

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

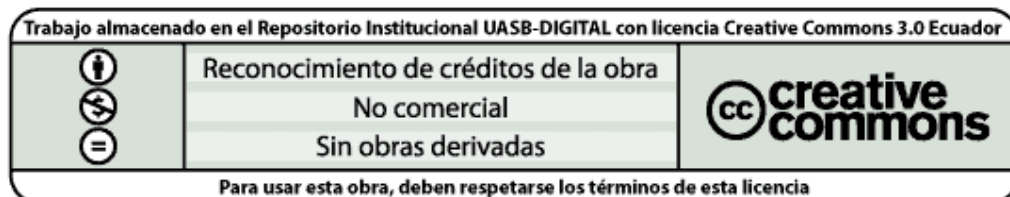
**Área de Gestión**

Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**Compromiso organizacional de los servidores públicos que se encuentran con contratos ocasionales y con nombramiento del Ministerio de Relaciones Laborales**

Paulina Elizabeth Romero Muñoz

**Quito, 2017**



## **CLAUSULA DE CESION DE DERECHO DE PUBLICACION DE TESIS**

Yo, Paulina Elizabeth Romero Muñoz, autor/a de la tesis titulada Compromiso Organizacional de los Servidores Públicos que se encuentran con Contratos Ocasionales y con Nombramiento mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

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

Quito, 10 de enero del 2017

.....

Paulina Elizabeth Romero Muñoz

**Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

**Maestría en Desarrollo del Talento Humano**

*Compromiso Organizacional de los Servidores Públicos que se encuentran con Contratos Ocasionales y con Nombramiento del Ministerio de Relaciones Laborales*

**Autora: Paulina Elizabeth Romero Muñoz**

**Tutor: Mariana Lima Bandeira**

**QUITO – 2017**

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo determinar si las modalidades de contrato Ocasional y Nombramiento influyen en el Compromiso Organizacional de los Servidores Públicos del Ministerio del Trabajo. La literatura investigada ha permitido que se profundice la implicación del funcionario hacia la institución. El análisis de las dimensiones de compromiso fueron enmarcadas en la teoría de John Meyer y Natalie Allen: afectivo, seguimiento o continuidad y normativo. Adicionalmente se han planteado dos compromisos adicionales al considerar las particularidades de una institución pública, a los que hemos denominado, compromiso personificado y compromiso político.

La población objeto de estudio está constituida por 681 funcionarios en las modalidades contractuales de Contratos Ocasionales y Nombramientos en sus distintos tipos, distribuida entre las Direcciones que pertenecen a Procesos Agregadores de Valor, Procesos Adjetivos y de Apoyo y finalmente Direcciones que pertenecen a procesos Gobernantes. Se aplicó la encuesta de Meyer & Allen incluidas con ítems de las dimensiones de compromiso Político y Personificado. En lo que respecta al análisis de datos, las escalas fueron validadas y se pudo verificar que el compromiso normativo no presentó una presencia significativa en el grupo estudiado. Además, lo que hemos considerado el compromiso político se confunde o se mezcla con el personificado y con el afectivo. Finalmente se pudo observar que el comportamiento de los tres compromisos encontrados: Personificado, Afectivo e Instrumental no varían significativamente, es más estos compromisos son experimentados de alguna forma y en distintos niveles por los funcionarios. La propuesta de fortalecimiento fue elaborada en base a estos resultados.

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo investigativo, se lo quiero dedicar a mis AMADOS PADRES, que han sido el impulso durante mi maestría y el pilar principal para la culminación de la misma, que con su apoyo constante y amor incondicional han sido mi estímulo para concluir con éxito este proyecto.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, a su planta de directivos y docentes por permitirme enriquecerme de sus conocimientos y sabiduría.

A Mariana Lima Bandeira, por la predisposición y apoyo incondicional, quien de manera constante me apoyó para culminar con el presente trabajo

Al Ministro y a las autoridades del Ministerio del Trabajo, quienes apoyaron este proyecto académico.

A Fernando Garzón, mi querido amigo, que gracias a su apoyo hizo de esta experiencia una de las más enriquecedoras.

## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO PRIMERO.....	11
FACTORES CONTEXTUALESQUE INFLUYEN EN LA REALIDAD ACTUAL DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS ECUATORIANAS.....	11
CAPÍTULO SEGUNDO.....	14
VÍNCULOS DEL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACIÓN PÚBLICA.....	14
2.1. El Individuo como Servidor Público- El Contrato Formal.....	15
2.2. El Contrato Psicológico.....	19
CAPÍTULO TERCERO.....	22
EL COMPROMISO EN LA ORGANIZACIÓN Y LA MOTIVACIÓN.....	22
CAPÍTULO CUARTO.....	28
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
4.1. Diseño y Selección de la Muestra.....	30
4.2. Análisis de Datos.....	31
4.3. Resultados de la Investigación.....	32
CONCLUSIONES.....	60
RECOMENDACIONES.....	64
PLAN DE ACCIÓN.....	64
BIBLIOGRAFÍA.....	66

## INTRODUCCION

El Compromiso Organizacional es entendido como la fuerza relativa con que un individuo se identifica con la organización y se implica en la misma. De acuerdo con Meyer & Allen (1991)<sup>1</sup>, este compromiso, está constituido por tres componentes: el compromiso afectivo, que se refiere a la asociación emocional de un empleado con la organización, de manera que éste continúa en el trabajo porque así lo desea, el compromiso de seguimiento o continuidad, que se refiere a la conciencia de los costos asociados a dejar la organización, de manera que los empleados permanecen porque consideran que necesitan el empleo y finalmente el compromiso normativo que se asocia con el sentimiento de obligación, debido a lo cual los empleados sienten que deben permanecer en la organización.

Con este marco conceptual, en la presente investigación se analizó los factores que influyen en el grado de compromiso de los Servidores Públicos de acuerdo a su tipo de contrato. En el Ecuador, la Ley Orgánica del Servicio Publico, LOSEP, y su Reglamento prevé la contratación del Servidor Público en 6 modalidades contractuales, Contrato de Servicios Ocasionales, Contratos Civiles de Servicios, Nombramiento Permanente, Provisional, De Libre Nombramiento y Remoción, Nombramiento de Periodo Fijo<sup>2</sup>.

En esta investigación, se presume que los servidores que tienen contratos ocasionales están relacionados negativamente con la inestabilidad laboral, a diferencia de la percepción generada con los servidores que tienen Nombramiento, que se los percibe como un factor positivo por la estabilidad que representa. Este postulado se basa en un sustento común, sin embargo hasta el momento no existen evidencias que respalden esta afirmación. Es importante mencionar que los demás tipos de contrato no serán objeto del presente estudio.

Hay que considerar que las relaciones de trabajo no se limitan únicamente al contrato formal, sino que también trae implícito un Contrato Psicológico que, de acuerdo con Schein (1980), lo conceptualiza como “un conjunto de expectativas no

---

<sup>1</sup> Meyer & Allen citado por María Claudia Peralta Gómez; Ana María Santofimio; Viviana Segura. A three component conceptualization of organizational commitment: some methodological considerations

<sup>2</sup> Ley Orgánica del Servicio Público-LOSEP. Art. 58. Reglamento a la LOSEP. Art. 17, 148



escritas que operan en todo momento entre cada miembro de una organización.”<sup>3</sup> Esto significa que cada contrato individual tiene una percepción de acuerdo entre las partes, es decir, se convierte en una relación recíproca que cuando no se lo cumple puede influir en el compromiso y las conductas del trabajador hacia la organización.

Este trabajo de tesis se lo desarrolla en dos momentos: el primero consiste en una investigación bibliográfica y documental, con el objetivo de levantar las principales variables de estudio en el actual contexto social y normativo del Ecuador; el segundo momento se lleva a través de una investigación de campo, realizada en el Ministerio de Relaciones Laborales, actualmente Ministerio del Trabajo.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, esta investigación define el siguiente Objetivo General.

Determinar si las modalidades de contrato Ocasional y por Nombramiento influyen en el Compromiso Organizacional de los Servidores Públicos del Ministerio del Trabajo.

De igual manera los objetivos específicos que sustentan el presente trabajo son:

Realizar un análisis de las variables normativas, legales y de contrato de los funcionarios públicos del Ministerio del Trabajo.

Levantar y analizar los factores externos - como deseo (afectivo), necesidad (continuo), obligación (normativo) – que han afectado la realidad actual del Ministerio del Trabajo, hasta llegar a factores internos que generan este compromiso en las organizaciones.

Analizar el grado de correlación entre el tipo de compromiso organizacional y la modalidad contractual del servidor público, para conocer el tipo de influencia en el compromiso generado por las políticas institucionales.

En relación con el objeto de estudio cabe plantear la siguiente **HIPÓTESIS:** Los Servidores Públicos que se encuentran bajo la modalidad de Nombramiento (estabilidad), son funcionarios más comprometidos que los Servidores que se encuentran bajo la modalidad de Contrato Ocasional.

Esta tesis está estructurada por tres capítulos, además de esta introducción. El primer capítulo nos permite tener una visión más clara de los cambios generados en la sociedad en general que han afectado realidad de las instituciones públicas ecuatorianas,

---

<sup>3</sup> Schein, E H. (1980): *Organizational psychology*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, citado por Gloria Tena Tena, “El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador”.

donde se ve a trabajadores que deben tener flexibilidad para desarrollar nuevas competencias, adquirir nuevos conocimientos y reinventarse constantemente, en características que se convierten en indispensables a la hora de buscar un trabajo más estables, seguros, duraderos. De igual manera en este acápite, se analizan los distintos regímenes laborales que amparan a los servidores públicos. Posteriormente en el capítulo 2, se evalúan los vínculos existentes en la relación laboral con el contrato formal, y también como la investigación nos permite profundizar un poco en un contrato que si bien es cierto no es formal pero se encuentra transversalmente implícito en la relación trabajador empleador: el contrato psicológico. Finalmente el presente trabajo nos lleva hacer un análisis en el tercer capítulo, sobre los factores que motivan al individuo para llegar a un compromiso con la organización. En este capítulo como estudio complementario se plantea la teoría de necesidades de David McClelland quien planteó tres tipos de motivaciones a ser cubiertas: logro, poder y afiliación, estas necesidades al ser cubiertas generan el compromiso organizacional tan ansiado que se necesita en la organización. Sin embargo este compromiso aún se torna confuso puesto que no se conoce a ciencia cierta la razón que genera la implicación del trabajador con la institución. Por esta razón para tener un análisis más claro del tipo de compromiso que tienen los individuos con la organización se encontró necesario profundizar en las dimensiones de compromiso de Meyer&Allen, afectivo, de seguimiento y normativo, y proponemos el análisis personificado y político; compromisos que serán evaluados con mayor profundidad en el capítulo 3.

## **CAPÍTULO PRIMERO**

### **FACTORES CONTEXTUALES QUE INFLUYEN EN LA REALIDAD ACTUAL DE LAS INSTITUCIONES PUBLICAS ECUATORIANAS**

Los cambios estructurales que vive la sociedad de América Latina desde fines del siglo pasado están influyendo en las condiciones laborales como el uso permanente de la tecnología, flexibilidad en horarios laborales, mejores capacitaciones, entre otros; factores que de alguna manera han afectado significativamente el tipo de relación laboral y también las necesidades de una mejor calidad de vida de los empleados que motiva la búsqueda de mejores condiciones laborales.

En el contexto actual, donde la economía ecuatoriana ha crecido en los últimos años, producto de la exportación del petróleo y a la venta de productos primarios como el banano, cacao, camarón, entre otros, se ha logrado un desarrollo sostenible, impulsando actividades ligadas al talento humano, a la tecnología y al conocimiento. Para ir acorde con esta nueva realidad, se han tenido que adoptar nuevas estrategias que permitan hacerle frente a estos nuevos retos, y fundamentalmente en el ámbito del talento humano.

De acuerdo con Robbins y Timothy (2009,16) “La aplicación de estas estrategias ha provocado recortes de personal y el uso intensivo de trabajadores temporales, mismos que están agotando los bonos de lealtad que históricamente se mantenían con sus empleadores; de igual manera la competencia global exige que los trabajadores sean más flexibles y aprendan a asimilar los cambios rápidamente...”<sup>4</sup>

En este proceso de constante evolución, obliga a que los funcionarios deban reciclarse constantemente, adquirir nuevos conocimientos, desarrollar nuevas competencias y trabajar con herramientas y tecnología cada vez más vanguardistas; todos estos requisitos se han convertido indispensables al momento de competir por un su estabilidad laboral dentro de las organizaciones, que les provean de los mejores beneficios.

---

<sup>4</sup> Robbins Stephen, Judge Timothy A “*Comportamiento Organizacional*” (Mexico 2013). Decimoquinta Edición, 2013 (pg 202).

Es importante analizar los cambios que han sufrido las modalidades de contratación, ya que hemos pasado de contratos basados en seguridad y lealtad, a contratos que se fundamentan en ventajas competitivas orientadas únicamente al mercado.

Bernardo (2009, 5) plantea que en la actualidad “Las condiciones laborales no ofrecen suficientes beneficios a los trabajadores a cambio de los servicios prestados por ellos, por el contrario son las organizaciones las que reciben mayor beneficio de sus trabajadores”<sup>5</sup>. Las nuevas formas de organización exigen un nuevo modelo de trabajo, en el cual la productividad se convierte en el objetivo principal, afectando de esta manera las relaciones con el empleado donde antes estaba basada en la lealtad ante el compromiso de estabilidad por relaciones contractuales que se ajustaron únicamente a la necesidad del mercado.

Al igual que el sector privado, el sector público ha sufrido estos cambios, obligándolo a evolucionar en aspectos relacionadas a tecnología, desarrollo de competencias y administración del talento humano, es así, que ha existido una evolución en la normativa que rige a este sector. Actualmente existen varios regímenes laborales bajo los cuales están amparadas los servidores públicos; estos son el régimen de la Ley Orgánica de Servicio Público-LOSEP y su Reglamento, el Código del Trabajo, la Ley Orgánica de Empresas Públicas – LOEP, toda esta normativa se encuentra bajo el marco jurídico de la Constitución de la República del Ecuador, en la que en su capítulo séptimo del Título IV, dispone que la administración pública constituye un servicio a la colectividad, en este marco jurídico se señalan a las instituciones que conforman el sector público y denomina a las personas que laboran en éstas instituciones como servidoras o servidores públicos.

En las Instituciones públicas que dependen de la Función Ejecutiva como es el caso del Ministerio de Trabajo, se aplica como norma que regula la administración de Talento Humano a la Ley Orgánica de Servicio Público; dentro de ésta normativa se establece una categorización de los trabajadores, definiendo así a los Servidores Públicos como todos quienes laboran en una entidad del Estado, exceptuando a las

---

<sup>5</sup> Bernardo, M. H. (2009). Trabalho duro, discurso flexível: uma análise das contradições do toyotismo a partir da vivência de trabalhadores. São Paulo: Editora Expressão Popular citado por Ana Uribe, Johana Garrido, Ana Rodríguez. “*Influencia del tipo de contratación en la calidad de vida laboral: manifestaciones del capitalismo organizacional*”.

personas que utilizan su fuerza física para el desempeño de su trabajo, quienes son considerados obreros y están amparados por el Código del Trabajo.

De igual manera en materia de contratación laboral, dentro de la LOSEP se definen distintas modalidades contractuales: Nombramientos de Libre Designación, Nombramientos Permanentes, Nombramientos Provisionales y para el desempeño de actividades temporales existen la figura contractual de contratos de Servicios Ocasionales; mientras que quienes se encuentran amparados bajo el Código del Trabajo firman Contratos por tiempo fijo o indefinido según el caso.

Esta diferenciación de modalidad contractual está determinada por el mecanismo de ingreso que se aplicó, es decir si fue seleccionado a través de un concurso de méritos y oposición o a la selección simple de candidatos dentro de una terna.

## **CAPITULO SEGUNDO**

### **VÍNCULOS DEL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACIÓN PÚBLICA**

Ninguna organización pública, institución, organización social o privada puede alcanzar sus objetivos por sí sola; vivimos en una sociedad que mantiene sinergias e intereses mutuos que para cumplir con sus objetivos precisa de la intervención de muchos.

La creciente complejidad del entorno laboral en las instituciones públicas, tiene entre muchas exigencias, políticas de remuneración a través de la innovación valorada por el cliente y el mercado, conocidas como “numerador”, y políticas que hacen énfasis en los costes, los procesos, los plazos, y todo lo relacionado con eficiencia, conocidas como “denominador”. En síntesis, hacer más y mejor con menos consumo de recursos, de acuerdo a las buenas prácticas que menciona Hay Group (2006, 1).

Al momento de implementar cualquiera de las dos políticas, la administración de Talento Humano cumple un rol vital para la aplicación y éxito de las mismas. Esto significa que una organización, sea de naturaleza pública o privada, deberá alinear el Talento Humano y Estrategia Empresarial de forma consistente y permanente, para lograr el cumplimiento exitoso de los objetivos. Por tanto, la organización deberá asegurar al elaborar e implementar leyes y reglamentos, que éstas sean reconocidas y aceptadas como legítimas por el recurso humano de la organización; adicionalmente, es trascendente que se logre una participación activa de los interesados para que las leyes obtengan los efectos deseados.

Durante mucho tiempo se pensó que el único factor que motivaba al Recurso Humano en el desempeño de su trabajo era el dinero, es decir se consideraba como una recompensa válida y suficiente por su labor desempeñada. De acuerdo con Taylor, su modelo se basa en la división y especialización del trabajo, es decir, a cada individuo se le debía asignar una tarea específica, convirtiéndolo en un experto en la actividad y el rendimiento del mismo se vería reflejado únicamente si existían recompensas económicas inmediatas.

Gamero, (2003, Cap. 1). En la mayoría de las sociedades industrializadas, las personas generalmente destinan un tercio de su tiempo diario en el trabajo; por tanto es

lógico pensar que el trabajo representa la actividad individual más intensa, y emocionalmente más exigente e influyente de la vida personal.

Evidencias demuestran que existe una relación directa entre insatisfacción laboral del empleado con baja productividad, ausentismo, rotación, actitudes de protesta, la salud mental y física.

De acuerdo a lo mencionado en líneas anteriores los factores de satisfacción social juegan un papel muy importante en la vida del individuo con respecto al ámbito laboral.

Considerando que el trabajo es un factor elemental en el desarrollo del individuo, si se descarta que la única motivación para él o ella, es su reconocimiento económico, se torna imprescindible analizar si la relación que establece el individuo con el empleador se basa en un documento pre establecido o está fundamentada en un vínculo de la confianza y credibilidad.

