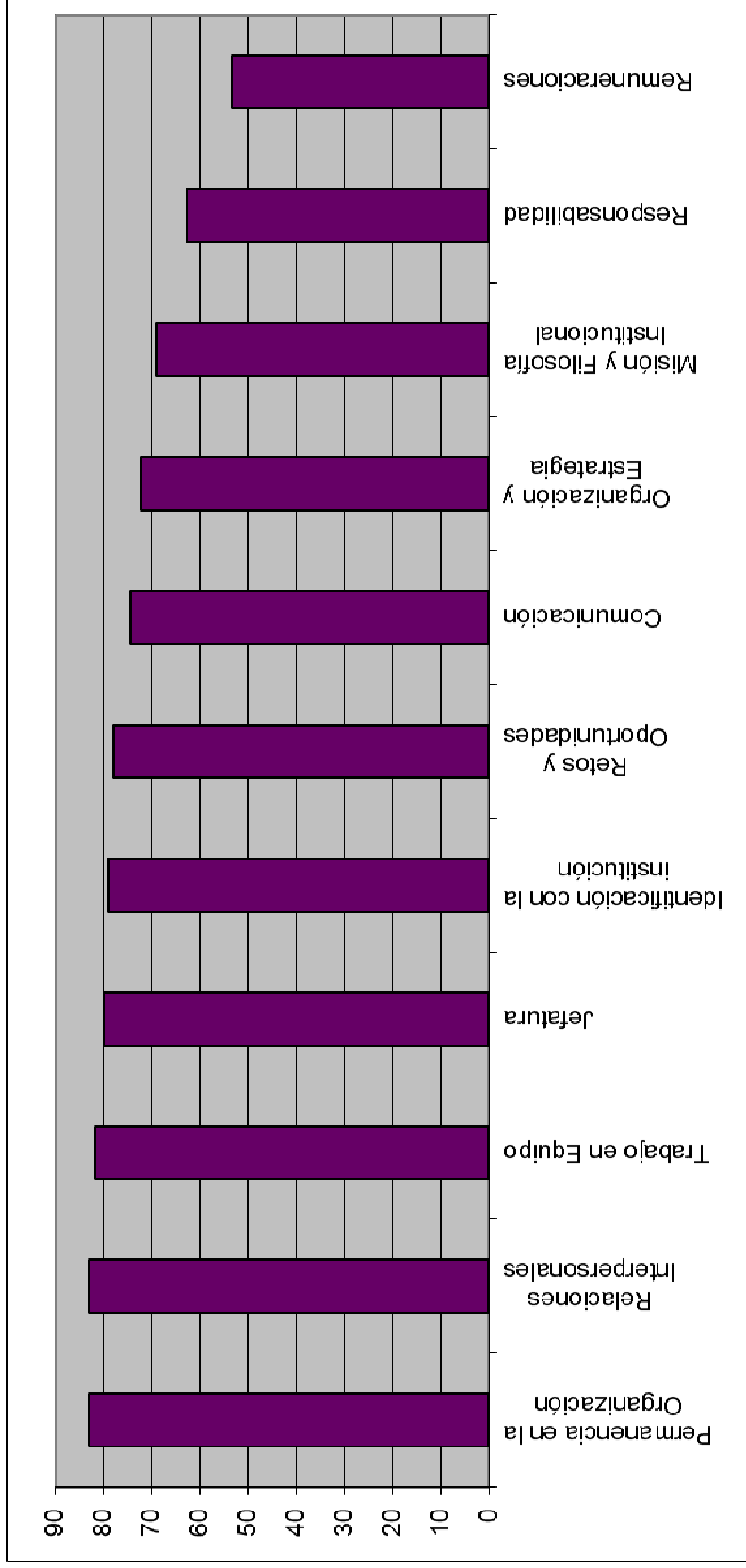
**Resumen total por factores:****LOS RÍOS**

<b>Factores:</b>	<b>% Tendencia :</b>
<b>1 Permanencia en la Organización</b>	<b>82.97</b>
<b>2 Relaciones Interpersonales</b>	<b>82.94</b>
<b>3 Trabajo en Equipo</b>	<b>81.61</b>
<b>4 Jefatura</b>	<b>79.94</b>
<b>5 Identificación con la institución</b>	<b>78.82</b>
<b>6 Retos y Oportunidades</b>	<b>77.87</b>
<b>7 Comunicación</b>	<b>74.32</b>
<b>8 Organización y Estrategia</b>	<b>72.25</b>
<b>9 Misión y Filosofía Institucional</b>	<b>68.85</b>
<b>10 Responsabilidad</b>	<b>62.59</b>
<b>11 Remuneraciones</b>	<b>53.41</b>

**Promedio obtenido:****74.14**

**Resumen total por factores:**

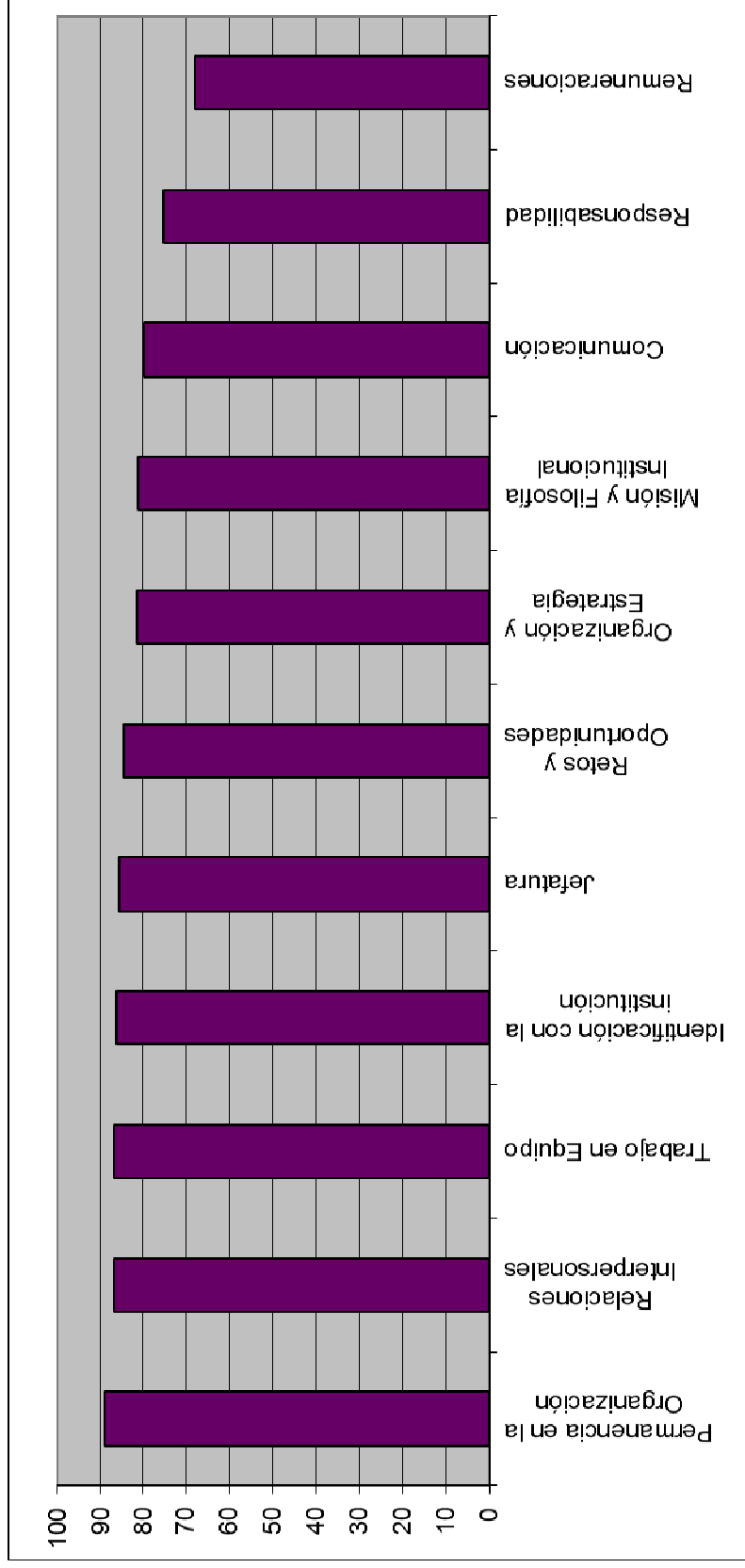
**LOS RÍOS**



Resumen total por factores:		MANABÍ
Factores:		% Tendencia :
1	Permanencia en la Organización	89.12
2	Relaciones Interpersonales	86.86
3	Trabajo en Equipo	86.70
4	Identificación con la institución	86.14
5	Jefatura	85.61
6	Retos y Oportunidades	84.71
7	Organización y Estrategia	81.17
8	Misión y Filosofía Institucional	81.08
9	Comunicación	79.72
10	Responsabilidad	75.05
11	Remuneraciones	68.03
<b>Promedio obtenido:</b>		<b>82.20</b>

Resumen total por factores:

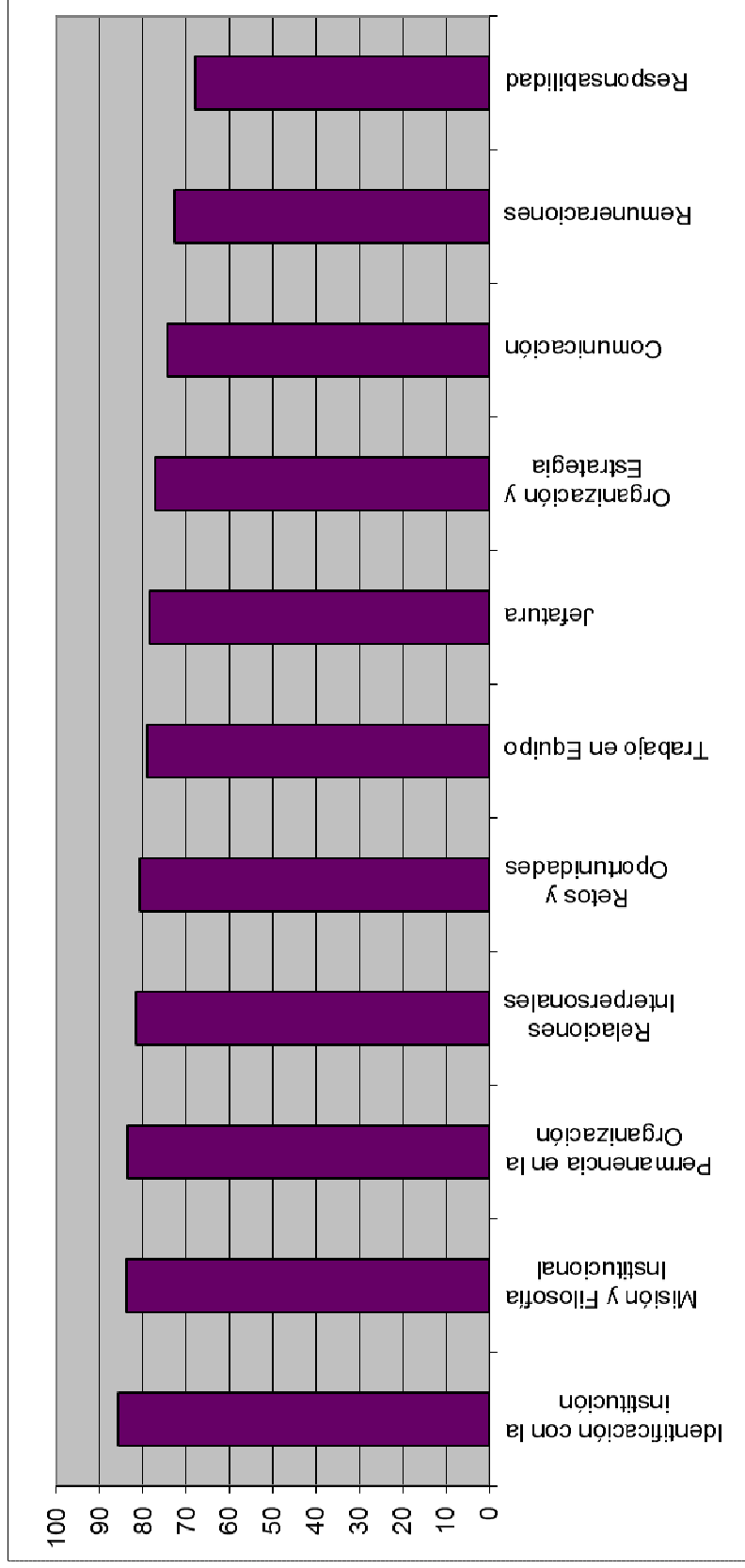
MANABÍ



<b>Resumen total por factores:</b>		<b>MATRIZ</b>
<b>Factores:</b>		<b>% Tendencia :</b>
<b>1</b>	<b>Identificación con la institución</b>	<b>85.82</b>
<b>2</b>	<b>Misión y Filosofía Institucional</b>	<b>83.63</b>
<b>3</b>	<b>Permanencia en la Organización</b>	<b>83.48</b>
<b>4</b>	<b>Relaciones Interpersonales</b>	<b>81.66</b>
<b>5</b>	<b>Retos y Oportunidades</b>	<b>80.59</b>
<b>6</b>	<b>Trabajo en Equipo</b>	<b>78.90</b>
<b>7</b>	<b>Jefatura</b>	<b>78.44</b>
<b>8</b>	<b>Organización y Estrategia</b>	<b>77.11</b>
<b>9</b>	<b>Comunicación</b>	<b>74.25</b>
<b>10</b>	<b>Remuneraciones</b>	<b>72.53</b>
<b>11</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>67.94</b>
<b>Promedio obtenido:</b>		<b>78.58</b>

Resumen total por factores:

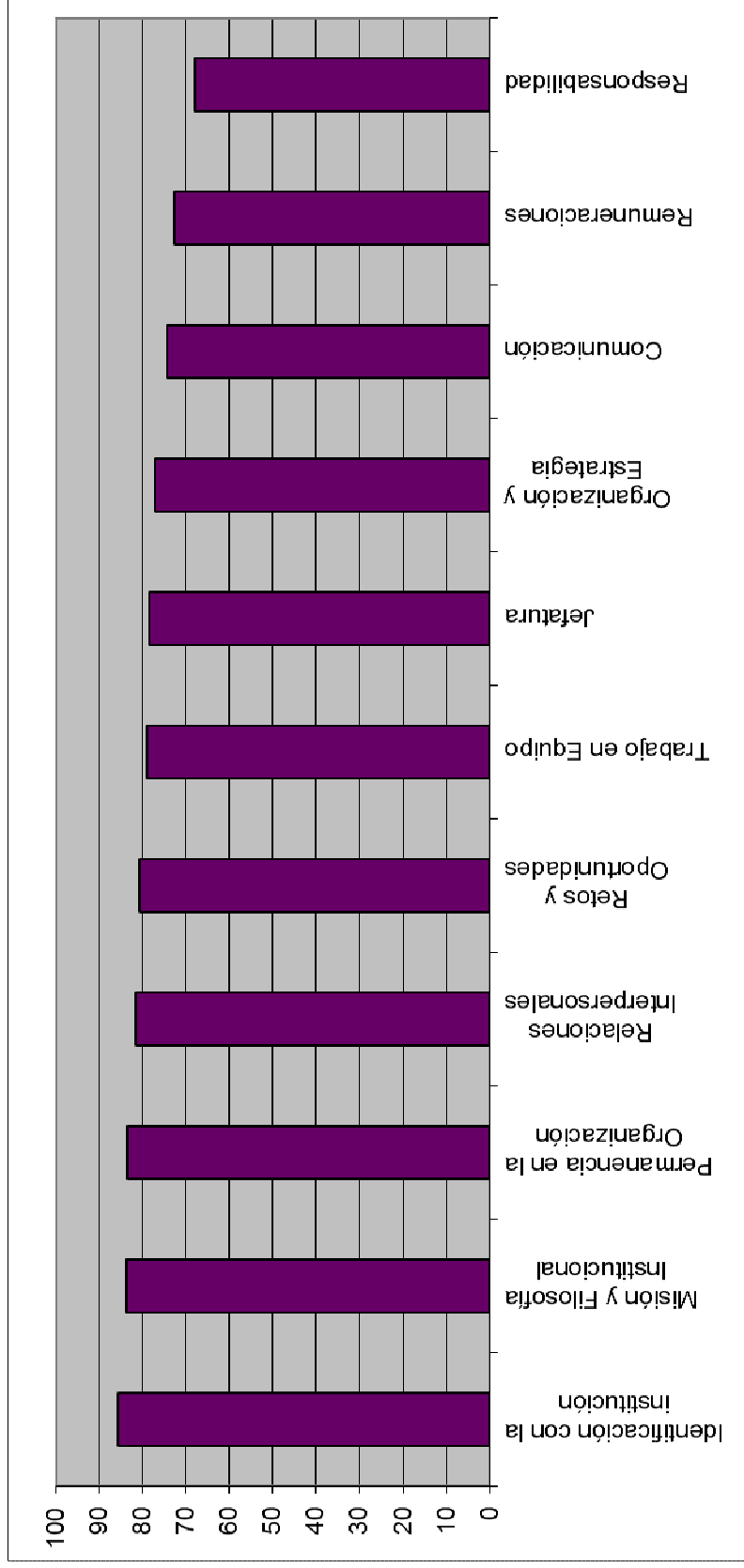
MATRIZ



<b>Resumen total por factores:</b>		<b>MILAGRO</b>
<b>Factores:</b>		<b>% Tendencia :</b>
<b>1</b>	<b>Identificación con la institución</b>	<b>88.49</b>
<b>2</b>	<b>Permanencia en la Organización</b>	<b>88.09</b>
<b>3</b>	<b>Relaciones Interpersonales</b>	<b>87.04</b>
<b>4</b>	<b>Trabajo en Equipo</b>	<b>86.08</b>
<b>5</b>	<b>Retos y Oportunidades</b>	<b>83.48</b>
<b>6</b>	<b>Organización y Estrategia</b>	<b>82.85</b>
<b>7</b>	<b>Jefatura</b>	<b>82.13</b>
<b>8</b>	<b>Misión y Filosofía Institucional</b>	<b>80.97</b>
<b>9</b>	<b>Comunicación</b>	<b>77.54</b>