El vínculo que el individuo establece con la organización puede manifestarse de distintas formas. El más tangible es el contrato legal o formal, y está también el contrato psicológico, que implica una dimensión simbólica, emocional, cultural y social en esta relación.

## **2.1. El Individuo Como Servidor Público – El Contrato Formal**

El fin fundamental de Estado, sin duda, es el bien común de las personas; esto se manifiesta a través del interés público, en donde la administración pública aparece como actor principal de dicha actividad y que consiste en proporcionar bienes y servicios de calidad a toda la sociedad.

El servicio público es una actividad amplia por sus características. Es un interés general que está por encima de cualquier otra circunstancia, en donde el Estado asegura la prestación de un servicio, a través de los servidores públicos que de acuerdo al artículo 229 de la Constitución del Ecuador son definidos de la siguiente manera:

“Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público”.<sup>6</sup>

Sin duda, las organizaciones públicas son complejas por sus características y su ámbito de acción y hasta por su influencia política que puede tener, lo que la diferencia de las privadas. Una diferencia puede ser, a manera de ejemplo, la procedencia de los ingresos, que en primer caso proviene de los contribuyentes tributarios, mientras que en las empresas privadas depende de la venta de bienes y servicios para retribuir su fuerza de trabajo.

Otra de las diferencias importantes radica en el proceso que debe pasar el trabajador para tener estabilidad laboral, que va determinado por la modalidad contractual: mientras que en la empresa privada una vez finalizado el periodo de prueba de la mayor parte de las modalidades contractuales se tiene la opción de convertirlo en un contrato por tiempo indefinido, relación que de alguna manera genera permanencia en el trabajador de la empresa. En las instituciones públicas el funcionario debe participar en un proceso selectivo en el que varias personas concurren para ocupar uno o más puestos en la institución, este proceso consta de algunas fases donde finalmente se declara al ganador del concurso, que es la persona que recibirá el nombramiento permanente después de un periodo de prueba.

La Ley Orgánica de Servicio Público – LOSEP sustituye la normativa de SENRES para la contratación de funcionarios, y el Reglamento General a la LOSEP, se contemplan 6 modalidades contractuales: Contrato de Servicios Ocasionales, Nombramiento Permanente, Provisional, De Libre Nombramiento y Remoción, Nombramiento de Periodo Fijo, Contratos Civiles de Servicios.

Bandeira y Romero (2014, 2) mencionan que:

El nuevo marco legal, decurrente de estos cambios normativos, impulsa el crecimiento y cierta inestabilidad en el cuerpo de servidores públicos: la posibilidad de compra de renuncias

---

<sup>6</sup> *Constitución de la Republica del Ecuador* [2008], tit IV Participacion y Organización del Poder, cap. Septimo, “Administracion Publica, Art 229.([Quito]: Asamblea Nacional).



del personal con nombramiento, los nombramientos provisionales, los contratos civiles o de servicios (consultorías), los contratos ocasionales (de un año que pueden ser renovados por hasta dos años), son ejemplos de iniciativas que podrían estar afectando el tipo de compromiso organizacional.<sup>7</sup>

Por lo mencionado es evidente pensar que ciertos contratos se crearon con un objetivo específico, como el contrato ocasional cuya esencia estuvo materializado para atender o suplir las necesidades temporales, ocasionales, no permanentes de las instituciones públicas, como por ejemplo proyectos de corta duración. A través de este contrato se pretendía dar vialidad a las instituciones públicas nuevas o transitorias. Por otro lado, los nombramientos han sido considerados en actividades permanentes dentro de las instituciones y por lo tanto generan estabilidad laboral.

Definiremos brevemente cada uno de los contratos que son objeto del estudio y que se encuentran determinados en normativas legales vigentes, como en el caso de los nombramientos normados por el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, (2012. Art 16-17):

- a) Nombramientos Permanentes: El que se otorga a la o el ganador del concurso de méritos y oposición, una vez que haya aprobado el período de prueba;
- b) Nombramientos Provisionales: Aquellos otorgados para ocupar temporalmente los puestos determinados en el literal b) del artículo 17 de la LOSEP; no generarán derecho de estabilidad a la o el servidor;

Se podrá expedir el nombramiento provisional en los siguientes casos:

b.1) Para ocupar el puesto de la o el servidor a quien se haya concedido comisión de servicios sin remuneración, el cual se puede otorgar a favor de la o el servidor de la misma institución que ocupa un puesto dentro de los grupos ocupacionales derivados de las escalas de remuneraciones mensuales unificadas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, siempre y cuando exista necesidad del servicio y b.2) Quienes ocupen puestos

---

<sup>7</sup> Bandeira y Romero, *Compromiso Organizacional y formación integral del servidor público* (Quito: XIX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 2014),2.

comprendidos dentro de la escala del nivel jerárquico superior; cumpla con los requisitos establecidos para el puesto;

b.3) Para ocupar un puesto cuya partida estuviere vacante hasta obtener el ganador del concurso de méritos y oposición, para cuya designación provisional será requisito básico contar con la convocatoria.

b.4) El expedido para llenar el puesto de la o el servidor de carrera que fuere ascendido, y que está sujeto al período de prueba de seis meses. En el evento de que la o el servidor de carrera no superare el período de prueba referido, la o el servidor con nombramiento provisional cesará en sus funciones a fin de que el titular del puesto se reintegre al puesto anterior y con su remuneración anterior; y,

b.5) Para ocupar un puesto vacante ubicado como apoyo administrativo de las máximas autoridades institucionales, nombramiento provisional que se podrá otorgar a favor de una servidora, un servidor o una persona externa a la institución siempre que cumpla con los requisitos establecidos para el puesto.

c) De libre nombramiento y remoción: Los expedidos a favor de personas que van a ocupar puestos de dirección política, estratégica o administrativa en las instituciones del Estado; y,<sup>8</sup>

Finalmente los Contratos de Servicios Ocasionales, que de acuerdo a la Ley Orgánica de Servicio Público-LOSEP se lo plantea de la siguiente manera:

d) Contratos de Servicios Ocasionales. Este tipo de contratos, por su naturaleza, de ninguna manera representará estabilidad laboral en el mismo, ni derecho adquirido para la emisión de un nombramiento permanente, pudiendo darse por terminado en cualquier momento, lo cual podrá constar del texto de los respectivos contratos.<sup>9</sup>

Se puede concluir que los contratos ocasionales no generan las mismas implicaciones jurídicas que los nombramientos. Por ejemplo: en el caso de los contratos ocasionales al concluir el plazo y la relación laboral no se genera indemnización legal, solamente el pago de proporcional de la remuneración y beneficios sociales, versus los nombramientos permanentes que generan estabilidad y por el tipo de relación genera

---

<sup>8</sup> Ecuador, Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público [2012], art 16 y 17.

<sup>9</sup> Ecuador, Ley Orgánica de Servicio Público [Oct 2010], art 58.

indemnización donde se consideraran los años de servicio de prestación de servicio del funcionario en la institución.

## 2.2. El Contrato Psicológico

Como ya se lo había mencionado en el capítulo anterior, el contexto laboral exige muchos cambios por parte del empleado, como procesos en los que debe reinventarse constantemente, adquirir nuevos conocimientos, trabajar con tecnologías que siempre se encuentren a la vanguardia de la competitividad del mercado mundial. Debido a estos factores es necesario contar con empleados altamente implicados y comprometidos para contribuir con la organización. Este vínculo permite evidenciar que existe una relación que va más allá del contrato legal, y se lo denomina Contrato Psicológico, que es generado a partir de expectativas mutuas entre trabajador y empleador.

Argyris (1960, 96) define al Contrato Psicológico como:

“Las percepciones de ambas partes de la relación laboral, organización e individuo, de las obligaciones implícitas en la relación. El contrato social es el proceso social por donde se llegan a estas percepciones.”<sup>10</sup>

Se puede inferir que tanto el empleador como el trabajador generan un compromiso que se encuentra tácitamente “entendido” y a medida que transcurre el tiempo este puede llevar a un compromiso fuerte o puede provocar el sentimiento de obligación llegando muchas veces al rechazo hacia la organización, dependiendo del cumplimiento de las expectativas iniciales.

Levinson *et al.* (1962, 22) define al contrato psicológico como: “El producto en gran parte implícito y tácito de expectativas mutuas que frecuentemente antecede a las relaciones de trabajo”.<sup>11</sup>

Es importante considerar que tanto Argyris y Levinson tienen una visión de expectativas emparejadas del trabajador como del empleador acerca de los incentivos y contribuciones que cada uno espera del otro. Sin embargo se debe de considerar que el

---

<sup>10</sup> Argyris, C, *Understanding organizational Behavior. Homewood. Dorsey* (Zaragoza : Citado por Gloria Tena Tena. El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador,2002),88.

<sup>11</sup> Levinson et al, *Men, Management, and Mental Health*, (Zaragoza: Citado por Gloria Tena Tena. El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador,2002),88.

Contrato Psicológico se forma en base a interpretaciones individuales que tenga el individuo basado en la información que construyó previamente; esto significa que hay factores tanto internos como externos que influyen en esta percepción como cuando empiezan a formar parte de la empresa y comparten e intercambian información con los compañeros de trabajo, de a poco van llenando vacíos que tienen en su información inicial como aspectos que no fueron satisfechos, de igual manera influyen experiencias de beneficios de trabajos anteriores que se asumieron formaban parte del nuevo trabajo y nunca llega a concretarse.

Articulados en el análisis del párrafo anterior, Rosseau plantea que se necesita una visión más realista de los contratos debido a las cambiantes necesidades laborales (p ej., trabajadores temporales, despidos). Estas consideraciones que no fueron tomadas en cuenta por los autores con los que empezamos este capítulo que se centran únicamente en aspectos económicos sin considerar las experiencias individuales.

“Las inestables relaciones laborales han afectado al compromiso y lealtad de los trabajadores, lo que ha propiciado una diferente conceptualización del contrato psicológico mucho más compleja, abierta a varias interpretaciones por las diferentes partes involucradas a él.”<sup>12</sup>

Rosseau, en el mismo análisis plantea que las organizaciones no pueden percibir un contrato psicológico con los empleados y responder de conformidad, hay muchas variables que están en juego, considerando que uno de los elementos centrales del concepto es su naturaleza individual.

Con este análisis es lógico pensar que por cada contrato legal que se firme existe un contrato psicológico que se establece, que obviamente difiere de individuo en individuo dependiendo de las expectativas, de la información que se tenga en su poder, la misma que como se mencionó anteriormente depende de constructos que se formaron por influencias externas o internas.

Sin duda los éxitos personales y organizacionales dependerán, en gran medida, de la habilidad de los unos y los otros para interpretar y gestionar estas expectativas que no están transparentadas en el contrato formal de trabajo, pero resultaría más

---

<sup>12</sup> Rosseau, *Psychological and implied contracts in organizations*” *Employee Responsibilities and Rights Journal*, (Zaragoza: Citado por Gloria Tena Tena. El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador,2002),90.

productivo, si estas expectativas sea identificadas por terceras partes como los líderes organizacionales para que de esta manera fomente su cumplimiento o en su defecto, se aclaren para no generar falsas expectativas.

## **CAPITULO TERCERO**

### **EL COMPROMISO EN LA ORGANIZACIÓN Y LA MOTIVACIÓN**

Como se lo ha venido mencionando en el transcurso de esta investigación, es importante encontrarnos con personas que sean apasionadas, comprometidas y motivadas; pero a veces, estas cualidades aplican únicamente al compromiso que las personas tienen con las funciones asignadas, o quizá a su compromiso, sea con la ideología del líder o las de un partido político, dentro del ámbito de instituciones públicas.

En las organizaciones, sin duda la mayor cantidad de problemas que enfrentan, se encuentran en relación con la parte financiera y tecnológica puesto que son dos factores que sumados generan gran parte de los ingresos para la empresa. Sin embargo ninguno constituye un desafío mayor que la compleja tarea de entender a los individuos que conforman la organización y tratar con ellos en forma tal que se logre con efectividad los objetivos de la institución.

Los líderes organizacionales han entendido que es importante predecir las consecuencias de acciones de procesos, estructuras, pero sobretodo entender y predecir el comportamiento de los individuos ante factores determinados, y es aquí donde el líder juega un papel fundamental para saber qué motivos o necesidades de las personas llevan a que se produzca una determinada acción en un momento particular.

Según Robbins (2013, 202), quien define a la motivación como: “Los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo”, podemos inferir que esta intensidad y persistencia es voluntaria y tiene gran relación con la satisfacción de alguna necesidad individual.

Por otra parte, existen varias teorías que explican la motivación de los empleados en sus distintos niveles y como la satisfacción de las necesidades puede generar grados de compromiso. En la presente investigación analizaré la teoría de las necesidades de David McClelland, quien se enfoca en tres tipos de motivación: Logro, poder, afiliación, estas necesidades de acuerdo al nombrado psicólogo se hallan en diversos grados de variación en todas las personas.

La **necesidad de logro**, es el impulso por sobresalir, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares. La persona con necesidad de logro es aquella que se

encuentra motivada por llevar a cabo una tarea difícil y conseguirlo, mediante el reto y el desafío de sus propias metas. Las personas movidas por esta necesidad tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación.

La **necesidad de poder**, es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio.

Las personas movidas por esta necesidad, tienen deseo de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Hay una fuerte necesidad de hacer liderar sus ideas y de hacerlas prevalecer.

La **necesidad de afiliación**, es el deseo de tener relaciones interpersonales, amigables y cercanas.

De acuerdo a la literatura, el actuar de la Administración Pública depende de una política de gobierno que debe ser cumplida en base a resultados. Es importante considerar que existen diferencias significativas entre las personas que trabajan en la función pública y en la privada, tanto en sus necesidades y valores, en las instituciones públicas se ha sustentado su actuar en una oferta uniforme de servicios públicos que deben satisfacer la necesidad de la sociedad en general.

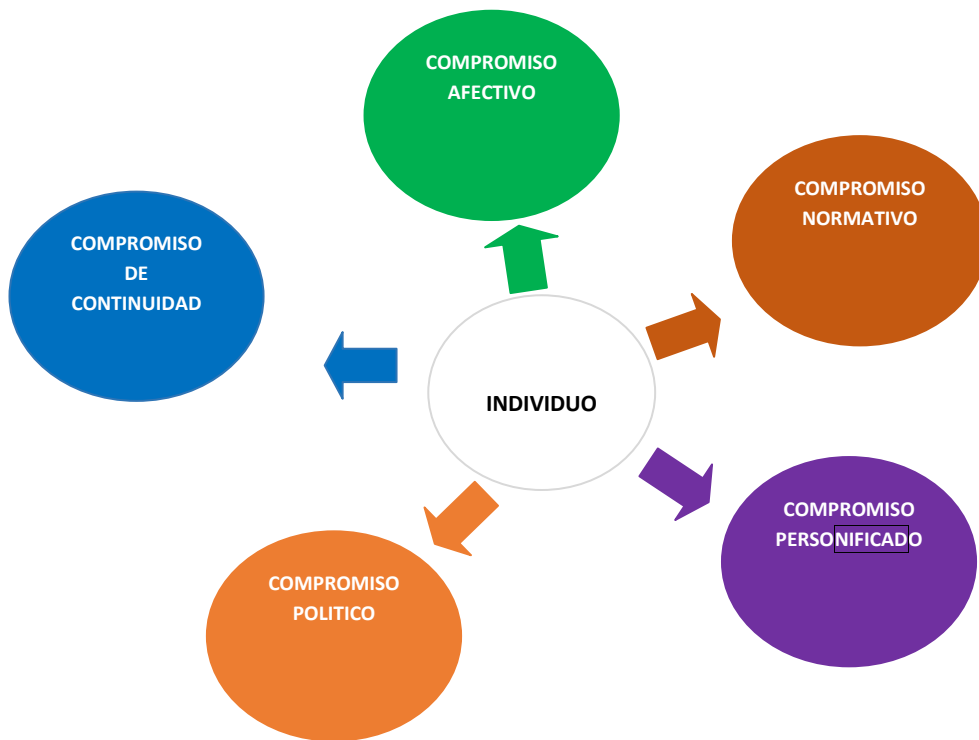
Por el contexto mencionado en líneas anteriores se puede notar que existe una articulación bastante fuerte con lo que David McClelland propone en su estudio sobre motivación, es decir, que el compromiso político podría estar vinculado a la necesidad de poder.

Es evidente que una visión integral de las tres necesidades que propone McClelland genera el compromiso tan anhelado del individuo con la organización, al atender estas tres necesidades permitiremos que la energía física, cognitiva y emocional de los empleados se vea reflejado en el desempeño laboral y por ende en los resultados de la organización.

En esta investigación, planteo inicialmente que el compromiso organizacional tiene tres dimensiones: el afectivo, seguimiento o continuidad y normativo. Sin embargo, al considerar que la presente investigación se la realizó en una Institución Pública, se ve la necesidad de añadir dos compromisos que por sus particularidades las hemos denominado: Compromiso Personificado y Compromiso Político.

De esta manera, nuestro modelo teórico se constituye de cinco dimensiones del compromiso organizacional (Gráfico 1):

GRÁFICO 1  
DIMENSIONES DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL



La unión afectiva con la organización, el reconocimiento de los costes asociados con el abandono y la obligación de permanencia son los temas que subyacen a las teorías del compromiso organizacional en el sector público.

Por su parte, Meyer & Allen (1991) definieron el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación del individuo con la organización. La diferencia está en la naturaleza de este estado y, a partir de esta evidencia, los autores preconizaron su modelo de tres dimensiones mencionados anteriormente. Los autores enfatizan que el compromiso puede asumir diferentes formas, de acuerdo con las entidades relacionadas: grupo de trabajo, supervisor, carrera, sindicato, entre otras. Analizando los distintos enfoques de los compromisos planteados por Meyer&Allen, tenemos que:

*El Compromiso Afectivo*, toma como base el deseo y se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de



sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutaban de su permanencia en la organización.

Las personas que mantienen este tipo de compromiso son aquellas que consideran que sus expectativas se encuentran cubiertas por la organización; por tanto se sienten orgullosos de pertenecer a ella.

El segundo componente, es *El Compromiso de Continuidad*, llamado por otros autores compromiso de continuidad, (fundamentado en la necesidad), es la percepción del trabajador en cuanto a intercambios establecidos con la organización como tiempo, dinero, esfuerzo, y dejarla implicaría perderlo todo. Se refleja aquí una faceta calculadora, pues se refiere a la prosecución de inversiones (planes de pensiones, primas de antigüedad, aprendizaje, etc.) acumuladas y resultantes de la pertenencia a la organización. El análisis que produce en el trabajador cómo afrontaría estas situaciones fuera de la empresa, le lleva a sentir apego por ella.