<b>10</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>73.12</b>
<b>11</b>	<b>Remuneraciones</b>	<b>66.94</b>
<b>Promedio obtenido:</b>		<b>81.52</b>

Resumen total por factores:

MILAGRO



---

**Resumen total por factores:** SANTA ELENA

---

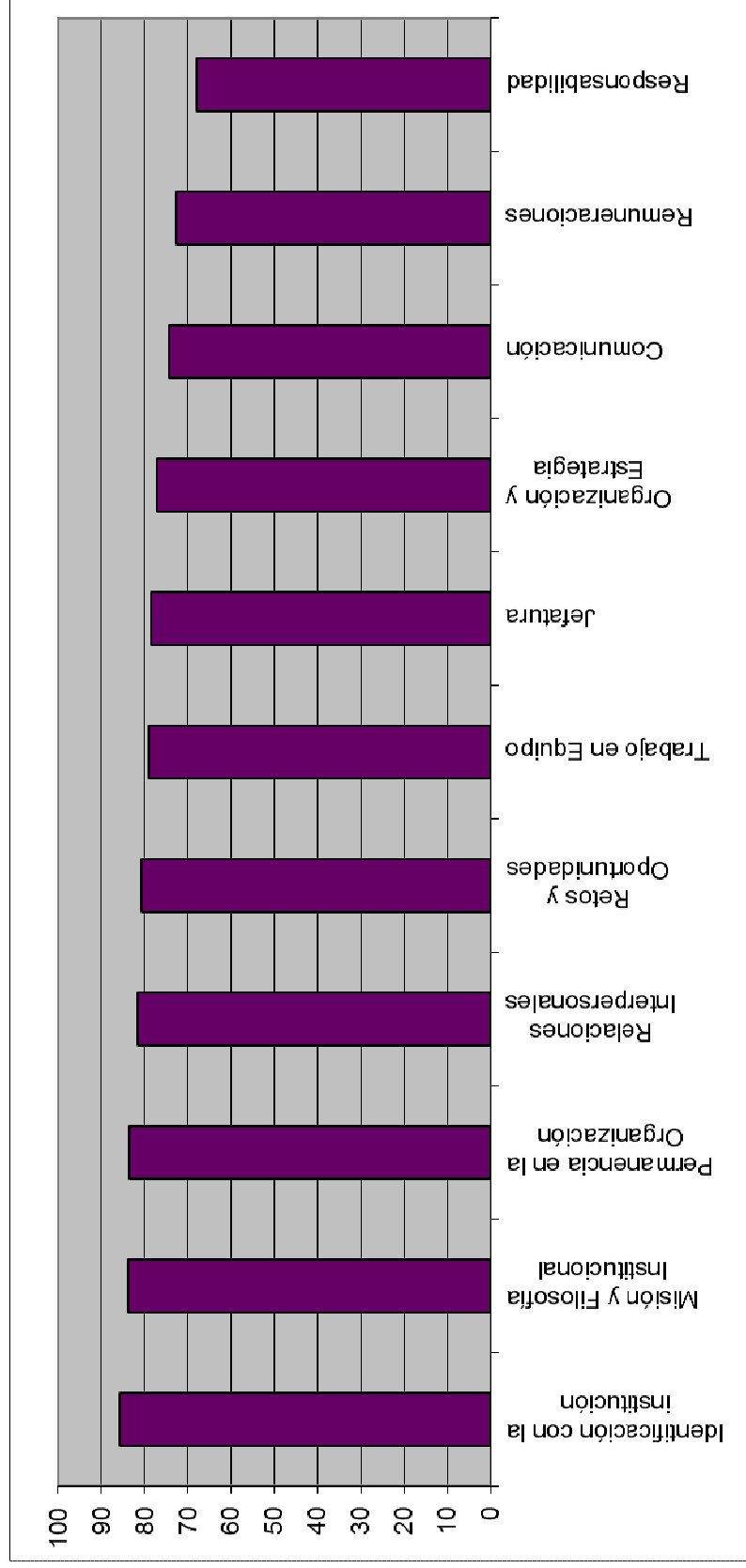
<b>Factores:</b>	<b>% Tendencia :</b>
1 Permanencia en la Organización	87.06
2 Trabajo en Equipo	85.41
3 Relaciones Interpersonales	85.38
4 Identificación con la institución	85.34
5 Retos y Oportunidades	82.02
6 Organización y Estrategia	81.14
7 Jefatura	80.25
8 Misión y Filosofía Institucional	78.24
9 Comunicación	77.94
10 Responsabilidad	73.18
11 Remuneraciones	56.62

---

**Promedio obtenido: 79.33**

Resumen total por factores:

SANTA ELENA



---

**Resumen total por factores: SANTO DOMINGO**

---

<b>Factores:</b>	<b>% Tendencia :</b>
<b>1 Identificación con la institución</b>	<b>91.28</b>
<b>2 Permanencia en la Organización</b>	<b>89.14</b>
<b>3 Trabajo en Equipo</b>	<b>87.08</b>
<b>4 Relaciones Interpersonales</b>	<b>86.62</b>
<b>5 Retos y Oportunidades</b>	<b>84.07</b>
<b>6 Organización y Estrategia</b>	<b>83.38</b>
<b>7 Jefatura</b>	<b>81.93</b>
<b>8 Misión y Filosofía Institucional</b>	<b>77.07</b>
<b>9 Comunicación</b>	<b>76.29</b>
<b>10 Remuneraciones</b>	<b>73.66</b>
<b>11 Responsabilidad</b>	<b>72.49</b>

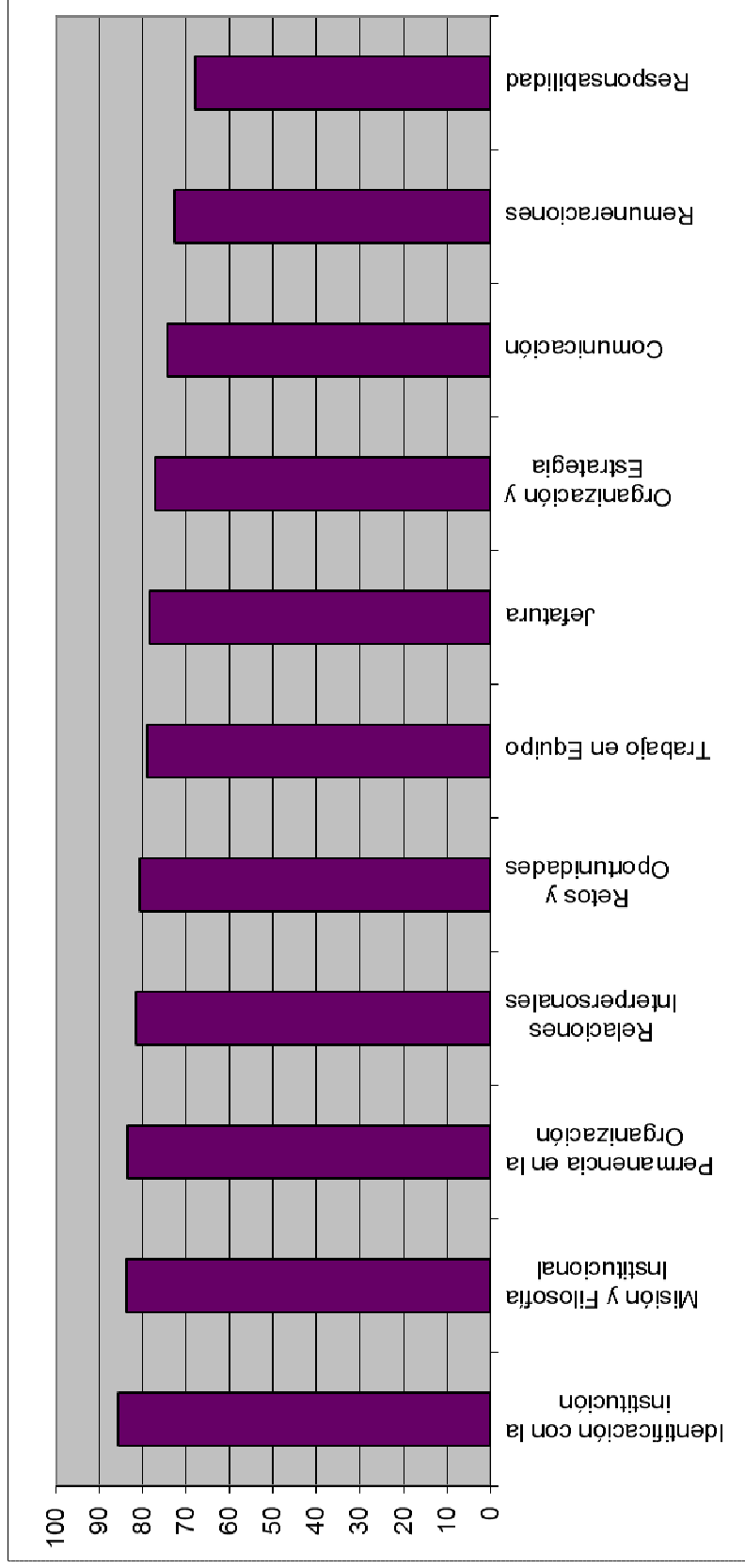
---

**Promedio obtenido: 82.09**

---

Resumen total por factores:

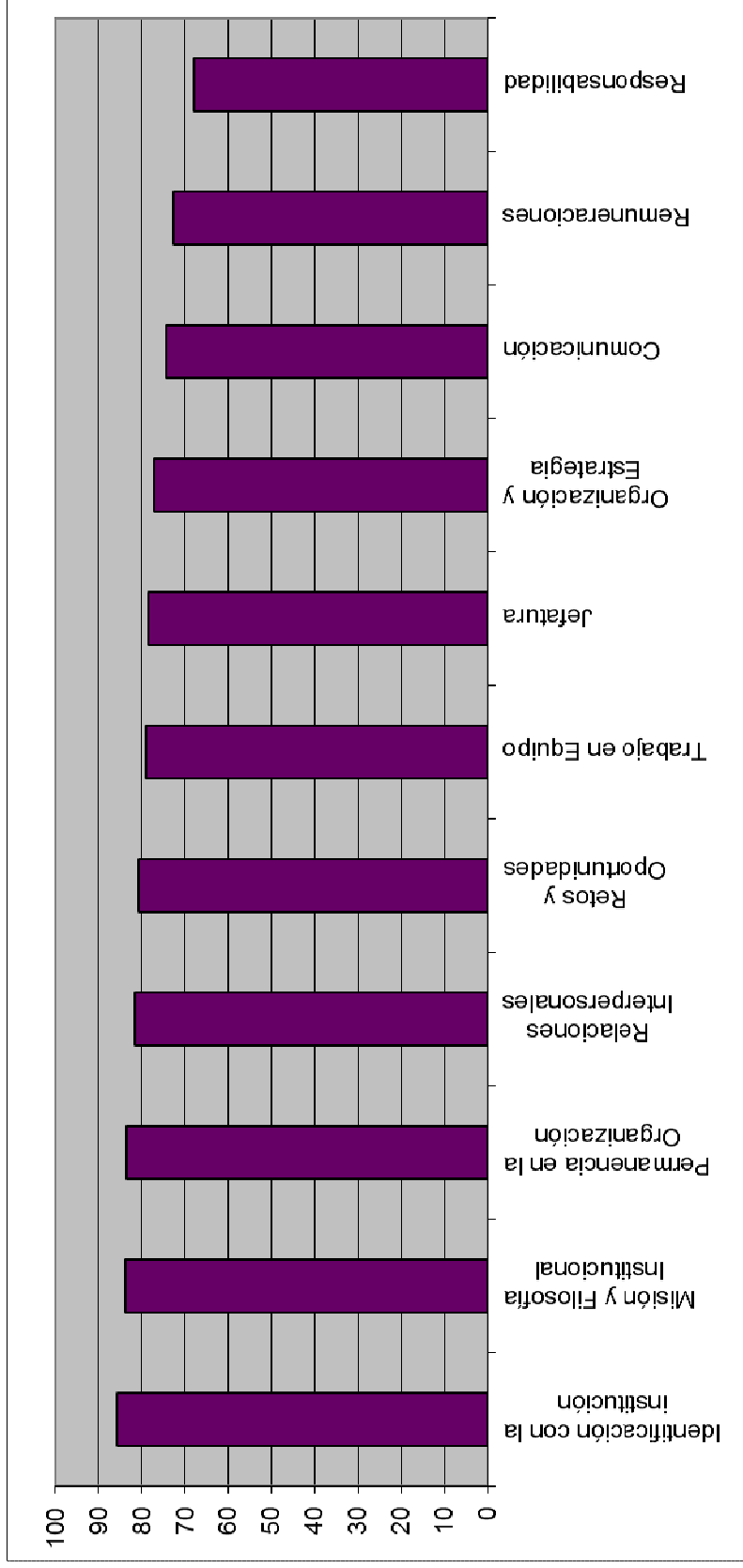
SANTO DOMINGO



Resumen total por factores:		SUCUMBÍOS
Factores:		% Tendencia :
1	Permanencia en la Organización	85.59
2	Identificación con la institución	84.69
3	Relaciones Interpersonales	83.88
4	Trabajo en Equipo	83.13
5	Retos y Oportunidades	80.71
6	Organización y Estrategia	78.82
7	Jefatura	76.40
8	Comunicación	76.34
9	Misión y Filosofía Institucional	74.62
10	Responsabilidad	68.99
11	Remuneraciones	61.17
Promedio obtenido:		<b>77.67</b>