En el tercer componente que plantea Meyer&Allen es *El compromiso normativo* (deber), (García, Ibarra) definen muy bien este tipo de compromiso, definiéndolo de la siguiente manera:

“...es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador”.

En el grado de satisfacción del Compromiso Normativo pueden verse reflejados factores como: trato personalizado y mejoras laborales.

El *Compromiso Político*, que de acuerdo con Bandeira y Romero (2014, 9-10) el grado de satisfacción de este compromiso pueden verse reflejados en factores como cumplimiento de metas basados en objetivos únicamente políticos. En el contexto del compromiso se podría definir que las decisiones y acciones del servidor público estarían dirigidas hacia un uso político de técnicas y análisis y un uso consciente de recursos de poder. Su compromiso institucional estaría vigente siempre y cuando sus decisiones estén respaldados por esta lógica.

Como resultado las decisiones políticas algunas veces son descritas como juegos en las que coexisten relaciones implícitas con las explícitas: existen múltiples

significados a partir de negociaciones y concertaciones construidas para buscar un equilibrio de interés, sin esta interdependencia los resultados pueden ser negativos. El servidor público con compromiso político, debe considerar esta interdependencia para que las decisiones sean óptimas ya que de lo contrario al no considerarlas estas interdependencias el compromiso puede ser considerado como calculista e instrumental.

En este sentido los servidores racionalizan las decisiones pero con la consciencia de la limitación de los recursos y adoptarían estrategias flexibles que podrían incrementar resultados para alcanzar objetivos e intereses

Este tipo de compromiso en las organizaciones públicas puede tener un impacto positivo siempre y cuando se considere la naturaleza compleja de las instituciones públicas y que estas son plurales.

***Compromiso Personificado.*** El sector público en su funcionamiento es un sistema de normas rígidas y estables; sin embargo esta apreciación se desvanece cuando se evidencia la complejidad de las relaciones de poder que actúan en las instituciones. Por lo tanto el compromiso puede tomar una dimensión de personificación, es decir se proyecta la realización de necesidades profesionales en una persona que tiene autoridad legítima en la relación con el liderado. De acuerdo a la revista Liderazgo, una capacidad profesional para el Desarrollo Administrativo de Calidad describen al compromiso personificado cuando:

muchos jefes logran que el personal a su cargo haga lo que ellos mandan y desde luego influyen sobre ellos; sin embargo, se denominan líderes a aquellos que dirigen a otros con su poder personal, intelectual, psicológico o emocional; aquellos servidores públicos que, aun cuando tienen la autoridad formal, confían y utilizan más su influencia en los atributos personales de inteligencia, en valores; en la forma original de percibir el medio, o de vivir las emociones; aquellos que procuran fortalecer su influencia a partir de sus conocimientos y experiencias; que se ganan el poder en la forma de tratar a los demás; y sus principales fuerzas son la entereza moral y las habilidades de dirección y organización.<sup>13</sup>

Estas características que muy bien lo define el autor, nos lleva a determinar la existencia de un compromiso personificado, donde los trabajadores se comprometen con el líder gracias a su carisma, comportamiento y relación personal. El flujo de poder sucede tanto en el sentido del líder a sus seguidores como de los seguidores al líder. En

---

<sup>13</sup> Revista Liderazgo, una capacidad profesional para el Desarrollo Administrativo de Calidad. (pg 10).

este caso, el compromiso organizacional es manifestado en la amistad entre líder y liderados, que dirige la relación organizacional.

Analizando las características detalladas del compromiso personificado, nos lleva a pensar que si el líder llega a salir del contexto laboral donde tenía seguidores, el compromiso personificado podría llegar a desvanecerse.

Ahora bien, como lo hemos mencionado la complejidad de las relaciones de poder que actúan en las instituciones y el contexto político que genera frecuentemente reemplazos repentinos de líderes, nos lleva analizar que este Compromiso Personificado puede verse afectado por una situación de conveniencia del trabajador con el “líder del momento”, donde existe la necesidad de “quedar bien”, con el “jefe”, esto de alguna manera generará un sentimiento de calma al ver que puede tener algún tipo de reconocimiento por parte del líder del momento.

Como se evidencia en el contexto presentado anteriormente, se puede inferir que varios de estos compromisos son complementarios. En el ámbito de las instituciones públicas se maneja un contexto de funcionamiento complejo, lo que nos lleva a analizar que los servidores de estas instituciones siempre efectúan compromisos de acuerdo a las circunstancias.

## CAPÍTULO CUARTO

### METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se utilizó el método exploratorio y /o descriptivo de investigación, con el objetivo de tener más proximidad con un tema que era desconocido hasta el momento del estudio.

(Ezequiel Ander-Egg, 1995), define al nivel descriptivo como la caracterización de un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores. (Gil 2002:42) afirma que esta investigación tiene como objetivo primordial la descripción de las características de determinada población o fenómeno o el establecimiento de relaciones entre variables<sup>14</sup>.

El método descriptivo es también una de las características principales del estudio de caso que implica la consideración del contexto y las variables que definen la situación; este método también guarda la característica de la totalidad, es decir el problema se centra en su conjunto y trata de analizar aspectos predominantes en el grupo estudiado.

El enfoque de análisis que se realiza en el estudio de caso, sin duda guarda estrecha relación con la investigación que se realizó en el Ministerio de Relaciones Laborales, actualmente Ministerio del Trabajo.

Se ha optado por basar el presente estudio en el modelo de Compromiso presentado de Meyer&Allen (1991, 1997), incluyendo las dos dimensiones a las que denominamos compromiso personificado y político. Adicionalmente, Bandeira (1999) realiza algunos ajustes para poder aplicarlo a una empresa de servicios de Brasil. Estas múltiples adaptaciones han permitido que se pueda aplicar el estudio en un sinnúmero de contextos organizacionales. Finalmente, basada en las variables planteadas por Bandeira y Romero (2014), con la finalidad de aplicar la encuesta en un entorno político, se tomó la decisión de aumentar algunas preguntas que puedan evidenciar la relación del funcionario con el líder, y preguntas que permitan evaluar si existe algún tipo de compromiso político.

---

<sup>14</sup> GIL, A. C.(2002) “Métodos e técnicas de pesquisa social”. Atlas, São Paulo. Citado por Claudio Luis de Freitas, Rogério Joao Lunkes. (2011). Un estudio en el sector hotelero de Florianópolis, Brasil. (pg 125)

Las Direcciones consideradas dentro del Orgánico Funcional de la Entidad son las siguientes:

Coordinación Administrativa Financiera: Dirección Administrativa, Financiera, Talento Humano, Secretaría General.

Subsecretaría de Evaluación y Control del Servicio Público: Dirección de Evaluación y Control del Servicio Público.

Subsecretaría de Trabajo: Dirección de Organizaciones Laborales, Unidad de Seguimiento y Control a la Afiliación al IESS, Inspectoría.

Subsecretaría de Empleo y Salarios: Coordinación General de Empleo y Salarios (Red Socio Empleo), Dirección de Empleo y Reconversión Laboral, Dirección de Atención de Grupos Prioritarios, Dirección de Análisis Salarial,

El número total de funcionarios del Ministerio del Trabajo al mes de septiembre 2015 fue de 734 en la ciudad de Quito, de los cuales 681 contemplaban las modalidades contractuales que son objeto del presente estudio, distribuidos de la siguiente manera:

175	Contrato Ocasional
39	Nombramiento de Libre Remoción
141	Nombramiento Permanente
326	Nombramiento Provisional

Una vez establecidas las Direcciones donde se aplicó la encuesta, se evalúan las preguntas adicionales correspondientes al Compromiso Personificado y Político que serán aplicadas en la encuesta final.

Un aspecto importante a considerar es, que al momento de la aplicación de la encuesta, se mencionó que la investigación busca la colaboración libre, voluntaria y anónima con la finalidad de obtener información que permita visibilizar las distintas motivaciones que tienen los funcionarios para sentirse comprometidos con la institución. Con esta aproximación, se pudo generar la participación de los diversos grados ocupacionales (jefaturas, mandos medios y técnicos); logrando la cooperación de los funcionarios.

En la aplicación de la encuesta, no tome un rol protagónico sino de control, por la vinculación que mantuve con la institución al momento en un cargo de Libre Remoción, situación que podía afectar los resultados finales al no sentir la confianza

que se necesita por parte de los funcionarios influyendo quizá en una respuesta condicionada por este factor.

Las opciones de respuesta de la encuesta aplicada fueron estructuradas del tipo completamente de acuerdo, de acuerdo, no se aplica, desacuerdo, totalmente en desacuerdo las mismas que al ser cuantificadas nos permitió tener una valoración del objetivo propuesto en este trabajo. La ponderación que se dio a estas respuestas, fue en base a aquellas que más representaron la opinión del funcionario.

Se solicitó apoyo a la Dirección de Talento Humano y a la Dirección de Cambio y Cultura Organizacional para que ejerzan un rol protagónico para la aplicación de las encuestas.

Se procede a revisar la herramienta que fue aplicada y aclarar dudas con el personal que apoyó en la aplicación de la encuesta en cada una de las Direcciones establecidas previamente. Esta fase fue considerada una de las más importantes puesto que dependía de la información que transmitiría el interlocutor para lograr la conexión y la confianza que se necesitaba con el funcionario para obtener resultados que sirvieron de insumos para la investigación objeto de este estudio.

Una vez que se obtuvieron las respuestas, su análisis fue sustentado en estudios de confiabilidad, para lo cual se utilizó el método estadístico SPSS que permitió realizar análisis factoriales y de correlación. Esta herramienta permitió evaluar la consistencia de la encuesta aplicada cuyos datos se convirtieron en los insumos que nos permitieron obtener los resultados y conclusiones de la situación real que se tiene dentro de la institución.

#### **4.1. Diseño y Selección de la Muestra**

En la presente investigación para calcular el objeto de la población a la que será aplicada la encuesta, se utilizará método de mitades partidas (Split –halves), esta metodología puede ser utilizada cuando la población objeto de estudio es homogénea, tiene características similares como el mismo nivel de renta, edad, sexo, etc. De este modo, un Split alto es adecuado a una población homogénea (80/20, por ejemplo).

En el caso inverso, una población heterogénea posee características distintas y se sugiere utilizar un Split bajo. Cuando no se conoce el grado de homogeneidad de la

población, se debe considerar un Split de 50/50 (población más heterogénea) para se alcanzar un nivel mayor de confianza en las respuestas.

En este caso, tenemos una población heterogénea, en función de los tipos de contrato, por tanto se considerará un Split de 50/50.

Nível de Confiança = 95%

POPULAÇÃO	ERRO AMOSTRAL = +/- 3%		ERRO AMOSTRAL = +/- 5%		ERRO AMOSTRAL = +/- 10%	
	SPLIT 50/50	SPLIT 80/20	SPLIT 50/50	SPLIT 80/20	SPLIT 50/50	SPLIT 80/20
100	92	87	80	71	49	38
250	203	183	152	124	70	49
500	341	289	217	165	81	55
750	441	358	254	185	85	57
1.000	516	406	278	198	88	58
2.500	748	537	333	224	93	60
5.000	880	601	357	234	94	61
10.000	964	639	370	240	95	61
25.000	1.023	665	378	243	96	61
50.000	1.045	674	381	245	96	61
100.000	1.056	678	383	245	96	61
1.000.000	1.066	678	383	245	96	61
100.000.000	1.067	683	384	246	96	61

FONTE: Curso Iniciando um Pequeno Grande Negócio - Sebrae

Como se puede evidenciar, la tabla indica tres niveles de error (3%, 5% y 10%), cada cual subdividido en dos niveles de Split diferentes (50/50 y 80/20).

Considerando la población que será tomada para el estudio el cálculo para conocer la población objeto de estudio sería la siguiente:

$$750 - 681 = 69. \text{ SPLIT } 50/50 = 441 - 69 = 372$$

$$N = 372$$

#### 4.2. Análisis de Datos

Una vez concluida la etapa de recolección de datos, se procesó la información con la ayuda del programa estadístico SPSS, mismo que permite evaluar a través del Alfa de Cronbach, el promedio de las correlaciones entre los ítems.

Es importante mencionar que una vez que se cuenta con los datos, el siguiente paso fue encontrarles una significación o una interpretación, porque los datos por si mismos ofrecen una información muy limitada. De acuerdo con (Selltiz, 1970), el propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que

proporcionen respuesta a las interrogantes de la investigación, su objetivo es buscar un significado más amplio a las respuestas mediante su trabazón con otros conocimientos disponibles.

### **4.3. Resultados de la Investigación**

Para la presente investigación se aplicaron 372 encuestas, superando de esta manera la muestra representativa; del total de aplicaciones, existen 19 casos que presentaron algún tipo de inconvenientes en sus preguntas como responder más de una opción en las preguntas que solo debía ser una respuesta o el encuestado escogió más opciones de las que debía, dentro de estas encuestas excluidas existen 14 ítems que no se han respondido, lo que se presume es que en más de una encuesta hay algunas preguntas sin responder. Se puede evidenciar que las preguntas con estas incidencias son las siguientes:

1. La pregunta que indaga sobre “trabajo previo en el sector público, número de instituciones y tiempo”. Las personas que no respondieron a este ítem se asumirían a que son personas que han trabajado en la empresa privada y no quieren dejar en evidencia que no tienen experiencia en el sector público o probablemente al mostrar más detalles con número de meses consideraron que podrían ser identificados.

2. La pregunta que indaga sobre si había trabajado en empresas privadas, tiempo y número de empresas. El alto número de personas que no respondieron a este ítem puede deberse a que en su mayoría únicamente han trabajado en el sector público, prefirieron contestar en número cerrados de años o probablemente al mostrar más detalles con número de meses consideraron que podrían ser identificados.

3. La pregunta sobre la Modalidad Contractual. Se puede presumir que las personas que no contestaron este ítem, puede deberse a que existió confusión en el significado de las diferentes modalidades contractuales.

Se presume que el alto número de respuestas válidas probablemente se debió a la aplicación del cuestionario de manera confidencial y al no haberlo aplicado directamente sino a través de un tercero, fortaleciendo de esta manera la confianza en el anonimato de los encuestados.



Conforme lo señalado anteriormente y de acuerdo a la (Tabla 1) la evaluación de la prueba de KMO y Bartlett arrojó el siguiente resultado:

TABLA 1

<b>Prueba de KMO y Bartlett</b>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.865
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	13545.575
	gl	2701
	Sig.	0.000

Fuente: Sistema SPSS

Como se puede observar, el KMO de la escala se encuentra en la categoría Meritoria, de acuerdo con la clasificación indicada por Bandeira (1997), además el test de Bartlett tuvo un valor alto con significancia de 0,05. Estos resultados señalan la presencia de correlación entre las variables justificando la aplicación del análisis factorial. Al “rodar” el análisis factorial, se identifican 18 factores cuya varianza explicada este sobre (1) del total de 74 factores (véase tabla de la varianza total explicada en el (Anexo 1).

Esto implica decir que los 18 factores explican más del 66% de la varianza total observada en los resultados.

Con los datos se realizó el análisis factorial, que de acuerdo a Santiago de la Fuente Fernández se define como una técnica de reducción de datos que sirve para encontrar grupos homogéneos de variables a partir de un conjunto numeroso de variables. Los grupos homogéneos se forman con las variables que correlacionan mucho entre sí y procurando, inicialmente, que unos grupos sean independientes de otros.

Este análisis también permite averiguar si las preguntas del cuestionario aplicado se agrupan en base a característica similares, pudiendo encontrar grupos de variables con significado común. Es así como posteriormente se organizan los factores producto de la aplicación del análisis factorial y se asignan nombres a los elementos que la investigación tiene como objetivo analizar. En el marco de esta tesis, tratamos de identificar los tipos de compromiso organizacional, los mismos que se los determina de la siguiente manera:

- a) CAF= Compromiso Afectivo
- b) CIN= Compromiso Instrumental
- c) CPOL= Compromiso Político
- d) CNOR= Compromiso Normativo
- e) CPER= Compromiso Personificado

Como se evidencia en la discusión teórica y en el planteamiento del problema de investigación, hemos delimitado 5 tipos de compromiso organizacional posibles de encontrar en una organización pública. Se ha conceptualizado cada tipo y definido sus dimensiones y variables respectivas.

La matriz de componentes principales arrojó un resultado que muestra como los ítems se correlacionan para cada uno de los 18 factores encontrados; después de revisarlos, se observó que hay en verdad, 3 factores que están siendo medidos en la escala. Es decir, existen tres posibles tipos de compromiso organizacional. Al factor 1, de acuerdo con las preguntas correspondientes, se está midiendo el compromiso afectivo; al factor 2, el compromiso instrumental; y el factor 5 mide el compromiso personificado, basado en la relación con el líder. La Tabla 2 a continuación evidencia estos resultados.

**TABLA 2**  
**MATRIZ DE COMPONENTES**

	Componente		
	1	2	5
CAF1	0.606		
CIN2		0.419	
CPOL3	0.486		
CNOR4	0.554		
CPER5	0.468		0.455
CPOL6	0.639		
CIN7		0.513	
CPER8	0.426		0.361
CPOL9	0.556		
CAF10	0.342		
CPER11	0.322		0.071
CNOR12	0.574		
CPER13	0.550		0.434
CIN14		0.402	
CAF15	0.542		
CIN16		0.369	
CPER17	0.493		0.402
CNOR18	0.574	0.261	
CPER19	0.569		0.208
CIN20		0.365	
CAF21	0.535		
CPER22	0.517		0.404
CPER23	0.534		0.356
CNOR24	0.610		
CPOL25	0.598		
CNOR26	0.657		
CPER27	0.381		
CAF28	0.587		
CPOL29	0.708		
CNOR30	0.698		
CPOL31	0.629		
CAF32	0.641		
CNOR33	0.315	0.256	
CIN34		0.501	
CIN35		0.499	
CAF36	0.604		
CNOR37	0.622		
CPOL38	0.575		
CAF39	0.522		
CPOL40	0.516		
CIN41	0.562		
CAF42	0.606		
CPOL43	0.567		
CNOR44	0.647		
CPOL45	0.578		
CPER46	0.479		0.439
CAF47	0.531		
CIN48		0.472	
CNOR49	0.450		
CIN50		0.246	
CPER51	0.000	-0.105	0.039

Fuente: Datos de Encuesta – SPSS

Como se puede verificar, los ítems atribuidos al compromiso personificado también presentan una correlación positiva con el compromiso afectivo. Esto podría estar relacionado a la formulación de la pregunta o al entendimiento que el respondiente tuvo con respecto al planteamiento. Se percibe que las preguntas tienen un significado a la relación que se desarrolla con el líder, en el contexto estudiado, sin embargo también puede ser vinculada a un lazo afectivo, de amistad, de confianza y la legitimidad de esta relación se evidencia desde esta comprensión.