Resumen total por factores:

SUCUMBÍOS



## Resultados por Factor

Resumen preguntas por factor:	Comunicación	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Medianamente de Acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
		Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje
<b>1</b>	Cuando se toman decisiones importantes se comunican en forma clara y oportuna al personal.	1214	35.70	1224	35.99	743.00	21.85	157	4.62	63	1.85
<b>2</b>	En la Institución los rumores NO son una fuente de información.	1387	40.93	881	26.00	455.00	13.43	424	12.51	242	7.14
<b>3</b>	En la Institución se puede hablar clara y abiertamente sin que haya represalias.	712	21.03	1191	35.18	924.00	27.30	398	11.76	160	4.73
<b>4</b>	La comunicación con mis compañeros es adecuada.	1902	56.14	1212	35.77	243.00	7.17	17	0.50	14	0.41
<b>5</b>	La organización comunica con oportunidad los resultados que debemos alcanzar a nivel de cada Unidad de negocio.	786	23.25	1458	43.12	860.00	25.44	214	6.33	63	1.86

Resumen preguntas por factor:	Identificación con la institución	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Medianamente de Acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
		Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje
<b>1</b>	¿Comparada con otras instituciones similares, considera que esta Institución es mejor?	1014	31.53	1451	45.12	616.00	19.15	96	2.99	39	1.21
<b>2</b>	¿Está de acuerdo en que la Institución se vincula directamente con la siguiente frase: "calidad, servicios y excelencia"?	1224	37.02	1371	41.47	612.00	18.51	78	2.36	21	0.64
<b>3</b>	¿Su familia apoya el hecho de que trabaje en la institución?	2910	85.79	427	12.59	43.00	1.27	4	0.12	8	0.24

Resumen preguntas por factor:	Jefatura	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Medianamente de Acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
		Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje
<b>1</b>	1377	40.57	1285	37.86	495.00	14.58	169	4.98	68	2.00	
<b>2</b>	1697	49.99	1294	38.11	298.00	8.78	67	1.97	39	1.15	
<b>3</b>	1399	41.27	1311	38.67	496.00	14.63	119	3.51	65	1.92	
<b>4</b>	1076	31.74	1120	33.04	773.00	22.80	276	8.14	145	4.28	
<b>5</b>	1589	46.96	1316	38.89	344.00	10.17	71	2.10	64	1.89	
<b>6</b>	1057	31.24	1379	40.75	664.00	19.62	195	5.76	89	2.63	

Resumen preguntas por factor:	Misión y Filosofía Institucional	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Medianamente de Acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
		Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje
<b>1</b>	A nivel de la Alta Dirección hay líderes que comprometen y entusiasman a sus colaboradores.	789	23.29	1479	43.67	825.00	24.36	231	6.82	63	1.86
<b>2</b>	El personal valora de manera positiva el estilo de liderazgo actual de los Gerentes.	806	23.76	1577	46.49	809.00	23.85	160	4.72	40	1.18
<b>3</b>	La Alta Dirección de la Institución cumple con los compromisos que asume.	872	25.72	1462	43.11	860.00	25.36	149	4.39	48	1.42
<b>4</b>	La Alta Dirección lidera con el ejemplo.	910	26.86	1571	46.37	737.00	21.75	129	3.81	41	1.21
<b>5</b>	La Alta Dirección sabe a dónde llevar a la organización.	1112	32.84	1636	48.32	543.00	16.04	70	2.07	25	0.74

Resumen preguntas por factor:	Organización y Estrategia	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Medianamente de Acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
		Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje
<b>1</b>	Creo que la imagen de la Institución en Ecuador es buena.	1194	35.20	1473	43.43	618.00	18.22	91	2.68	16	0.47
<b>2</b>	Esta Institución tiene políticas y reglamentos, los cuales cumple a cabalidad.	930	27.47	1474	43.53	817.00	24.13	133	3.93	32	0.95
<b>3</b>	La estructura de la Institución me permite trabajar eficaz y eficientemente.	952	28.07	1482	43.69	747.00	22.02	163	4.81	48	1.42
<b>4</b>	La Misión de la Institución se conecta con mi misión de vida.	1281	37.93	1599	47.35	419.00	12.41	62	1.84	16	0.47
<b>5</b>	Los objetivos de la Institución han sido difundidos con claridad a todos los niveles.	905	26.71	1534	45.28	779.00	22.99	135	3.98	35	1.03
<b>6</b>	Tengo claridad en como la Institución contribuye con la sociedad ecuatoriana.	1589	46.91	1400	41.33	343.00	10.13	42	1.24	13	0.38

Resumen preguntas por factor:	Permanencia en la Organización	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Medianamente de Acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
		Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje
<b>1</b>	En la organización tenemos políticas para retener a los talentos.	479	14.16	1061	31.37	1112.00	32.88	573	16.94	157	4.64
<b>2</b>	Estoy satisfecho de trabajar en la Institución	2465	72.67	770	22.70	143.00	4.22	8	0.24	6	0.18
<b>3</b>	Me encantaría seguir laborando en la Institución por largos años	2653	78.17	616	18.15	97.00	2.86	21	0.62	7	0.21
<b>4</b>	Me gusta el ambiente de trabajo de esta Institución	1707	50.38	1270	37.49	338.00	9.98	56	1.65	17	0.50
<b>5</b>	Mi familia apoya el hecho de que trabaje en la Institución.	2688	79.29	633	18.67	55.00	1.62	7	0.21	7	0.21
<b>6</b>	Recomendaría a la Institución como un buen sitio para trabajar	2150	63.38	1031	30.40	178	5.25	26	0.77	7	0.21

Resumen preguntas por factor:	Relaciones Interpersonales	Totalmente de acuerdo		Medianamente de Acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo			
		Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje		
<b>1</b>	La estructura organizacional fomenta y facilita el desarrollo de relaciones interpersonales.	815	24.06	1801	53.16	659.00	19.45	92	2.72	21	0.62
<b>2</b>	Las actividades sociales que realiza la Institución me han ayudado a mejorar mis relaciones interpersonales.	1076	31.77	1492	44.05	626.00	18.48	162	4.78	31	0.92
<b>3</b>	Las funciones que realizo me permiten relacionarme con otras personas de la Institución.	1961	57.74	1228	36.16	183.00	5.39	16	0.47	8	0.24
<b>4</b>	Mi jefe contribuye a que existan buenas relaciones interpersonales.	1490	44.00	1419	41.91	368.00	10.87	74	2.19	35	1.03
<b>5</b>	Mis compañeros contribuyen a que existan buenas relaciones interpersonales.	1520	44.86	1530	45.16	298.00	8.80	30	0.89	10	0.30
<b>6</b>	Mis relaciones interpersonales con el personal de mi Unidad son positivas.	2108	62.22	1160	34.24	102.00	3.01	13	0.38	5	0.15
<b>7</b>	Mis relaciones interpersonales con el personal de otras Unidades son positivas.	1706	50.41	1508	44.56	151.00	4.46	14	0.41	5	0.15

Resumen preguntas por factor:	Remuneraciones	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Medianamente de Acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
		Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje
<b>1</b>	Creo que las remuneraciones que percibo son consistentes con los resultados que obtengo.	690	20.38	1221	36.06	959.00	28.32	399	11.78	117	3.46
<b>2</b>	Las personas que ocupamos el mismo puesto dentro de la Institución recibimos la misma remuneración.	546	16.13	1045	30.87	750.00	22.16	729	21.54	315	9.31
<b>3</b>	Las remuneraciones de la Institución se establecen en base a las funciones que desempeñamos.	562	16.62	1163	34.40	865.00	25.58	588	17.39	203	6.00
<b>4</b>	Las remuneraciones en la Institución son competitivas en relación con el mercado laboral.	612	18.08	1281	37.84	903.00	26.68	438	12.94	151	4.46

Resumen preguntas por factor:	Responsabilidad	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Medianamente de Acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
		Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje
<b>1</b>	La capacitación que he recibido me permite ser más competitivo.	1214	35.83	1324	39.08	571.00	16.85	218	6.43	61	1.80
<b>2</b>	La capacitación que se brinda al personal de mi Unidad es equitativa	669	19.78	1238	36.61	918.00	27.14	438	12.95	119	3.52
<b>3</b>	La Institución nos prepara para poder ascender a puestos de mayor responsabilidad.	516	15.26	957	28.30	1003.00	29.66	679	20.08	227	6.71
<b>4</b>	Pienso que la Institución está comprometida con la capacitación y el desarrollo del personal.	960	28.34	1184	34.95	826.00	24.38	320	9.45	98	2.89

Resumen preguntas por factor:	Retos y Oportunidades	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Medianamente de Acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
		Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje
<b>1</b>	El aporte de mi trabajo es valorado.	1082	31.92	1507	44.45	650.00	19.17	119	3.51	32	0.94
<b>2</b>	En la Institución existe la oportunidad de asumir nuevas responsabilidades en mi trabajo.	1057	31.15	1635	48.19	533.00	15.71	145	4.27	23	0.68
<b>3</b>	Las funciones que realizo me agradan y me siento bien al hacerlas	2429	71.53	859	25.29	91.00	2.68	11	0.32	6	0.18
<b>4</b>	Mis funciones están claramente definidas.	1816	53.51	1145	33.74	339.00	9.99	67	1.97	27	0.80
<b>5</b>	Pienso que no existe duplicación de tareas o responsabilidades en los puestos de la Institución.	777	22.95	1598	47.19	739	21.83	234	6.91	38	1.12
<b>6</b>	Tengo claridad sobre las expectativas que la organización tiene sobre mí.	1113	32.83	1607	47.40	535	15.78	108	3.19	27	0.80

Resumen preguntas por factor:	Trabajo en Equipo	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Medianamente de Acuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
		Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje	Personas	Porcentaje
<b>1</b>	¿ Cuando necesito ayuda de otras Dependencias, estas responden oportunamente a mis requerimientos.	937	27.61	1508	44.43	803.00	23.66	117	3.45	29	0.85
<b>2</b>	En la Institución se fomenta el trabajo en equipo.	1259	37.05	1408	41.44	611.00	17.98	101	2.97	19	0.56
<b>3</b>	En mi Unidad nos ayudamos unos a otros para que el trabajo salga mejor.	2112	62.08	1072	31.51	187.00	5.50	20	0.59	11	0.32
<b>4</b>	En mi Unidad todos los miembros trabajamos con el mismo esfuerzo para alcanzar las metas.	1944	57.29	1078	31.77	294.00	8.66	57	1.68	20	0.59