También se puede evidenciar la presencia del compromiso instrumental, que posiblemente por el contexto complejo en el que se desarrollan los funcionarios del sector público consideren el permanecer en la institución como un medio para obtener algo.

Los demás tipos de compromiso organizacional planteados inicialmente no tuvieron presencia identificada claramente en los resultados: el normativo y el político.

Posiblemente, también el contexto socio cultural delimito las preguntas asociadas a estos tipos de compromiso a un enfoque afectivo.

Para la definición de la prevalencia de los tipos de compromiso se realizó un análisis de consistencia interna (Quero Milton), menciona que en el campo de las ciencias sociales y de la conducta, existen dos características deseables en toda medición que son la confiabilidad y la validez. En el caso específico del coeficiente de confiabilidad, vinculado a la consistencia interna, se dispone del coeficiente  $\alpha$  (alpha), propuesto por Lee J. Cronbach (1916-2001). Se ha demostrado que este coeficiente representa una generalización de las fórmulas KR-20 y KR-21 de consistencia interna. Con la creación del  $\alpha$  de Cronbach, los investigadores fueron capaces de evaluar la confiabilidad o consistencia interna de un instrumento constituido por la escala de Liker, o cualquier escala de opciones múltiples.

Para determinar el coeficiente  $\alpha$  Cronbach, se calcula la correlación de cada reactivo o ítem con cada uno de los otros, resultando una gran cantidad de coeficientes de correlación. Cozby (2005) el valor del  $\alpha$  es el promedio de todos los coeficientes de correlación<sup>15</sup>.

Al analizar el Alfa de Cronbach de la escala total y de las sub escalas, se observa lo siguiente:

**TABLA 3**  
**ALFA DE CRONBACK PARA LAS DIMENSIONES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

FACTOR	COMPONENTE	ALFA DE CRONBACH
1	<b>AFECTIVO</b>	0,934384088
2	<b>INSTRUMENTAL</b>	0,790229826

<sup>15</sup> Cozby, Paul C. (2005). Métodos de Investigación del Comportamiento . McGraw Hill. Mexico. Citado por Milton Quero Virla (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach

5	<b>PERSONIFICADO</b>	0,846117722

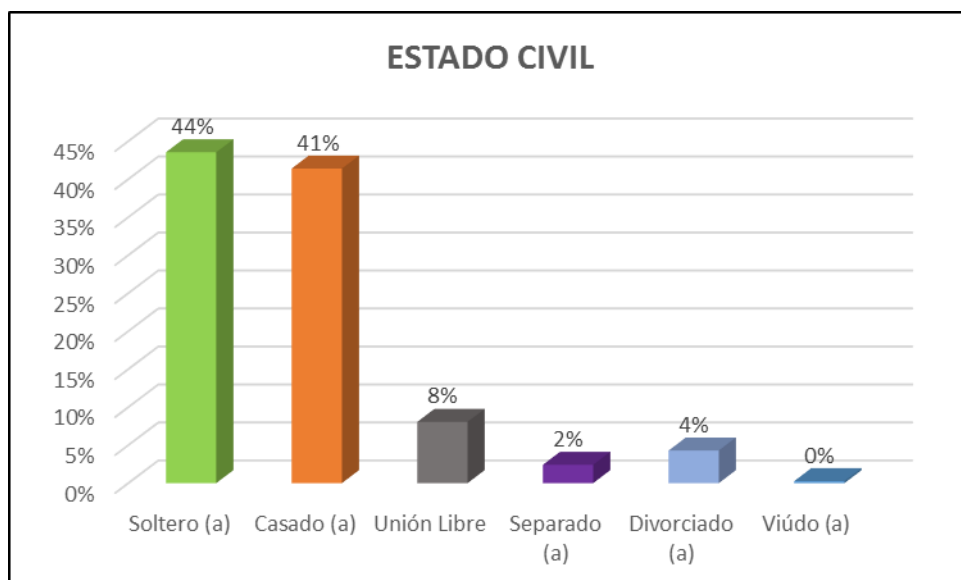
Fuente: Datos SPSS

Como se evidencia en el Cuadro anterior los componentes Afectivo, Instrumental y Personificado, presentan índices de consistencia interna satisfactorios, como se explicó anteriormente se mantienen tres componente, después de analizar las preguntas que tuvieron resultados con baja confiabilidad en el Alfa de Cronbach, eliminando aquellas que no eran representativas y absorbiendo la pregunta al componente con mayor significancia quedando tres tipos de compromiso. (Anexo 2).

#### ESTADO CIVIL / TIEMPO EN EL MINISTERIO

De acuerdo a la encuesta aplicada se puede inferir que de los 372 funcionarios el 44% que corresponde a 162 personas pusieron en su estado civil estar solteros, seguidos de 154 funcionarios que corresponde al 41% de la población que al momento de la aplicación de la encuesta se encontraban como casados y el 14% restante colocaron el resto de opciones de estado civil, como Unión Libre, Separado (a), Divorciado (a), Viudo (a), tal como se puede ver en la (Gráfico 2). (Anexo 3)

GRÁFICO 2



Fuente: Datos SPSS

Adicionalmente es importante mencionar que el 61% de las personas encuestadas tienen de 1 a 5 años en la empresa, seguido de 111 funcionarios que representa el 30% que se encuentran menos de un año en la entidad (Tabla 4).

TABLA 4

ESTADO CIVIL Y TIEMPO EN EL MINISTERIO					
Estado Civil	TIEMPO EN EL MINISTERIO				TOTAL
	Menos de 1 año	De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	más de 10 años	
<b>Soltero (a)</b>	63	95	2	2	162
<b>Casado (a)</b>	30	98	19	7	154
<b>Unión Libre</b>	9	18	1	2	30

<b>Separado (a)</b>	4	4	1	0	9
<b>Divorciado (a)</b>	5	11	0	0	16
<b>Viudo (a)</b>	0	0	0	1	1
<b>TOTAL</b>	111	226	23	12	372
<b>PORCENTAJE</b>	30%	61%	6%	3%	100%

Fuente: Datos SPSS

### NIVEL DE EDUCACIÓN DE LOS SERVIDORES Y CARGOS

Para efectos del presente estudio en Nivel de Educación se procede a unir dentro de un mismo nivel a las personas que contestaron tener Pregrado (3er nivel) matriculado/cursando y Pregrado (3er nivel) Incompleto, de la misma manera Pregrado (4to nivel) matriculado/cursando y Pregrado (4to nivel) Incompleto.

De igual manera los cargos fueron definidos dentro de los siguientes niveles:

**Nivel de Apoyo:** Servicio /Conserje/Conductor. SPS1/SPS2 / CDT

**Nivel Básico:** Servidor Público de Apoyo 1 (SPA1)/ Servidor Público de Apoyo 2 (SPA2) / Servidor Público de Apoyo 3 (SPA3)/ Servidor Público de Apoyo 4 (SPA4)/ Servidor Público 1

**Nivel Técnico:** Servidor Público 2 (SP2)/ Servidor Público 3 (SP3)/ Servidor Público 4 (SP4)/ Servidor Público 5 (SP5)

**Nivel de Supervisión:** Servidor Público 6 (SP6)/ Servidor Público 7 (Servidor Público 7)

**Nivel Jerárquico Superior.** Aquí se considera a los cargos de Dirección

Una vez analizada la información del cruce del Nivel de Educación y el Tiempo en la empresa de los funcionarios se puede comentar lo siguiente:

El 72% de la población objetivo se encuentra en los cargos de los Niveles Básicos y Técnicos con 270 personas del total de la muestra; analizando más profundamente se puede inferir que 101 personas tienen el tercer nivel finalizado completamente y pertenecen a niveles técnicos y 53 funcionarios al momento de la aplicación de la encuesta no tenían finalizado el tercer nivel.

Se podría pensar que mientras el grado de responsabilidad es mayor el nivel de formación es más alto, sin embargo podemos suponer que de acuerdo a los resultados de esta encuesta con respecto a la educación y cargo no se puede dar por cierta a esta afirmación pues tan solo el 26% del total del grupo objetivo tienen postgrado finalizado y pertenecen a los Niveles de Supervisión y Nivel Jerárquico Superior. (Tabla 5) (Gráfico 3-4).

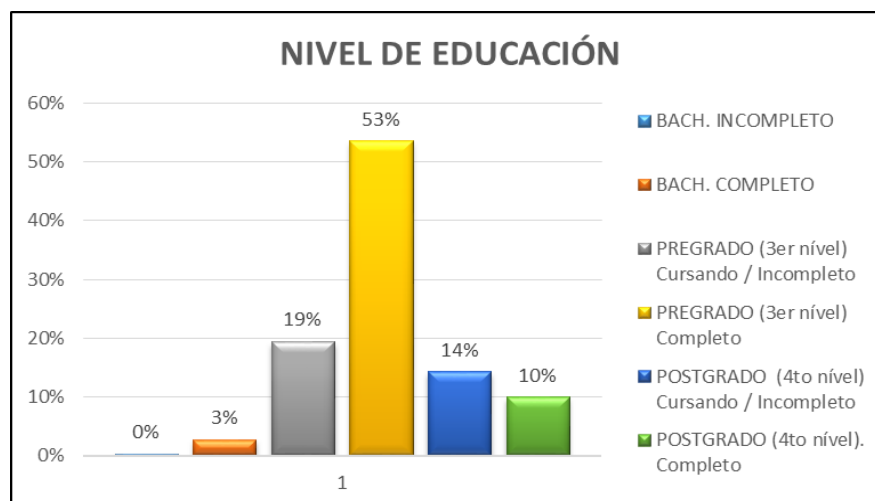
TABLA 5

EDUCACION /CARGO								
CARGO	BACHILLERATO INCOMPLETO	BACHILLERATO COMPLETO	PREGRADO (3er nivel) Cursando / Incompleto	PREGRADO (3er nivel) Completo	POSTGRADO (4to nivel) Cursando / Incompleto	POSTGRADO (4to nivel) Completo	TOTAL	%
Nivel de Apoyo	1	1	3	1	1	0	7	2%
Nivel básico	0	6	56	52	2	1	117	31%
Nivel Técnico	0	3	13	101	22	14	153	41%
Nivel Supervisión	0	0	0	36	14	13	63	17%
Nivel Jerárquico Superior	0	0	0	9	14	9	32	9%
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>72</b>	<b>199</b>	<b>53</b>	<b>37</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>
	0%	3%	19%	53%	14%	10%	100%	

Fuente: Datos SPSS

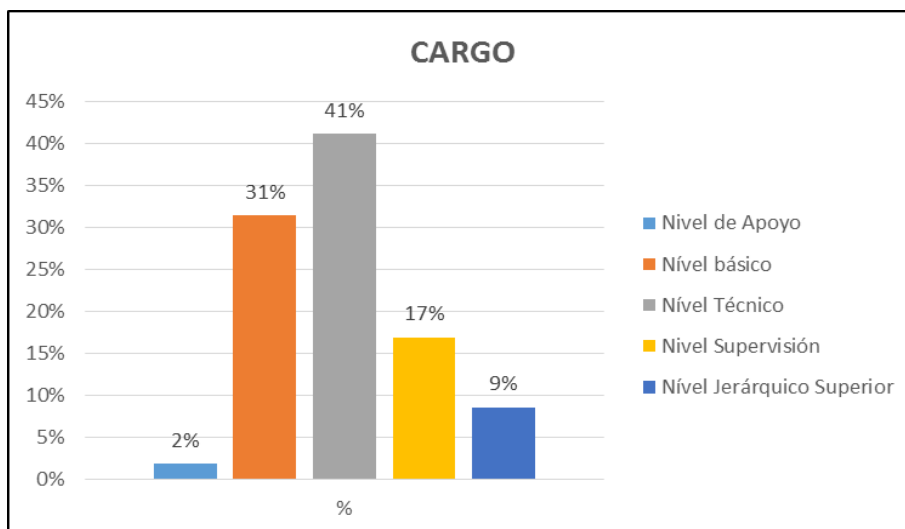


GRÁFICO 3



Fuente: Datos SPSS

GRÁFICO 4



Fuente: Datos SPSS

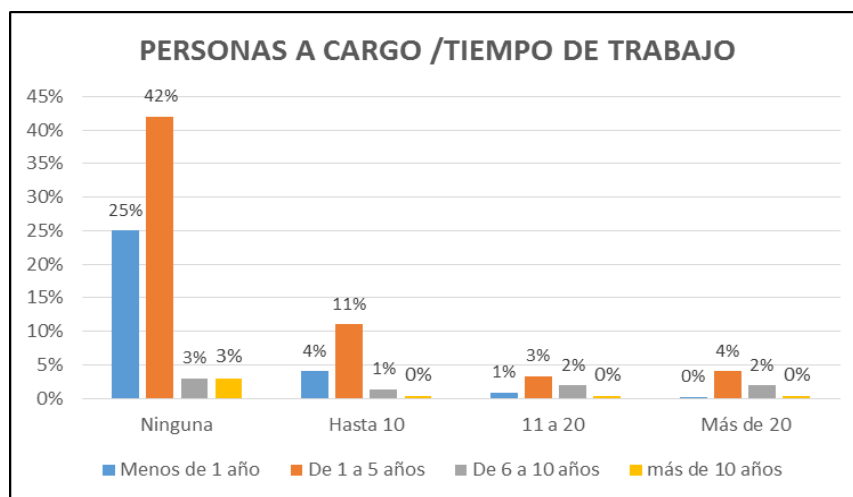
### TIEMPO DE TRABAJO EN EL MINISTERIO Y NÚMERO DE PERSONAS A CARGO

Un gran número de funcionarios que aplicaron la encuesta no tienen personal a cargo, esto se evidencia en el 73% del total de la muestra que representa a 270 personas, de ellas 156 han permanecido en la entidad de 1 a 5 años, 42 personas que representa el

11% de las personas que pusieron tener a cargo hasta 10 personas, de igual manera han permanecido en el ministerio de 1 a 5 años. Se puede evidenciar que 16 personas pusieron en su encuesta tener más de 20 personas a cargo, esto podría ser porque hay personas dentro de la muestra que pertenecen a cargos de liderazgo en el nivel jerárquico superior como Directores y Subsecretarios.

Al tener un alto número de funcionarios que contestaron no tener personas a cargo versus los que contestaron tener, se podría presumir que en el grupo evaluado existe más presencia de funcionarios que ejecutan tareas más no que dirigen. (Tabla 6)

GRÁFICO 5



Fuente: Datos SPSS

TABLA 6

PERSONAS A CARGO/TIEMPO DE TRABAJO									
TIEMPO DE TRABAJO	Ninguna	Porcentaje	Hasta 10	Porcentaje	11 a 20	Porcentaje	Más de 20	Porcentaje	TOTAL
Menos de 1 año	92	25%	15	4%	3	1%	1	0%	111
De 1 a 5 años	156	42%	42	11%	12	3%	16	4%	226
De 6 a 10 años	11	3%	5	1%	7	2%	0	0%	23
más de 10 años	11	3%	1	0%	0	0%	0	0%	12
TOTAL	270	73%	63	17%	22	6%	17	4%	372

Fuente: Datos SPSS

### PRIORIDAD POR CARGO

Se ha considerado necesario determinar el nivel de prioridad que establecen los encuestados sobre algunos aspectos considerados importantes en la vida de una

persona. La pregunta formulada fue ¿Cuál de las opciones que se detalla a continuación es la más importante en su vida? Se solicitó que solo se escoja una opción; definiendo de esta manera que las dos opciones más importante para los funcionarios son la familia y el trabajo; 258 funcionarios que representan el 70% del total de respuestas de este pregunta tienen como prioridad a la familia; los cargos que predominaron en esta opción se encuentran en el nivel técnico, que son los funcionarios que se están en la Escala de Servidor Público 2,3,4 y 5; seguido del nivel básico que corresponde a las personas que pertenecen a las escalas de los Servidores Públicos de Apoyo 1,2,3,4 y Servidores Públicos 1, la misma prioridad realizaron 21 funcionarios que pertenecen al Nivel Jerárquico Superior.

Adicionalmente podemos determinar que el 22% que representa a 81 personas dieron prioridad al trabajo, de las cuales 57 se encuentran entre el nivel básico y técnico, 12 en el nivel de Supervisión y 10 pertenecen al Nivel Jerárquico Superior. (Tabla 7) (Gráfico 6)

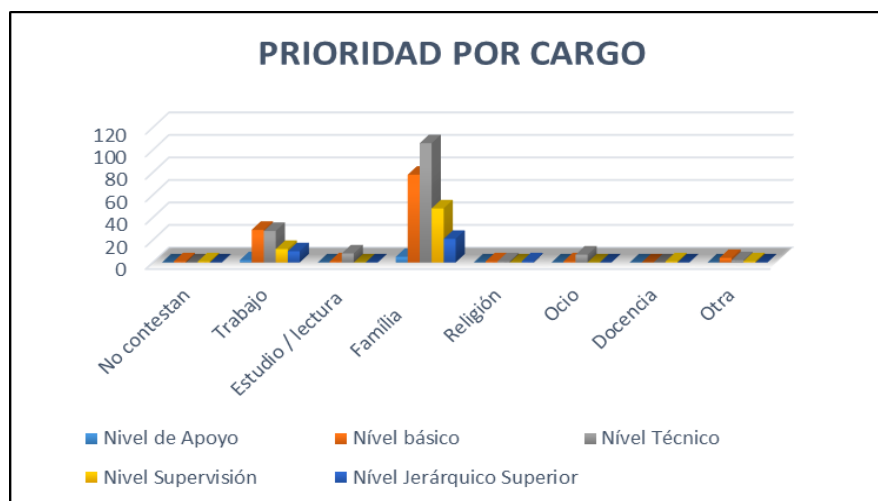
Es importante mencionar que en esta pregunta por errores involuntarios de digitación dentro de las opciones de respuesta se incluyó una opción vacía 7( ), este error fue determinado al momento de analizar los datos, se comprobó que una persona respondió en esta opción, por lo tanto para efectos de análisis se la analizó dentro de las personas que no contestaron. (Anexo 4)

TABLA 7

CARGO /NIVEL DE IMPORTANCIA							
Nivel de Importancia	Nivel de Apoyo	Nivel básico	Nivel Técnico	Nivel Supervisión	Nivel Jerárquico Superior	TOTAL	PORCENTAJE
No contestan	0	1	0	1	0	2	1%
Trabajo	2	29	28	12	10	81	22%
Estudio / lectura	0	1	8	0	0	9	2%
Familia	5	78	106	48	21	258	70%
Religión	0	1	1	0	1	3	1%
Ocio	0	1	7	0	0	8	2%
Docencia	0	0	0	1	0	1	0%
Otra	0	4	2	1	0	7	2%
TOTAL	7	115	152	63	32	369	100%

Fuente: Datos SPSS

GRÁFICO 6



Fuente: Datos SPSS

### PRIORIDAD / EDAD / MODALIDAD CONTRACTUAL.

Para complementar los datos mencionados anteriormente, se decidió analizar la edad y la modalidad contractual.

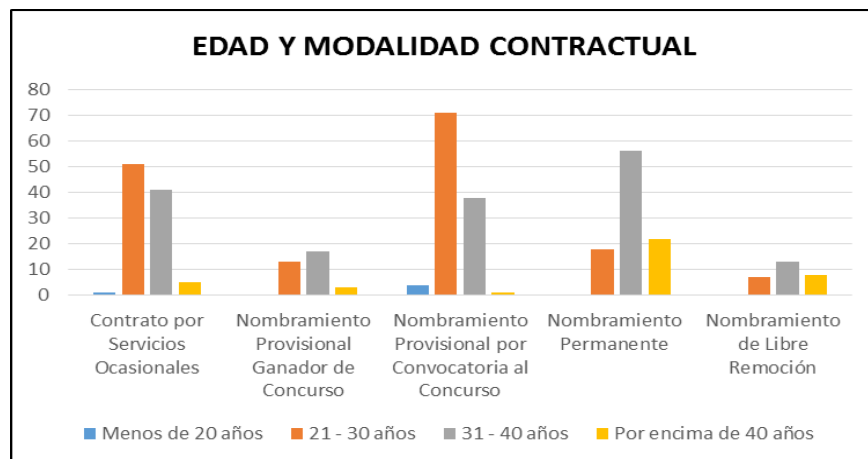
Por lo mencionado, la modalidad contractual de los funcionarios que escogieron a la familia como primera opción, es el Nombramiento Provisional por Convocatoria al Concurso, seguido del Contrato Ocasional con 88 y 65 personas respectivamente, posteriormente se encuentran 64 funcionarios de Nombramiento Permanente, y 21 personas que al momento de la aplicación de la encuesta tenían Contrato de Libre Designación y Remoción. Las edades que predominan en esta opción se encuentran entre los 21 y 40 años con 227 funcionarios. Por otro lado las personas que seleccionaron al trabajo como su prioridad mantenían al momento de la aplicación de la encuesta las siguientes modalidades contractuales: 26 funcionarios Contratos de Servicios Ocasionales, 23 Nombramiento Permanente, 17 Nombramiento Provisional por Convocatoria al Concurso, 7 Nombramiento Provisional Ganador de Concurso y 8 Nombramiento de Libre Remoción. Las edades de los funcionarios que consideraron esta opción como su prioridad son de 21 a 40 años. (Tabla 8) (Gráfico 7)

TABLA 8

EDAD Y MODALIDAD CONTRACTUAL						
EDAD	Contrato por Servicios Ocasionales	Nombramiento Provisional Ganador de Concurso	Nombramiento Provisional por Convocatoria al Concurso	Nombramiento Permanente	Nombramiento de Libre Remoción	TOTAL
Menos de 20 años	1	0	4	0	0	5
21 - 30 años	51	13	71	18	7	160
31 - 40 años	41	17	38	56	13	165
Por encima de 40 años	5	3	1	22	8	39
<b>TOTAL</b>	<b>98</b>	<b>33</b>	<b>114</b>	<b>96</b>	<b>28</b>	<b>369</b>

Fuente: Datos SPSS

GRÁFICO 7



Fuente: Datos SPSS

Se puede inferir que el momento en el que se aplicó la encuesta coincidió con el otorgamiento de Nombramientos Provisionales por Convocatoria de Concurso, por esta razón el número alto de personas en este Nombramiento.

### FRECUENCIA DE ACTIVIDADES ADICIONALES

Se consideró importante conocer si los funcionarios evaluados, realizaban actividades adicionales a las inherentes al trabajo y la frecuencia con la que realizan, para lo que se determinó 6 opciones donde se solicitó que se escoja solamente una de ellas. La pregunta fue: Con qué frecuencia usted:

- a) ( ) Dicta clases en institutos o universidades
- b) ( ) Realiza consultorías o cualquier actividad remunerada

- c) ( ) Participa de eventos académicos
- d) ( ) Investiga académicamente
- e) ( ) Publica artículos
- f) ( ) Viaja de vacaciones

Se pudo determinar que, los funcionarios en su mayoría nunca realiza actividades extras a las del trabajo, y un alto número de personas no prestan mucha atención a las preguntas de frecuencia de actividades, esto se lo puede observar en los datos de las encuestas que no son contestadas. Adicionalmente se puede observar que un 30% de los funcionarios evaluados realiza estas actividades una vez al año. La actividad que en su mayoría los funcionarios realizan una vez al año adicional al trabajo es Viajar de Vacaciones, esta prevalencia se ve evidenciada en la respuesta de 235 personas, los cargos que predominan en las respuestas es el nivel Técnico. (Tabla 9).

Es importante mencionar que de acuerdo al Art. 29 de la Losep plantea “Toda servidora o servidor público tendrá derecho a disfrutar de treinta días de vacaciones anuales pagadas después de once meses de servicio continuo...”, con este antecedente podríamos presumir que al ser un derecho, la institución realiza las gestiones necesarias para que estas se cumplan y no crear un incumplimiento, con mayor razón siendo un Ministerio rector.

El análisis de esta pregunta nos lleva a pensar en la posibilidad de que los funcionarios no realizan actividades extras al tener demasiada carga laboral obligándolos a priorizar la solución inmediata de los mismos en lugar de realizar otras actividades fuera del trabajo. (Anexo 5)

TABLA 9

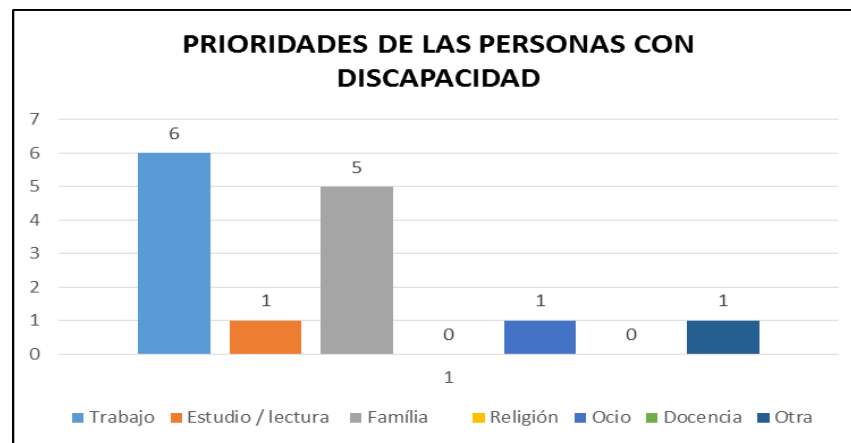
Viaja de vacaciones						
Frecuencia	CARGOS					TOTAL
	Nivel de Apoyo	Nivel básico	Nivel Técnico	Nivel Supervisión	Nivel Jerárquico Superior	
No contestan	1	13	16	4	1	35
Mensual	0	4	3	0	0	7
Una vez al año	5	75	86	44	25	235
Dos veces al año	1	19	25	10	2	57
Nunca	0	6	18	5	4	33
Siempre	0	0	5	0	0	5
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>117</b>	<b>153</b>	<b>63</b>	<b>32</b>	<b>372</b>

Fuente: Datos SPSS

### PRIORIDADES DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD

De las personas encuestadas se puede determinar que 14 de ellas tienen discapacidad y la prioridad predominante es el trabajo con 6 funcionarios, seguido por la prioridad de la familia. Esto puede deberse a su necesidad por sentirse útiles en la sociedad. (Gráfico 8)

GRÁFICO 8



Fuente: Datos SPSS

### INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO DONDE HAN TRABAJADO LOS FUNCIONARIOS

Para poder determinar si los funcionarios han trabajado en otras instituciones del sector público, se establece la siguiente pregunta:

Antes de venir al ministerio, usted:

a) Ha trabajado en otras instituciones del sector público? SI ( ) No ( )

Si respondiste si:

- ¿Cuántas instituciones? \_\_\_\_\_

- ¿Cuánto tiempo usted trabajó, en total, hasta la fecha,

en el sector publico?

( ) años

( ) meses

De las personas encuestadas se puede determinar que 204 funcionarios colocaron la opción de no haber trabajado antes en instituciones del sector público y 168 escogieron la opción de haber trabajado en otras instituciones del sector público; de este grupo el mayor número de personas, es decir 88 indicaron que trabajaron en 1 institución antes de laborar en el Ministerio del Trabajo. (Tabla 10)

TABLA 10

Ha trabajado en otras instituciones del sector público?	NO	0	1	2	3	4	5	7	8	TOTAL
		204	0	0	0	0	0	0	0	0
	SI	0	88	42	25	7	4	1	1	168
TOTAL		204	88	42	25	7	4	1	1	372

Fuente: Datos SPSS

### INSTITUCIONES DEL SECTOR PRIVADO DONDE HAN TRABAJADO LOS FUNCIONARIOS

Para poder determinar si los funcionarios han trabajado antes de laborar en el Ministerio del Trabajo en empresas privadas, se establece la siguiente pregunta:

Antes de venir al ministerio, usted:

b) Ha trabajado antes en empresas privadas? Si ( ) NO ( )

Si respondiste si: - ¿Cuántas empresas? \_\_\_\_\_



- ¿Cuánto tiempo usted trabajó, en total, hasta la fecha,  
en el sector privado?

( ) años

( ) meses

De las personas encuestadas se puede determinar que 86 funcionarios colocaron la opción de no haber trabajado antes en empresas del sector privado y 284 escogieron la opción de haber trabajado en empresas del sector privado; el desglose del número de empresas por funcionarios, se detalla en la siguiente tabla. Finalmente se puede determinar que dos personas no contestaron esta pregunta. (Tabla 11)

TABLA 11

Ha trabajado antes en empresas privadas?	NO	0	1	2	3	4	5	7	8	10	11	TOTAL
		SI	86	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		17	83	105	43	19	12	2	1	1	1	284
TOTAL		103	83	105	43	19	12	2	1	1	1	370

Fuente: Datos SPSS

Analizando la pregunta en su contexto completo, se puede inferir que la mayoría de los encuestados trabajaron antes de laborar en el Ministerio del Trabajo en empresas privadas.

### COMPROMISO INSTRUMENTAL

Se puede determinar que la tendencia en Edad, Estado Civil, Nivel de Educación, Tiempo de Trabajo en el Ministerio no varía significativamente por tipo de Compromiso pero se puede evidenciar ciertas particularidades en el Compromiso Instrumental que es importante mencionarlas:

- Del total de la muestra, 154 personas mencionaron estar Casadas, de ellas 55 se encuentran de acuerdo en las preguntas relacionadas a este tipo de Compromiso. (Tabla 12)

TABLA 12

		ESTADO CIVIL						Total
		Soltero (a)	Casado (a)	Unión Libre	Separado (a)	Divorciado (a)	Viúdo (a)	
INSTRUMENTAL	Estoy completamente de acuerdo	29	32	5	2	3	0	72
	Estoy de acuerdo	46	55	8	4	5	0	118
	No se aplica	33	23	10	2	3	0	71
	Estoy en desacuerdo	38	32	3	2	4	0	79
	Estoy totalmente en desacuerdo	14	12	3	0	1	0	31

Fuente: Datos SPSS

- Del total de la muestra de 372 funcionarios, 199 tienen en nivel de Educación (3er nivel completo) (Tabla 13)

TABLA 13

		EDUCACION							Total	
		Bachillerato incompleto	Bachillerato completo	Pregrado (3er nivel) matriculado / cursando	Pregrado (3er nivel) Incompleto	Pregrado (3er nivel) Completo	Pregrado (4to nivel) matriculado / cursando	Postgrado (4to nivel) Incompleto		Postgrado (4to nivel) Completo
INSTRUMENTAL	Estoy completamente de acuerdo	0	2	6	13	36	3	6	5	72
	Estoy de acuerdo	0	4	7	17	63	7	10	11	118
	No se aplica	0	3	4	10	39	5	4	5	71
	Estoy en desacuerdo	0	1	3	8	43	8	7	9	79
	Estoy totalmente en desacuerdo	0	0	1	2	17	1	2	6	31

Fuente: Datos SPSS

De igual manera del total de la muestra, la tendencia de los funcionarios con respecto al tiempo de trabajo en el Ministerio es de 1 a 5 años con 226 funcionarios de los cuales 72 se encuentran de acuerdo. (Tabla 14)

TABLA 14

		TIEMPO DE TRABAJO				Total
		Menos de 1 año	De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	más de 10 años	
INSTRUMENTAL	Estoy completamente de acuerdo	20	43	7	2	72
	Estoy de acuerdo	34	72	9	4	118
	No se aplica	22	43	3	3	71
	Estoy en desacuerdo	26	48	3	2	79
	Estoy totalmente en desacuerdo	9	21	1	0	31

Fuente: Datos SPSS

- Se puede determinar que la intensidad de las respuestas del género femenino es más fuerte que el masculino, 92 funcionarias dijeron “Estar de acuerdo” en la mayoría de las preguntas planteadas en la encuesta, seguidas de 63 mujeres que contestaron “Estar en desacuerdo”.

Esto nos lleva a presumir que al momento de aplicar la encuesta existían más mujeres que hombres y se sentían más identificadas con las preguntas planteadas.

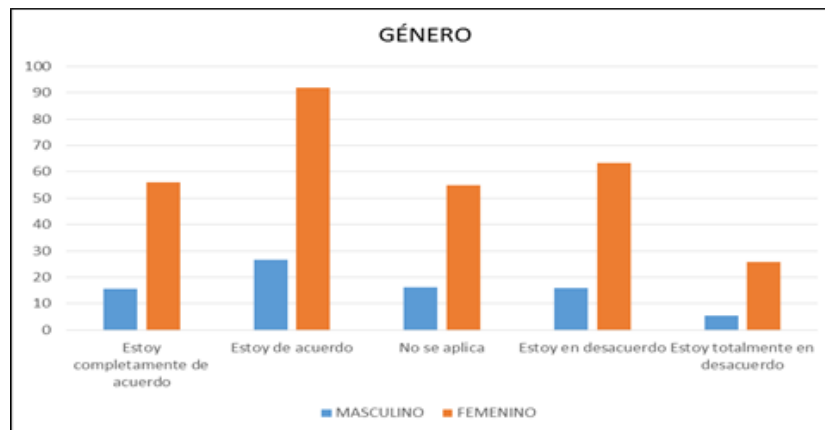
TABLA 15

**GÉNERO**

	MASCULINO	FEMENINO	TOTAL
Estoy completamente de acuerdo	16	56	72
Estoy de acuerdo	27	92	118
No se aplica	16	55	71
Estoy en desacuerdo	16	63	79
Estoy totalmente en desacuerdo	6	26	31

Fuente: Datos SPSS

GRÁFICO 9



Fuente: Datos SPSS

- De las 14 personas con discapacidad 5 de ellas están “de acuerdo” con las preguntas planteadas en el Compromiso Instrumental

Los funcionarios que de acuerdo a análisis de encuesta realizada tienen tendencia por el Compromiso instrumental han definido las siguientes opciones como

importantes en caso de tener la oportunidad de elegir otra organización (pública o privada) para trabajar, para esta preguntas se solicitó a los encuestados que seleccionen únicamente 5 características de las 11 opciones presentadas, definiendo de esta manera las 5 opciones más importantes: ESTABILIDAD representada en un 15% con 58 personas que en su mayoría se encuentran de acuerdo, esto se refleja en los 18 funcionarios que escogieron esta opción, seguida de la característica de SUELDO con un 14% con 53 personas, de las cuales 16 se encuentran de acuerdo, DESARROLLO PROFESIONAL se encuentra también como una de las características importantes al elegir un trabajo, finalmente con un 10% se encuentra la CAPACITACIÓN, OPORTUNIDADES DE CREAR E INNOVAR y PLANES DE CARRERA.

De acuerdo con (McGee y Ford, 1987) se habla de esta dimensión en dos factores: un componente de "alto sacrificio personal" (asociado a los costes de abandonar la organización) y un componente de "escasez de alternativas percibidas" (relacionado con la escasez de posibilidades de encontrar un empleo que pueda ser una alternativa actual). Al analizar las características que las personas con compromiso instrumental se puede inferir que los factores mencionados son aquellos que muy difícilmente las personas que tienen este compromiso estarían dispuestos a perder del ministerio y que se los utiliza como vinculantes a la organización al ser "beneficios" que muchas veces la trayectoria y el tiempo les ha permitido obtener.<sup>16</sup> (Tabla 16) (Gráfico 10)

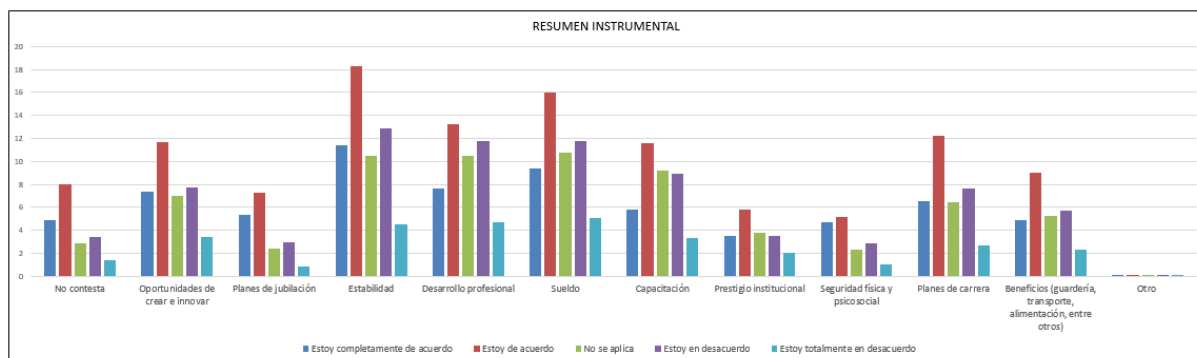
TABLA 16

		No contesta	Oportunidades de crear e innovar	Planes de jubilación	Estabilidad	Desarrollo profesional	Sueldo	Capacitación	Prestigio institucional	Seguridad física y psicosocial	Planes de carrera	Beneficios (guardería, transporte, alimentación, entre otros)	Otro
INSTRUMENTAL	Estoy completamente de acuerdo	5	7	5	11	8	9	6	4	5	7	5	0
	Estoy de acuerdo	8	12	7	18	13	16	12	6	5	12	9	0
	No se aplica	3	7	2	10	11	11	9	4	2	6	5	0
	Estoy en desacuerdo	3	8	3	13	12	12	9	3	3	8	6	0
	Estoy totalmente en desacuerdo	1	3	1	5	5	5	3	2	1	3	2	0
<b>TOTAL</b>		21	37	19	58	48	53	39	19	16	36	27	0

Fuente: Datos SPSS

<sup>16</sup> Mc.Gee, G.W. y Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72 , 638-641. Citado por Norma Betanzos Díaz y Francisco Paz Rodríguez (2007 ) *Análisis Psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal*. *Anales de psicología*.

GRÁFICO 10



Fuente: Datos SPSS

COMPROMISO PERSONIFICADO.

De igual manera como se mencionó anteriormente, se evidencia que la tendencia en Edad, Estado Civil, Nivel de Educación, Tiempo de Trabajo en el Ministerio no varía significativamente por tipo de Compromiso pero se puede evidenciar ciertas particularidades en el Compromiso Personificado que es importante mencionarlas:

- Del total de la muestra, 162 personas tienen el estado Civil Solteras, de las cuales 51 servidores se encuentran “De acuerdo” con las preguntas planteadas de este Compromiso (Tabla 17)

TABLA 17

		ESTADO CIVIL							Total
		Soltero (a)	Casado (a)	Unión Libre	Separado (a)	Divorciado (a)	Viúdo (a)		
PERSONIFICADO	Estoy completamente de acuerdo	45	32	6	0	5	0	89	
	Estoy de acuerdo	51	53	11	3	5	0	123	
	No se aplica	33	33	9	4	4	0	83	
	Estoy en desacuerdo	21	27	2	3	2	0	55	
	Estoy totalmente en desacuerdo	12	9	2	0	1	0	23	

Fuente: Datos SPSS

- Del total de la muestra de 372 funcionarios, 154 tienen en nivel de Educación (3er nivel completo) de los cuales 66 funcionarios se encuentran “de acuerdo” y 46 pusieron “No se aplica” (Tabla 18)

TABLA 18

		EDUCACION								
		Bachillerato incompleto	Bachillerato completo	Pregrado (3er nivel) matriculado / cursando	Pregrado (3er nivel) Incompleto	Pregrado (3er nivel) Completo	Pregrado (4to nivel) matriculado / cursando	Postgrado (4to nivel). Incompleto	Postgrado (4to nivel). Completo	Total
PERSONIFICADO	Estoy completamente de acuerdo	0	3	6	14	45	4	8	10	89
	Estoy de acuerdo	0	4	7	17	66	9	8	12	123
	No se aplica	1	2	5	12	46	5	7	6	83
	Estoy en desacuerdo	0	1	2	7	30	5	4	5	55
	Estoy totalmente en desacuerdo	0	1	2	2	12	1	2	4	23

Fuente: Datos SPSS

- Del total de la muestra se puede determinar que el tiempo de trabajo que prevalece en los encuestados y en el Compromiso Personificado es de 1 a 5 años, donde 72 funcionarios contestaron “Estar de acuerdo” en las preguntas que determinan este compromiso y 52 señalaron “No aplica”, lo que significa que un buen número de entrevistados no sintieron que la pregunta aplicaba a las circunstancias que estaban viviendo en el campo laboral. (Tabla 19)

TABLA 19

		TIEMPO DE TRABAJO					
		Menos de 1 año	De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	más de 10 años	Total	
PERSONIFICADO	Estoy completamente de acuerdo	35	47	5	2	89	
	Estoy de acuerdo	39	72	7	5	123	
	No se aplica	22	52	6	3	83	
	Estoy en desacuerdo	13	36	4	2	55	
	Estoy totalmente en desacuerdo	3	19	1	1	23	

Fuente: Datos SPSS

Los funcionarios que de acuerdo a análisis de encuesta realizada tienen tendencia por el Compromiso Personificado han definido las siguientes opciones como importantes en caso de tener la oportunidad de elegir otra organización (pública o privada) para trabajar, para estas preguntas se solicitó a los encuestados que seleccionen únicamente 5 características de las 11 opciones presentadas, definiendo de esta manera las 5 opciones más importantes:

ESTABILIDAD representada en un 15% con 58 personas que en su mayoría se encuentran de acuerdo, esto se refleja en los 19 funcionarios que escogieron esta opción, seguida de la característica de SUELDO con un 14% con 53 personas, de las cuales 17 se encuentran de acuerdo, DESARROLLO PROFESIONAL se encuentra también como

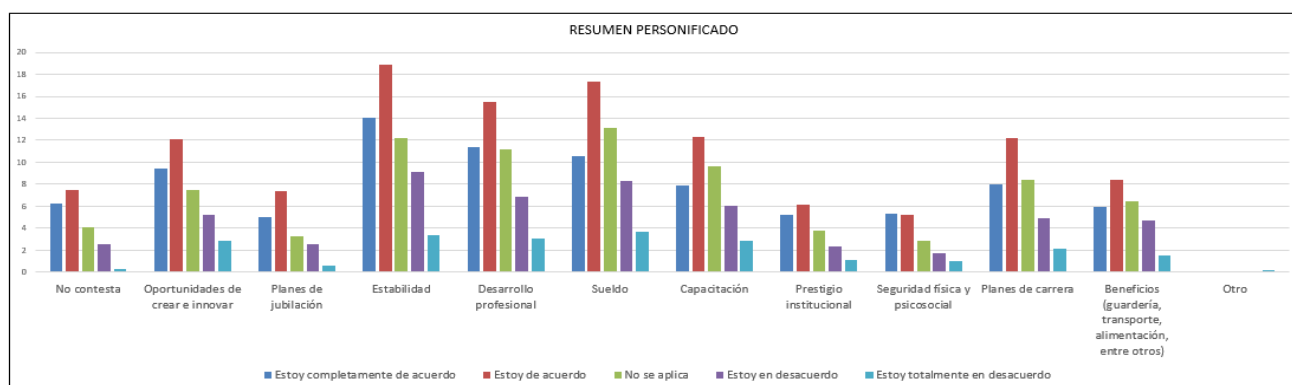
una de las características importantes al elegir un trabajo, finalmente con un 10% se encuentra la CAPACITACIÓN, OPORTUNIDADES DE CREAR E INNOVAR y PLANES DE CARRERA. (Tabla 20)

TABLA 20

		No contesta	Oportunidades de crear e innovar	Planes de jubilación	Estabilidad	Desarrollo profesional	Sueldo	Capacitación	Prestigio institucional	Seguridad física y psicosocial	Planes de carrera	Beneficios (guardería, transporte, alimentación, entre otros)	Otro
PERSONIFICADO	Estoy completamente de acuerdo	6	9	5	14	11	11	8	5	5	8	6	0
	Estoy de acuerdo	7	12	7	19	15	17	12	6	5	12	8	0
	No se aplica	4	8	3	12	11	13	10	4	3	8	6	0
	Estoy en desacuerdo	3	5	3	9	7	8	6	2	2	5	5	0
	Estoy totalmente en desacuerdo	0	3	1	3	3	4	3	1	1	2	2	0
<b>TOTAL</b>		<b>21</b>	<b>37</b>	<b>19</b>	<b>58</b>	<b>48</b>	<b>53</b>	<b>39</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>36</b>	<b>27</b>	<b>0</b>

Fuente: Datos SPSS

GRÁFICO 11



Fuente: Datos SPSS

### COMPROMISO AFECTIVO

Se puede determinar que la tendencia en Edad, Estado Civil, Nivel de Educación, Tiempo de Trabajo en el Ministerio no varía significativamente por tipo de Compromiso pero se puede evidenciar ciertas particularidades en el Compromiso Afectivo que es importante mencionarlas:

- Del total de la muestra, 162 personas mencionaron estar Solteras, de ellas 66 se encuentran de acuerdo en las preguntas relacionadas a este tipo de Compromiso y 37 “están completamente de acuerdo”, las demás opciones de estado civil representan 56 personas, distribuidas entre Unión Libre, Separado (a), Divorciado (a), Viudo (a). (Tabla 21)

TABLA 21

		ESTADO CIVIL						Total
		Soltero (a)	Casado (a)	Unión Libre	Separado (a)	Divorciado (a)	Viúdo (a)	
AFECTIVO	Estoy completamente de acuerdo	37	31	4	0	4	0	77
	Estoy de acuerdo	66	62	9	4	7	1	148
	No se aplica	29	30	10	3	2	0	73
	Estoy en desacuerdo	23	23	5	2	2	0	55
	Estoy totalmente en desacuerdo	7	7	2	0	1	0	18

Fuente: Datos SPSS

- En este compromiso se puede observar que prevalece el mayor número de personas que tienen el nivel de Educación (3er nivel completo) con 199 funcionarios (Tabla 22)

TABLA 22

		EDUCACION								Total
		Bachillerato incompleto	Bachillerato completo	Pregrado (3er nivel) matriculado / cursando	Pregrado (3er nivel) Incompleto	Pregrado (3er nivel) Completo	Pregrado (4to nivel) matriculado / cursando	Postgrado (4to nivel) Incompleto	Postgrado (4to nivel) Completo	
AFECTIVO	Estoy completamente de acuerdo	0	3	6	12	40	4	6	7	77
	Estoy de acuerdo	0	4	8	21	79	9	13	14	148
	No se aplica	0	2	3	11	41	4	6	6	73
	Estoy en desacuerdo	0	1	2	6	30	5	3	7	55
	Estoy totalmente en desacuerdo	0	0	1	1	10	2	1	2	18

Fuente: Datos SPSS

- Del total de la muestra se puede determinar que el tiempo de trabajo que prevalece en los encuestados y en el Compromiso Afectivo es de 1 a 5 años, donde 87 funcionarios contestaron “Estar de acuerdo” en las preguntas que determinan este compromiso y 45 señalaron “No aplica”, lo que significa que un buen número de entrevistados no sintieron que la pregunta aplicaba a las circunstancias que estaban viviendo en el campo laboral. (Tabla 23)

TABLA 23

		TIEMPO DE TRABAJO				Total
		Menos de 1 año	De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	más de 10 años	
AFECTIVO	Estoy completamente de acuerdo	25	45	5	2	77
	Estoy de acuerdo	47	87	9	6	148
	No se aplica	20	45	5	3	73
	Estoy en desacuerdo	15	36	3	2	55
	Estoy totalmente en desacuerdo	3	13	1	0	18

Fuente: Datos SPSS



- Los funcionarios que de acuerdo a análisis de encuesta realizada tienen tendencia por el Compromiso Afectivo han definido las siguientes opciones como importantes en caso de tener la oportunidad de elegir otra organización (pública o privada) para trabajar, para esta pregunta se solicitó a los encuestados que seleccionen únicamente 5 características de las 11 opciones presentadas, definiendo de esta manera las 5 opciones más importantes:

- ESTABILIDAD representada en un 15% con 58 personas que en su mayoría se encuentran de acuerdo, esto se refleja en los 23 funcionarios que escogieron esta opción, seguida de la característica de SUELDO donde 53 personas consideraron estar de acuerdo, seguidos de DESARROLLO PROFESIONAL se encuentra también como una de las características importantes al elegir un trabajo, finalmente con un 10% se encuentra la CAPACITACIÓN, OPORTUNIDADES DE CREAR E INNOVAR y PLANES DE CARRERA. (Tabla 24)

TABLA 24

		No contesta	Oportunidades de crear e innovar	Planes de jubilación	Estabilidad	Desarrollo profesional	Sueldo	Capacitación	Prestigio institucional	Seguridad física y psicosocial	Planes de carrera	Beneficios (guardería, transporte, alimentación, entre otros)	Otro
AFECTIVO	Estoy completamente de acuerdo	5	9	5	13	10	10	6	5	5	7	6	0
	Estoy de acuerdo	8	15	8	23	19	22	16	7	7	15	11	0
	No se aplica	4	6	3	10	10	11	9	3	2	7	5	0
	Estoy en desacuerdo	3	5	2	9	7	8	6	2	2	5	4	0
	Estoy totalmente en desacuerdo	0	2	1	3	2	3	2	1	1	2	1	0
TOTAL		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Datos SPSS

Como se ha mencionado en cada uno de los Compromisos la tendencia de edad, estado civil, educación, tiempo en el trabajo, discapacidad, no ha variado significativamente manteniéndose el comportamiento de fluctuación. Sin embargo se encuentra necesario analizarlos por categoría con cada compromiso.

Se puede evidenciar que el rango de *edad* que predomina en los tres tipos de compromiso es de 31-40 años, con 166 personas, de los cuales la mayor parte de las personas que pertenecen a la muestra objeto de estudio han inclinado sus opciones de respuesta indicando "estoy de acuerdo", en el Compromiso Afectivo, se puede inferir que: 148 encuestados que representan el 40% total de la muestra se encuentran de acuerdo con las opciones presentadas dentro de este compromiso; específicamente se habla de 66 personas. Compromiso Instrumental. 118 personas que representan el 32%

del total de los encuestados se sienten de acuerdo con el conjunto de preguntas que enfoca este compromiso, en especial 55 personas que se encuentran en el rango de edad ya mencionado. Finalmente en el Compromiso Personificado se puede ver que 123 encuestados del total de la muestra que representa el 33%, se encuentran de acuerdo con los ítems que enfocan el compromiso personificado, específicamente 54 personas se encuentran en el rango de edad que predomina en esta pregunta.

El *Estado Civil* que predomina en los tres tipos de compromiso es Soltero seguido de personas que se encuentran Casadas, en total 316 personas del total de la encuesta entre (solteros y casados). La mayor parte han inclinado sus opciones de respuesta indicando "estar de acuerdo", analizando más detalladamente los datos con respecto al estado civil por tipo de compromiso se puede inferir que, en el Compromiso Afectivo, 148 personas que representa el 40% del total de la muestra indicaron estar de acuerdo en el conjunto de ítems que engloban este compromiso, de las cuales 128 eran solteros (as) y casados (as), la misma tendencia existe con el Compromiso Instrumental que el 32% del total de los encuestados, es decir 118 funcionarios se encuentran de acuerdo con el grupo de ítems generados para determinar este compromiso, específicamente 101 encuestados, finalmente el Compromiso Personificado de igual manera refleja que 123 personas que representan el 33% del total del grupo de estudio se encuentran de acuerdo con las variables enfocadas para este compromiso, específicamente 104 son las personas que se encuentran como solteras y casadas en este compromiso.

Se puede observar que la *educación* que predomina en los tres tipos de compromiso es Pregrado (3er nivel completo), seguido del Pregrado (Incompleto) con 199 personas del total de la encuesta, de los cuales en el Compromiso Instrumental 63 funcionarios han inclinado sus opciones de respuesta indicando encontrarse de acuerdo, de la misma manera sucede con el compromiso personificado donde 66 funcionarios que se encuentran con el tercer nivel finalizado dijeron estar de acuerdo con las opciones presentadas dentro de este compromiso. Finalmente el mismo comportamiento se puede observar con el nivel de educación del Compromiso Afectivo, donde 79 personas que tienen el Pregrado (3er nivel completo) se encuentran de acuerdo con el grupo de preguntas planteadas dentro de este compromiso.

El *tiempo* que ha laborado en la institución el Servidor es de 1 a 5 años, determinando que en el Compromiso Instrumental 72 personas que se encuentran en el lapso de este tiempo en el ministerio se encuentran de acuerdo con las preguntas planteadas de este compromiso, 87 personas se encuentran de acuerdo con los items planteados para el compromiso afectivo y 72 personas del total de la muestra se encuentran de acuerdo con el grupo de preguntas del compromiso personificado.

El *género* femenino predomina en los tres tipos de compromiso con 292 mujeres. Analizando cada compromiso más detalladamente, se puede inferir que en el Compromiso Instrumental 92 mujeres se encuentran de acuerdo con las variables planteadas en los items de este compromiso a diferencia de 27 varones que optaron por la misma opción, también en este compromiso se puede observar que un buen número de mujeres también no se encuentran de acuerdo con las variables que plantean los items de este compromiso. En el Compromiso personificado se puede observar que hay mujeres que se encuentran de acuerdo con las variables presentadas de este compromiso, de la misma manera se ve una clara tendencia alta en el género femenino a la respuesta de No se aplica. Finalmente se puede observar que 148 funcionarios que representa el 40% del total encuestado se encuentran de acuerdo con las variables determinadas en conjunto para este compromiso, 117 pertenecen al género femenino y 31 al masculino, infiriendo de esta manera que hay más personas de género femenino que tienen compromiso afectivo.

De acuerdo a los resultados que arroja la encuesta, se puede determinar que existen 14 personas con *discapacidad* de las cuales en los tres compromisos 5 funcionarios respondieron "estar de acuerdo" con las variables planteadas.

## CONCLUSIONES

En la presente encuesta participaron 372 funcionarios determinándose que el 73% de la población objeto de la presente investigación se encuentra en los cargos a los Niveles Básico: Servidor Público de Apoyo 1, Servidor Público de Apoyo 2, Servidor Público de Apoyo 3, Servidor Público de Apoyo 4 y Servidor Público 1 y en el Nivel Técnico correspondiente a los cargos Servidor Público 2, Servidor Público 3, Servidor Público 4 y Servidor Público 5.

El nivel de Formación Académica que predomina es Pregrado (Tercer Nivel) cursando o finalizado.

Se podría pensar que mientras el grado de responsabilidad es mayor el nivel de formación es más alto, sin embargo podemos suponer que de acuerdo a los resultados de esta encuesta con respecto a la educación y cargo no se puede dar por cierta a esta afirmación, pues tan solo el 26% del total del grupo objetivo tienen postgrado finalizado y pertenecen a los Niveles de Supervisión y Nivel Jerárquico Superior.

La mayoría de las personas que llenaron la encuesta no tienen personal a cargo, esto se evidencia en el 73% del total de la muestra que representa a 270 personas, de ellas 63 personas es decir el 17% menciona tener hasta 10 personas a cargo.

Se puede evidenciar que 16 personas pusieron en su encuesta tener más de 20 personas a cargo, esto se debe a que hay personas dentro de la muestra que pertenecen a cargos de liderazgo del nivel jerárquico superior como Directores y Subsecretarios.

Al tener un alto número de funcionarios que contestaron no tener personas a cargo versus los que contestaron tener, se podría presumir que en el grupo evaluado existe más presencia de funcionarios que ejecutan tareas más no que dirigen.

El 61% de los encuestados es decir 226 funcionarios del total general se encuentra en la empresa de 1 a 5 años.

Las edades de los funcionarios que predominan en la encuesta son las personas entre 31 y 40 años, seguidos de los funcionarios que se encuentran en las edades comprendidas entre 21 y 30 años de edad

Se puede evidenciar que las dos actividades escogidas como prioridades en la vida de los funcionarios son La familia y el trabajo.

De las 14 personas con discapacidad encuestadas se puede determinar que su prioridad es el trabajo en primera instancia con 6 funcionarios, seguido por la familia con 5 personas y finalmente entre las prioridades de religión, ocio, docencia estudio y lecturas están distribuidas las 3 personas restantes. Este cambio de prioridad entre trabajo y familia como prioridad puede deberse a su necesidad por sentirse útiles en la sociedad.

Las modalidades contractuales que predominan en la encuesta son en el siguiente orden: Nombramiento Provisional por Convocatoria al Concurso, Contratos Ocasionales, Nombramiento Permanente, Nombramiento de Libre Remoción y Nombramiento Provisional Ganador de Concurso.

Se puede evidenciar que no existe la cultura de realizar actividades adicionales a las estrictamente laborales por parte de los funcionarios, esto se presume al plantear en la encuesta una frecuencia con una periodicidad mensual, una vez al año, dos veces al año, nunca, siempre y la mayoría de los entrevistados escogieron la opción “Nunca” frente a las siguientes actividades: dictar clases en institutos o en universidades, Realizar consultorías o cualquier actividad remunerada, participar en eventos académicos, investiga académicamente, publica artículos o viaja de vacaciones.

La única actividad que se puede observar existe una respuesta favorable de “Una vez al año” es Viajar de Vacaciones, esta prevalencia se ve evidenciada en la respuesta de 235 personas.

Es importante mencionar que de acuerdo al Art. 29 de la LOSEP plantea “Toda servidora o servidor público tendrá derecho a disfrutar de treinta días de vacaciones anuales pagadas después de once meses de servicio continuo...”, con este antecedente podríamos presumir que al ser un derecho, la institución realiza las gestiones necesarias para que estas se cumplan y no crear un incumplimiento, con mayor razón siendo un Ministerio rector.

El análisis de esta pregunta nos lleva a pensar en la posibilidad de que los funcionarios no realizan actividades extras al tener demasiada carga laboral obligándolos a priorizar la solución inmediata de los mismos en lugar de realizar otras actividades fuera del trabajo.

Se puede evidenciar que la tendencia de la Edad, Estado Civil, Nivel de Educación, Tiempo de Trabajo en el Ministerio no varía por tipo de Compromiso, este se mantiene. Al comenzar esta investigación se consideraba que existía un compromiso definido de los encuestados hacia la institución, sin embargo después de las investigaciones teóricas realizadas y de los análisis de los resultados de las encuestas se considera que todas las personas en algún momento experimentan los distintos tipos de compromiso;

Una vez analizado de acuerdo a la teoría planteada en el marco teórico y de acuerdo a los insumos de la aplicación de la encuesta, se puede concluir que el compromiso organizacional de los servidores Públicos no tiene relación con la modalidad Contractual de los encuestados, sino que el compromiso que se genera hacia la organización está determinado por algunos factores que le llevan al servidor a experimentar distintos niveles de los diferentes compromisos planteados, quedando de esta manera descartada la hipótesis inicialmente planteada.

En el ámbito de las instituciones públicas se maneja un contexto de funcionamiento complejo, lo que nos lleva a analizar que los servidores de estas instituciones siempre efectúan compromisos de acuerdo a las circunstancias de las instituciones. Hay que considerar que el ser humano en su comportamiento es producto de muchas situaciones psicológicas y por lo tanto tiene características propias, individuales que le llevan a enfrentar los compromisos de distinta manera. Por lo tanto hablar de un compromiso determinado no tienen sentido dada la complejidad de la institución y del ser humano; más bien se vislumbra que el compromiso que existe es un compromiso de tipo integral.

En lo que respecta al análisis de datos, las escalas fueron validadas y se pudo verificar que el compromiso normativo no presentó una presencia significativa en el grupo estudiado. Además, lo que hemos considerado el compromiso político se

confunde o se mezcla con el personificado y con el afectivo. En definitiva se pudo observar que el comportamiento de los tres compromisos encontrados: Personificado, Afectivo e Instrumental no varían significativamente, es más estos compromisos son experimentados de alguna forma y en distintos niveles por los funcionarios. La propuesta de fortalecimiento fue elaborada en base a estos resultados.

En el transcurso de esta investigación uno de los compromisos más cuestionados ha sido compromiso personificado; sin embargo es importante mencionar que en la actualidad, dirigir personal no es exigir obediencia y hasta sumisión, sino obtener una colaboración espontánea y eficiente, basada en el respeto y compromiso no en el temor, muchos funcionarios se permiten tener este sentimiento de temor por miedo a perder el trabajo y por ser prisioneros de esta arma de doble filo llamada “estabilidad laboral”.

## **RECOMENDACIONES**

Es importante impulsar este tipo de investigaciones en el Sector Público, más aún cuando no existen estudios previos que permitan apalancar algún sustento acerca del Compromiso Organizacional de los Servidores Públicos.

Existe un fuerte contexto político que debería ser analizado con mayor profundidad para saber su nivel de influencia en las respuestas de los servidores.

Se recomienda, impulsar más investigaciones que permitan darle continuidad al presente estudio, donde se aporte información de utilidad para futuros planes de acción y mejoramiento institucional; para esto es importante que se consideren variables adicionales a los tipos de compromiso como la evaluación del desempeño, a través de estos estudios se podrá detectar una relación positiva significativa entre el tipo de compromiso, el desempeño y la capacitación, así como, una relación negativa entre el compromiso organizacional, las aptitudes y la calidad técnica.

## **PLAN DE ACCIÓN**

Como se mencionó anteriormente el compromiso que predomina en los funcionarios encuestados que pertenecen al Ministerio del Trabajo es el Compromiso Integral, lo que nos lleva a inferir que en algún momento los servidores experimentan cada compromiso dependiendo del momento por el que se encuentran atravesando.

Con los resultados generados, resulta vital que el Ministerio del Trabajo profundice el estudio presentado, identificando los aspectos relevantes que comprometen al personal en las dimensiones del Compromiso Integral.

Es importante que se considere que la implementación del Compromiso Organizacional, debe ser en doble vía, es decir así como el funcionario se esfuerza por comprometerse con la institución; el Ministerio, también debe involucrarse en este compromiso, y debe tener el conocimiento de los impactos de sus actividades y de sus operaciones, así como de las expectativas de los grupos de interés.

Por lo mencionado, se sugiere que a través de la Dirección de Cambio y Cultura Organizacional se maneje una propuesta de fortalecimiento de compromiso que puede ser manejado de acuerdo a 4 etapas, mismas que se detallan a continuación:



NRO.	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	RESPONSABLES	TIEMPO DE EJECUCIÓN						
			PRIMER MES	SEGUNDO MES	TERCER MES	CUARTO MES	QUINTO MES	SEXTO MES	
1.	<b>Socialización Diagnóstico Inicial</b>								
1.1	Talleres de involucramiento con el personal de MDT, donde se dará a conocer el diagnóstico, basados en los resultados que se generaron posterior a la aplicación de una encuesta cuyo objetivo fue determinar los Compromisos Organizacionales que el Personal del MDT tiene con la institución.	Dirección de Cambio y Cultura Organizacional/ Dirección de Talento Humano							
2.	<b>Proceso de Involucramiento entre Líderes y Equipos de Trabajo</b>								
2.1	Charlas de acercamiento con la Institución. Se generarán talleres que serán dictadas por líderes reconocidos de la entidad cuya finalidad es dar a conocer los compromisos y objetivos que necesita la institución de todo trabajador, y a la vez conocer de manera mas cercana las acciones que les compromete a los servidores con la misma.	Dirección de Cambio y Cultura Organizacional/ Dirección de Talento Humano							
2.2	Capacitación Outdoor Empresarial. Se sugiere realizar capacitaciones outdoor para reforzar lo aprendido en los talleres y de esa manera que todos los servidores puedan reforzar y aplicar en su vida laboral dentro de la institución.	Dirección de Cambio y Cultura Organizacional/ Dirección de Talento Humano							
3.	<b>Reforzamiento Periódico</b>								
3.1	Elaboración y aplicación de la Encuesta. La finalidad de esta encuesta es la retroalimentación para mejorar y reforzar los aspectos del Compromiso Integral aprendido, e indirectamente evaluar su eficacia.	Dirección de Cambio y Cultura Organizacional/ Dirección de Talento Humano							
3.2	Procesamiento de Información	Dirección de Cambio y Cultura Organizacional/ Dirección de Talento Humano							
3.3	Determinar una Hoja de Ruta. Una vez obtenidos los resultados se deberá realizar un Plan de trabajo que se refleje en una Hoja de ruta, donde se evidencie las etapas que se desea trabajar con el personal de la institución para generar mayor Compromiso Integral.	Dirección de Cambio y Cultura Organizacional/ Dirección de Talento Humano							
3.3.1	Actividades de incentivo para los Trabajadores. Se sugiere que la institución adequee un espacio adecuado para la realización actividades de socialización de los trabajadores .	Dirección de Cambio y Cultura Organizacional/ Dirección de Talento Humano							
4.	Seguimiento periódico al proceso de generación de Compromiso Organizacional de los Servidores Públicos	Dirección de Cambio y Cultura Organizacional/ Dirección de Talento Humano							

## BIBLIOGRAFÍA

- SCHEIN, E. H. (1980): *Organizational psychology*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, citado por Gloria Tena Tena, “*El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador*”. Disponible en [http://Dialnet-ElContratoPsicologico-284117%20\(4\).pdf](http://Dialnet-ElContratoPsicologico-284117%20(4).pdf). Visitado 2/08/2016}
- Paulo Mosquera, Silvia Ramírez, Tecnología de Talento Humano: “*La Globalización*” 25/02/2008. Disponible en <http://globo-paulo.blogspot.com/2008/02/la-globalizacion.html>. Visitado 3/09/2016.
- Hugo Fazio Vengoa, Reseña de “*Globalización: Discursos, Imaginarios y Realidades*”, (Bogotá-Colombia, 2001) 330. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/1050/105015287012.pdf> Visitado 2/08/2016.
- Organización Internacional del Trabajo – OIT y Secretaría de la Organización Mundial del Comercio-OMC. “*La Globalización y el Empleo en el Sector Informal en los países en Desarrollo*”. Estudio conjunto de la Oficina Internacional del Trabajo y la Secretaría de la Organización Mundial del Comercio. Suiza, OMC, 2009. Disponible en: [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/booksp\\_s/jobs\\_devel\\_countries\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/jobs_devel_countries_s.pdf). Visitado 15/09/2016.
- Motta, R. A busca da competitividade nas empresas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 12-16, mar./abr. 1995. Citado por Bandeira (1999), M. Tesis de Maestría en Compromiso Organizacional en empresas 1999.
- Stephen P Robbins, Timothy A.”*Comportamiento Organizacional*” (México 2009). Décimo Tercera Edición.
- Bernardo, M. H. (2009). Trabalho duro, discurso flexível: uma análise das contradições do toyotismo a partir da vivência de trabalhadores. São Paulo: Editora Expressão Popular citado por Ana Uribe, Johana Garrido, Ana Rodríguez. “*Influencia del tipo de contratación en la calidad de vida laboral: manifestaciones del capitalismo organizacional*”. Revista virtual Universidad Católica del Norte No 33 (Colombia, 2011). Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/1942/194218961007.pdf> Visitado el 28/09/2016.

- Carlos Gamero Burón (2003) Tesis Doctoral “*Análisis Económico de la Satisfacción Laboral*” España. Capítulo 1. La satisfacción laboral como variable económica. Disponible en. <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/cgb/c1.pdf> Visitado 2/10/2016 Visitado 15/10/2016}
- Hay Group (2006). “*Factbook Recursos Humanos*” (Editorial Aranzadi) 5ta Edición.1-10
- Asamblea del Ecuador “*Constitución del Ecuador*” Art 229. Disponible en [http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf) Visitado 19/10/2016.
- Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, 2011 Art 17. Decreto Ejecutivo 710. Registro Oficial Suplemento 418 del 1/04/2011. Última modificación 10-oct-2012.
- Ley Orgánica de Servicio Público-LOSEP (Oct 2010). Publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial 294. Art 58
- Arguris, C. (1960): “*Understanding organizational Behavior. Homewood. Dorsey*” citado por Gloria Tena Tena. El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador. Oct 2002, 88. Disponible en [http://Dialnet-ElContratoPsicologico-284117%20\(4\).pdf](http://Dialnet-ElContratoPsicologico-284117%20(4).pdf). Visitado 2/08/2016
- Rosseau, D.M (1989): “Psychological and implied contracts in organizations” *Employee Responsibilities and Rights Journal no 2 págs. 121-139* citado por Gloria Tena Tena. El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador. Disponible en [http://Dialnet-ElContratoPsicologico-284117%20\(4\).pdf](http://Dialnet-ElContratoPsicologico-284117%20(4).pdf). Visitado 2/08/2016.
- Levin, Rubin, Balderas, Del Valle, Gómez “*Estadística para Administración y Economía*”, Séptima Edición México, Prentice Hall, 2004, p.238. Disponible en <https://www.yyyy.files.wordpress.com/2014/09/estadistica-para-administracion-y-economia-7ma-edicion-richard-i-levin.pdf> . Visitado 23/10/2016.
- Miguel Santesmases, *Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados*, Madrid, Pirámide, 2009, p.93-95.
- Robbins Stephen, Judge Timothy A “*Comportamiento Organizacional*” (Mexico 2013). Decimoquinta Edición, 2013 (pg 202).

- Roger Mendez Benavides. “*Motivación: El Modelo de las Tres Necesidades de David McClelland*”. Disponible en <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/615051/Motivacion-El-Modelo-de-las-Tres-Necesidades-de-David-McClelland.html#content-top> Visitado 4/08/2016.
- Johnmarshall Reeve “*Motivación y emoción*” Mexico 2002. Quinta edición
- María Guadalupe García y Luis Alberto Ibarra. “Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato”. Disponible en [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/compromiso\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/compromiso_organizacional.html)
- Liderazgo Una Capacidad Profesional Para el Desarrollo Administrativo y de Calidad mx. disponible en: [http://www.economia.gob.mx/files/empleo/doc\\_liderazgo.pdf](http://www.economia.gob.mx/files/empleo/doc_liderazgo.pdf), s.f, pg 10.
- Fernando Arias Galicia, Daniel Varela Sosa, Alejandro Loli Pineda, María Quintana Otiniano. “*El Compromiso Organizacional y su relación con algunos factores Demográficos y Psicológicos*”. Revista de Investigación en Psicología. Vol 6 Nro 2. Diciembre 2003. Disponible en: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:mR24nLk7G3AJ:revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/5147/5385+&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=ec>. Visitado el 3/10/2016
- Bandeira y Romero (2014), “*Compromiso Organizacional y formación integral del servidor público*” XIX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, (Quito-Ecuador, 9). Visitado el 3/10/2016
- Revista Liderazgo, una capacidad profesional para el Desarrollo Administrativo de Calidad. (pg 10) Disponible en <http://docplayer.es/11040625-Liderazgo-una-capacidad-profesional-para-el-desarrollo-administrativo-de-calidad.html>. Visitado el 3/10/2016
- S/D. Análisis factorial: El procedimiento *Análisis factorial*. Capítulo 20. Disponible en [http://pendientedemigracion.ucm.es/info/socivmyt/paginas/D\\_departamento/materiales/analisis\\_datosyMultivariable/20factor\\_SPSS.pdf](http://pendientedemigracion.ucm.es/info/socivmyt/paginas/D_departamento/materiales/analisis_datosyMultivariable/20factor_SPSS.pdf). Visitado el 19/11/2016

- Santiago de la Fuente Fernández. “Análisis Factorial” pg. 1. Disponible en <http://www.fuenterrebollo.com/Economicas/ECONOMETRIA/MULTIVARIANTE/FACTORIAL/analisis-factorial.pdf>. Visitado el 26/11/2016
- Ezequiel Ander-EGG (1995), “*Técnicas de Investigación Social*” Editorial LUMEN, 24 ava Edición, Buenos Aires 8pg 11). Disponible en [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35187740/IT\\_Ander-Egg\\_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1481335871&Signature=Bm8rSCaEdoczGR5kDIVs1QVa1vg%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTECNICAS\\_DE\\_INVESTIGACION\\_SOCIAL.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35187740/IT_Ander-Egg_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1481335871&Signature=Bm8rSCaEdoczGR5kDIVs1QVa1vg%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTECNICAS_DE_INVESTIGACION_SOCIAL.pdf) Visitado el 09/12/2016
- GIL, A. C.(2002) “Métodos e técnicas de pesquisa social”. Atlas, São Paulo. Citado por Claudio Luis de Freitas, Rogério Joao Lunkes. (2011). FACTORES QUE INTERFIEREN EN LA TOMA DE DECISIONES DE LOS CONTADORES GERENCIALES O CONTROLLERS DE LOS HOTELES. Un estudio en el sector hotelero de Florianópolis, Brasil. (pg 125). Disponible en: <http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v20n3/v20n3a02.pdf> Visitado el 09/12/2016
- Cozby, Paul C. (2005). Métodos de Investigación del Comportamiento. McGraw Hill. Mexico. Citado por Milton Quero Virla (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. Disponible en. [https://scholar.google.com/ec/scholar?q=alfa+de+cronbach+confiabilidad+de+datos&btnG=&hl=es&as\\_sdt=0%2C5&as\\_vis=1](https://scholar.google.com/ec/scholar?q=alfa+de+cronbach+confiabilidad+de+datos&btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5&as_vis=1). Visitado el 10/12/2016
- Estudio de Casos. Universidad Autónoma de Madrid. Facultad de Formación del Profesorado y educación Magisterio de Educación especial. Disponible en [http://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presen-taciones/Curso\\_10/EstCasos\\_Trabajo.pdf](http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presen-taciones/Curso_10/EstCasos_Trabajo.pdf). Visitado 10/12/2016
- José Antonio Bojórquez Molina, Lina López Aranda, María Enedina Hernández Flores, usebio Jiménez López (2013) Utilización del alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de un instrumento de medición de

satisfacción del estudiante en el uso del software Minitab. Disponible en.  
<http://www.laccei.org/LACCEI2013-Cancun/RefereedPapers/RP065.pdf>.

Visitado 10/12/2016

Dr. Antonio Alva Santos. ANÁLISIS DE LOS DATOS E INTERPRETACIÓN  
DE LOS RESULTADOS. Disponible en  
[http://www.unsj.edu.ar/unsjVirtual/comunicacion/seminarionuevastechnologias/wp-content/uploads/2015/06/04\\_analisdatosinterpretac-1.pdf](http://www.unsj.edu.ar/unsjVirtual/comunicacion/seminarionuevastechnologias/wp-content/uploads/2015/06/04_analisdatosinterpretac-1.pdf).

Visitado 10/12/2016

## ANEXOS

### ANEXO 1. VARIANZA TOTAL EXPLICADA

<b>Varianza total explicada</b>						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	14,332	19,367	19,367	14,332	19,367	19,367
2	4,829	6,526	25,894	4,829	6,526	25,894
3	4,285	5,790	31,684	4,285	5,790	31,684
4	3,151	4,258	35,942	3,151	4,258	35,942
5	2,934	3,965	39,907	2,934	3,965	39,907
6	2,269	3,066	42,972	2,269	3,066	42,972
7	2,103	2,842	45,815	2,103	2,842	45,815
8	1,996	2,698	48,512	1,996	2,698	48,512
9	1,697	2,293	50,806	1,697	2,293	50,806
10	1,603	2,166	52,971	1,603	2,166	52,971
11	1,530	2,067	55,039	1,530	2,067	55,039
12	1,387	1,875	56,914	1,387	1,875	56,914
13	1,249	1,688	58,602	1,249	1,688	58,602
14	1,230	1,663	60,265	1,230	1,663	60,265
15	1,192	1,611	61,875	1,192	1,611	61,875
16	1,133	1,531	63,406	1,133	1,531	63,406
17	1,080	1,460	64,866	1,080	1,460	64,866
18	1,047	1,414	66,281	1,047	1,414	66,281
19	0,998	1,349	67,630			
20	0,955	1,290	68,920			
21	0,922	1,246	70,166			
22	0,874	1,182	71,348			
23	0,833	1,125	72,473			
24	0,822	1,111	73,584			

25	0,785	1,060	74,645			
26	0,748	1,011	75,655			
27	0,739	0,999	76,654			
28	0,717	0,968	77,623			
29	0,700	0,946	78,568			
30	0,669	0,904	79,473			
31	0,647	0,875	80,347			
32	0,634	0,856	81,204			
33	0,596	0,806	82,010			
34	0,587	0,794	82,803			
35	0,582	0,787	83,590			
36	0,567	0,766	84,356			
37	0,531	0,718	85,073			
38	0,517	0,698	85,772			
39	0,498	0,673	86,445			
40	0,495	0,670	87,114			
41	0,481	0,650	87,764			
42	0,456	0,617	88,381			
43	0,451	0,610	88,990			
44	0,434	0,586	89,576			
45	0,423	0,572	90,148			
46	0,400	0,541	90,689			
47	0,388	0,524	91,213			
48	0,364	0,492	91,705			
49	0,363	0,490	92,196			
50	0,345	0,466	92,662			
51	0,335	0,453	93,115			
52	0,328	0,444	93,559			
53	0,314	0,424	93,983			
54	0,308	0,417	94,399			
55	0,302	0,408	94,808			
56	0,293	0,396	95,203			



57	0,276	0,373	95,577			
58	0,264	0,357	95,934			
59	0,261	0,353	96,287			
60	0,253	0,341	96,628			
61	0,247	0,334	96,963			
62	0,227	0,307	97,269			
63	0,223	0,301	97,571			
64	0,215	0,291	97,862			
65	0,212	0,286	98,147			
66	0,188	0,254	98,402			
67	0,188	0,254	98,656			
68	0,176	0,238	98,894			
69	0,170	0,229	99,124			
70	0,157	0,212	99,336			
71	0,154	0,209	99,544			
72	0,140	0,189	99,733			
73	0,122	0,164	99,897			
74	0,076	0,103	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

## ANEXO 2. TIPOS DE COMPROMISO

Factor	Componente	Preguntas	Alfa de Cronbach para Subescala
1	<b>AFECTIVO</b>	CAF1	0,934384088
		CPOL3	
		CNOR4	
		CPOL6	
		CPOL9	
		CAF10	
		CPER11	
		CNOR12	
		CAF15	
		CNOR18	
		CAF21	
		CNOR24	
		CPOL25	
		CNOR26	
		CPER27	
		CAF28	
		CPOL29	
		CNOR30	
		CPOL31	
		CAF32	
		CNOR33	
		CAF36	
		CNOR37	
		CPOL38	
CAF39			
CPOL40			
CIN41			
CAF42			
CPOL43			
CNOR44			
CPOL45			
CAF47			
CNOR49			
2	<b>INSTRUMENTAL</b>	CIN2	0,790229826
		CIN7	
		CIN14	

		CIN16	
		CIN20	
		CIN34	
		CIN35	
		CIN48	
		CIN50	
5	<b>PERSONIFICADO</b>	CPER5	0,84611772
		CPER8	
		CPER13	
		CPER17	
		CPER19	
		CPER22	
		CPER23	
		CPER46	

### ANEXO 3. ESTADO CIVIL

ESTADO CIVIL	No PERSONAS	PORCENTAJE
Soltero (a)	162	44%
Casado (a)	154	41%
Unión Libre	30	8%
Separado (a)	9	2%
Divorciado (a)	16	4%
Viudo (a)	1	0%
<b>TOTAL</b>	<b>372</b>	<b>100%</b>

### ANEXO 4. CARGOS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS Y OPCIONES QUE CONSIERAN IMPORTANTES

CARGO /NIVEL DE IMPORTANCIA						
Nivel de Importancia	Nivel de Apoyo	Nivel básico	Nivel Técnico	Nivel Supervisión	Nivel Jerárquico Superior	TOTAL

No contestan/ vacíos	0	0	0	1	0	1
Trabajo	2	29	28	12	10	81
Estudio / lectura	0	1	8	0	0	9
Familia	5	78	106	48	21	258
Religión	0	1	1	0	1	3
Ocio	0	1	7	0	0	8
Docencia	0	0	0	1	0	1
7	0	1	0	0	0	1
Otra	0	4	2	1	0	7
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>115</b>	<b>152</b>	<b>63</b>	<b>32</b>	<b>369</b>

**ANEXO 5. Pregunta 64.** Con qué frecuencia usted:

<b>Dicta clases en institutos o en universidades</b>						
<b>Frecuencia</b>	<b>CARGOS</b>					<b>TOTAL</b>
	<b>Nivel de Apoyo</b>	<b>Nivel básico</b>	<b>Nivel Técnico</b>	<b>Nivel Supervisión</b>	<b>Nivel Jerárquico Superior</b>	
No contestan/ vacíos	3	28	41	13	4	89
Mensual	0	5	1	2	0	8
Una vez al año	0	4	3	5	1	13
Dos veces al año	0	2	0	3	2	7
Nunca	4	78	108	39	21	250
Siempre	0	0	0	1	4	5
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>117</b>	<b>153</b>	<b>63</b>	<b>32</b>	<b>372</b>

<b>Realiza consultorias o cualquier actividad remunerada</b>						
<b>Frecuencia</b>	<b>CARGOS</b>					<b>TOTAL</b>
	<b>Nivel de Apoyo</b>	<b>Nivel básico</b>	<b>Nivel Técnico</b>	<b>Nivel Supervisión</b>	<b>Nivel Jerárquico Superior</b>	
No contestan	3	30	38	11	4	86
Mensual	0	1	6	1	0	8
Una vez al año	0	6	10	8	5	29
Dos veces al año	1	3	7	6	3	20
Nunca	3	76	90	36	19	224
Siempre	0	1	2	1	1	5
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>117</b>	<b>153</b>	<b>63</b>	<b>32</b>	<b>372</b>

Investiga académicamente						
Frecuencia	CARGOS					TOTAL
	Nivel de Apoyo	Nivel básico	Nivel Técnico	Nivel Supervisión	Nivel Jerárquico Superior	
No contestan	3	27	32	13	4	79
Mensual	0	6	13	5	3	27
Una vez al año	0	10	18	7	2	37
Dos veces al año	0	7	13	5	3	28
Nunca	3	49	51	20	13	136
Siempre	1	18	26	13	7	65
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>117</b>	<b>153</b>	<b>63</b>	<b>32</b>	<b>372</b>

Publica artículos						
Frecuencia	CARGOS					TOTAL
	Nivel de Apoyo	Nivel básico	Nivel Técnico	Nivel Supervisión	Nivel Jerárquico Superior	
No contestan	2	31	40	14	5	92
Mensual						
Una vez al año	1	4	4	12	9	30
Dos veces al año	0	2	1	1	4	8
Nunca	4	80	108	35	12	239
Siempre	0	0	0	1	2	3
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>117</b>	<b>153</b>	<b>63</b>	<b>32</b>	<b>372</b>

## ANEXO 6. CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario es parte de una investigación académica sobre los tipos de vínculos y motivaciones de los servidores con las instituciones públicas.

Es extremadamente importante su opinión, por lo que le solicitamos muy comedidamente que responda todas las preguntas, siendo lo más fiel posible a su opinión y no dejando ninguna sin responder. El tiempo que le tomará contestar la encuesta es de 15 minutos

Los resultados serán analizados en su totalidad, garantizando una visión integral de todo el ministerio, y bajo ninguna hipótesis habrá posibilidad de buscar la particularización de las respuestas.

La encuesta está organizada en dos secciones. La primera contiene un conjunto de afirmativas en las que usted debe encerrar en un círculo el número que más se acerca a cómo usted percibe la situación descrita, usando la escala que se detalla a continuación. La segunda parte se refiere a algunos datos generales de carácter descriptivo de la población.

1	2	3	4	5
Estoy	Estoy de	No se	Estoy en	Estoy

completamente de acuerdo	acuerdo	aplica	desacuerdo	totalmente en desacuerdo
-----------------------------	---------	--------	------------	-----------------------------

Desde ya mi agradecimiento sincero.

**POR FAVOR NO DEJAR NINGÚN ITEM SIN RESPUESTA**

	RESPUESTA				
	1	2	3	4	5
1. Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta institución.	1	2	3	4	5
2. En la situación actual, trabajar en esta institución es realmente una necesidad.	1	2	3	4	5
3. Reconozco la necesidad de dejar de lado convicciones personales para alcanzar los objetivos institucionales.	1	2	3	4	5
4. Considero que los concursos de méritos y oposición que maneja el Ministerio del Trabajo son justos para reclutar personal.	1	2	3	4	5
5. Admiro a mi jefe porque incentiva mi creatividad en el trabajo.	1	2	3	4	5
6. Me siento reconocido por la Institución en que trabajo.	1	2	3	4	5
7. Creo que tendría pocas alternativas en el mercado de trabajo si dejo esta institución	1	2	3	4	5
8. Merece mi lealtad la persona que me trajo a esta institución.	1	2	3	4	5
9. Me gusta llevar siempre algún identificativo que señale que pertenezco a esta organización	1	2	3	4	5
10. Si yo no hubiera dado tanto a ésta institución, podría considerar la posibilidad de trabajar en otro lugar.	1	2	3	4	5
11. Me quedo en esta institución solo por la persona que me trajo.	1	2	3	4	5
12. Le debo mucho a ésta institución.	1	2	3	4	5
13. Mi jefe me protege en toda circunstancia.	1	2	3	4	5
14. Aunque quisiera, sería muy difícil financieramente para mí dejar este trabajo en este momento.	1	2	3	4	5

15. Esta institución respeta los espacios y tiempos que comparto con mi familia.	1	2	3	4	5
16. En este momento dejar la institución, representa un gran costo para mi.	1	2	3	4	5
17. Me identifico con mi jefe por su forma de trabajar.	1	2	3	4	5
18. Siento que no sería correcto dejar de trabajar en esta institución, incluso si fuera a mi favor.	1	2	3	4	5
19. Puedo trabajar más horas de las establecidas con tal de ayudar a mi jefe a cumplir con sus objetivos.	1	2	3	4	5
20. Si decidiera salir de la organización ahora, perdería los beneficios institucionales, por tanto muchas cosas de mi vida personal se verían interrumpidas.	1	2	3	4	5
21. Incluso si quisiera, sería muy difícil para mí dejar la institución ahora por motivos de vínculo personal.	1	2	3	4	5
22. Siento una responsabilidad enorme con no defraudar a la persona que me trajo al ministerio.	1	2	3	4	5
23. Renunciaría a la institución para seguir a mi líder donde sea.	1	2	3	4	5
24. Me sentiría culpable si dejara la institución en este momento.	1	2	3	4	5
25. Mis necesidades personales quedan a un lado cuando se trata de alcanzarlas metas organizacionales.	1	2	3	4	5
26. No dejaría esta institución porque siento que tengo una obligación con la gente de aquí.	1	2	3	4	5
27. Busco superar las expectativas de mi jefe.	1	2	3	4	5
28. En la situación actual, trabajar en esta institución es en realidad un deseo personal.	1	2	3	4	5
29. Mis aspiraciones profesionales siempre han sido satisfechas por ésta organización.	1	2	3	4	5
30. Siento una obligación moral de seguir trabajando para esta institución.	1	2	3	4	5
31. Hubiera decidido salir de la institución si no sintiera que mi trabajo	1	2	3	4	5

es de vital importancia para conseguir las metas institucionales.					
32. Me siento involucrado emocionalmente con la institución.	1	2	3	4	5
33. Ya que debo trabajar, mejor que sea en esta institución, que la conozco.	1	2	3	4	5
34. Mi salario en comparación con otras personas con formación escolar equivalente a la mía, está por encima del promedio pagado por otras instituciones y por esto sigo en esta institución.	1	2	3	4	5
35. Si continuo en esta institución es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí	1	2	3	4	5
36. Me siento integrado con la institución	1	2	3	4	5
37. Descarto oportunidades laborales fuera de la institución, por mi compromiso moral con este ministerio.	1	2	3	4	5
38. Siento que es muy importante mi apoyo a las políticas de la institución.	1	2	3	4	5
39. Siento los problemas de esta institución como mis problemas personales.	1	2	3	4	5
40. Logro influenciar en mis compañeros de trabajo para conseguir las metas institucionales.	1	2	3	4	5
41. Me siento seguro trabajando en esta institución y por esto sigo aquí.	1	2	3	4	5
42. Me siento como en familia en esta institución.	1	2	3	4	5
43. Aportar con mis conocimientos en esta organización mantienen mi vida en armonía.	1	2	3	4	5
44. El trato recibido en esta institución aumentó mi lealtad a esta entidad.	1	2	3	4	5
45. Cedo en mis intereses profesionales, cuando percibo que es para beneficio de la institución.	1	2	3	4	5
46. Sin mi líder, ésta institución no sería la misma.	1	2	3	4	5
47. Me siento como en casa en esta institución.	1	2	3	4	5
48. Si no hubiera invertido mucho tiempo en aprender mis funciones ya habría visto otras opciones de trabajo.	1	2	3	4	5
49. Siento que debo retribuir a esta institución lo que ella me ha entregado.	1	2	3	4	5





5. ( ) Por encima de 40 años

55. Estado civil

1. ( ) Soltero (a)

2. ( ) Casado (a)

3. ( ) Unión Libre

4. ( ) Separado (a)

5. ( ) Divorciado (a)

6. ( ) Viúdo (a)

7. ( ) Otro \_\_\_\_\_

56. Tiene discapacidad? ( ) SI ( )NO

Si respondiste si. Favor indicar el tipo de discapacidad

Discapacidad física ( ) Discapacidad auditiva ( ) Discapacidad visual ( )

Discapacidad intelectual ( )

57.. Indique el nivel más alto de educación que usted tiene:

1. ( ) educación básica incompleta Grado: \_\_\_\_\_

2. ( ) educación básica completa

3. ( ) bachillerato incompleto Curso: \_\_\_\_\_

4. ( ) bachillerato completo

5. ( ) Pregrado (3er nivel) matriculado / cursando

6. ( ) Pregrado (3er nivel) Incompleto

7. ( ) Pregrado (3er nivel) Completo

8. ( ) Pregrado (4to nivel) matriculado / cursando

9. ( ) Postgrado (4to nivel). Incompleto

10. ( ) Postgrado (4to nivel). Completo

### CARACTERISTICAS FUNCIONALES

58. Cuánto tiempo está trabajando en el Ministerio del Trabajo?

1. ( ) Menos de 1 año

2. ( ) De 1 a 5 años

3. ( ) De 6 a 10 años

4. ( ) más de 10 años

59. Antes de venir al ministerio, usted:

a) Ha trabajado en otras instituciones del sector público? SI ( ) No ( )

Si respondiste si:

- ¿Cuántas instituciones? \_\_\_\_\_

- ¿Cuánto tiempo usted trabajó, en total, hasta la fecha,  
en el sector publico?

( ) años

( ) meses

b) Ha trabajado antes en empresas privadas? Si ( ) NO ( )

Si respondiste si: - ¿Cuántas empresas? \_\_\_\_\_

- ¿Cuánto tiempo usted trabajó, en total, hasta la fecha,  
en el sector privado?

( ) años

( ) meses

60. Cargo que ocupa:

1. ( ) Nivel de Apoyo ( Servicio / Conserje/Conductor) (SPS1 – SPS2 – CDT)
2. ( ) Nivel básico (SPA1 – SPA2 – SPA3 – SPA4 – SP1)
3. ( ) Nivel Técnico ( SP2 – SP3 – SP4 – SP5)
4. ( ) Nivel Supervisión (SP6 – SP7)
5. ( ) Nivel Jerárquico Superior

61. Modalidad Contractual

1. ( ) Contrato por Servicios Ocasionales
2. ( ) Nombramiento Provisional Ganador de Concurso
3. ( ) Nombramiento Provisional por Convocatoria al Concurso
4. ( ) Nombramiento Permanente
5. ( ) Nombramiento de Libre Remoción
6. ( ) Código del Trabajo

62. Número de personas a cargo

1. ( ) ninguna
2. ( ) hasta 10
3. ( ) 11 – 20
4. ( ) más de 20

63.Cuál de las opciones que se detallan a continuación es la más importante de su vida?  
(Marque solo uno)

1. ( ) Trabajo
2. ( ) Estudio / lectura
7. ( )

3. ( ) Familia

4. ( ) Religión

8. ( ) Otra:

\_\_\_\_\_

5. ( ) Ocio

6. ( ) Docencia

64. Con qué frecuencia usted:

- a) ( ) Dicta clases en institutos o en universidades
- b) ( ) Realiza consultorias o cualquier actividad remunerada
- c) ( ) Participa de eventos académicos
- d) ( ) Investiga académicamente
- e) ( ) Publica artículos
- f) ( ) Viaja de vacaciones

1	2	3	4	5
Mensual	Una vez al año	Dos veces al año	Nunca	Siempre

65. Si usted quiere poner sugerencias para mejorar las condiciones de trabajo en el Ministerio de Trabajo, puede hacerlo a continuación.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Estimado Compañero,**

Se agradece mucho su participación en esta investigación