

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

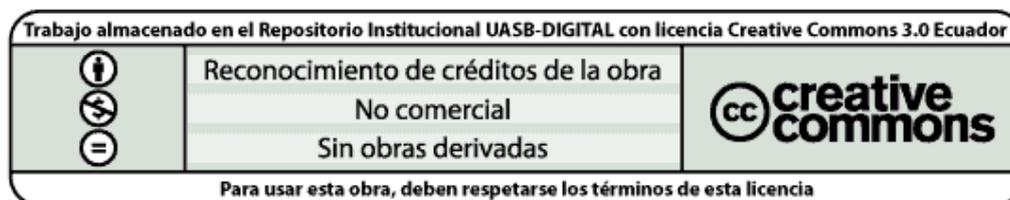
Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**La sobrecarga de trabajo y su efecto sobre el compromiso organizacional en la gerencia de negocios de una empresa de telecomunicaciones**

María Fernanda Arcos Jaramillo

Tutor: Jorge Hurtado Palacios

Quito, 2017



## **Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis**

Yo, María Fernanda Arcos Jaramillo, autora de la tesis titulada “La Sobrecarga de Trabajo y su efecto sobre el Compromiso Organizacional en la Gerencia de Negocios de una Empresa de Telecomunicaciones.”, 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 de Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, 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 formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.

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. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: .....

Firma: .....

## Resumen

El propósito de la presente investigación fue determinar la influencia de la sobrecarga de trabajo sobre el compromiso organizacional, la cual se llevó a cabo en la Gerencia Nacional de Negocios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, que es la empresa pública de telecomunicaciones del país.

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo en el cual se utilizó como herramienta la Encuesta de Sobrecarga Laboral y Compromiso Organizacional aplicada a una muestra 349 colaboradores.

Del análisis se obtuvo que el nivel de sobrecarga laboral es medio – bajo, y se identificó una presencia de la extensión de horario de trabajo que sugiere indicios de sobrecarga laboral. En referencia al compromiso organizacional se encontró que el nivel de compromiso es medio, siendo el componente de compromiso de continuidad el más evidente en la organización.

Con el objetivo de determinar la influencia que tuvo la sobrecarga laboral sobre el compromiso organizacional, se realizó un análisis estadístico de regresión lineal, con el cual se concluyó que la sobrecarga tiene una relación importante con el compromiso organizacional, en el cual a mayor sobrecarga laboral es menor el compromiso organizacional.

Finalmente, se presentó una propuesta que busca fomentar el compromiso organizacional a través del mejoramiento de la sobrecarga laboral que perciben los colaboradores de la CNT EP.

**Palabras Claves:** Sobrecarga Laboral, Compromiso Organizacional, Compromiso Afectivo, Compromiso de Continuidad, Compromiso Normativo

## **Dedicatoria**

A mis padres, Wilson y María Augusta, por ser mi apoyo incondicional en todo momento y ser la fortaleza de mi vida.

A mi esposo, Santiago, por su apoyo y por no dejar rendirme nunca.

A mi hermano, Francisco, por ser mi orgullo y la muestra de que los sueños se cumplen, cuando luchas por ellos.

## **Agradecimientos**

A la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP., por su apoyo durante el tiempo de desarrollo de la maestría y con el desarrollo de esta investigación.

A la Universidad Simón Bolívar, directivos y docentes, por ser parte vital en logro de esta nueva meta.

A mi tutor, por ser una guía en el proceso de desarrollo de esta tesis.

A mis amigos, que siempre estuvieron pendientes de mí durante este proceso de aprendizaje y desarrollo profesional.

# Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>8</b>
<b>Antecedentes de la Investigación .....</b>	<b>9</b>
a) <b>Objetivo General .....</b>	10
b) <b>Objetivos Específicos .....</b>	10
c) <b>Metodología de la investigación .....</b>	11
<b>Capítulo Primero .....</b>	<b>12</b>
<b>Marco Teórico .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1. Sobrecarga Laboral .....</b>	12
<b>1.2. Planificación del Talento Humano .....</b>	15
<b>1.3. El Compromiso Organizacional .....</b>	18
<b>1.3.1. El modelo tridimensional de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen 23</b>	
<b>Capítulo Segundo .....</b>	<b>26</b>
<b>Contextualización de la organización y medición de la Sobrecarga Laboral y Compromiso Organizacional .....</b>	<b>26</b>
<b>2.1. Descripción de la empresa .....</b>	26
<b>2.2. Determinación y análisis de la Sobrecarga Laboral y el Compromiso Organizacional .....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.1. Herramienta de Medición .....</b>	28
<b>2.2.1.1. Medición de la Sobrecarga de Trabajo .....</b>	29
<b>2.2.1.2. Medición del Compromiso Organizacional .....</b>	31
<b>2.2.1.3. Validación de la Herramienta de Medición .....</b>	33
<b>2.2.2. Muestra .....</b>	34
<b>2.2.3. Resultados de la medición y análisis .....</b>	35
<b>2.2.3.1. Datos Demográficos .....</b>	35
<b>2.2.3.2. Número de Horas Trabajadas Semanalmente .....</b>	41
<b>2.2.3.3. Sobrecarga Laboral .....</b>	42
<b>2.2.3.3.1. Sobrecarga Laboral y Variables Demográficas .....</b>	47
<b>2.2.3.3.1.1. Sobrecarga Laboral y Estado Civil .....</b>	48
<b>2.2.3.3.1.2. Sobrecarga Laboral y Edad .....</b>	49
<b>2.2.3.3.1.3. Sobrecarga Laboral – Tiene Hijos .....</b>	50
<b>2.2.3.3.1.4. Sobrecarga Laboral y Tiempo en la Empresa .....</b>	51
<b>2.2.3.3.1.5. Sobrecarga Laboral – Tipo de Contrato .....</b>	52
<b>2.2.3.4. Compromiso Organizacional .....</b>	53

2.2.3.4.1.	Compromiso Afectivo .....	55
2.2.3.4.2.	Compromiso de Continuidad .....	60
2.2.3.4.3.	Compromiso Normativo .....	65
2.2.3.4.4.	Compromiso Organizacional y Variables Demográficas .....	70
2.2.3.4.4.1.	Compromiso Organizacional y Estado Civil .....	70
2.2.3.4.4.2.	Compromiso Organizacional y Edad .....	73
2.2.3.4.4.3.	Compromiso Organizacional – Tiene Hijos.....	76
2.2.3.4.4.4.	Compromiso Organizacional y Tiempo en la Empresa.....	78
2.2.3.4.4.5.	Compromiso Organizacional – Tipo de Contrato.....	81
2.2.3.5.	Compromiso Organizacional y Sobrecarga Laboral.....	83
<b>Capítulo Tercero .....</b>		<b>86</b>
<b>Propuesta de Plan para la disminución de la sobrecarga de trabajo que apalanque el desarrollo del Compromiso Organizacional.....</b>		<b>86</b>
3.1.	Introducción del Plan .....	86
3.1.1.	Objetivo General del Plan .....	86
3.1.2.	Objetivos Específicos del Plan: .....	86
3.1.3.	Propuesta de Plan.....	86
3.1.3.1.	Análisis de la carga laboral para la determinación del recurso humano óptimo para las áreas de la CNT EP .....	87
3.1.3.2.	Diseño de un programa de Tiempo Flexible .....	89
3.1.3.3.	Sensibilización de la Actualización del Reglamento Interno de Higiene y Salud en el Trabajo de la CNT EP.....	91
3.1.3.4.	Programa de Capacitación para mejorar las habilidades de liderazgo que fomenten el Compromiso Organizacional.....	92
3.1.3.5.	Cronograma del Plan .....	94
<b>Conclusiones y Recomendaciones.....</b>		<b>95</b>
4.1.	Conclusiones .....	95
4.2.	Recomendaciones .....	97
<b>Bibliografía.....</b>		<b>98</b>
<b>Anexos.....</b>		<b>101</b>

## **Introducción**

Los adelantos tecnológicos y la globalización han generado una intensificación del trabajo enmarcada en cambios constantes que exponen a la fuerza laboral a demandas y presiones por el cumplimiento de objetivos propios de la competitividad. En este contexto, el compromiso organizacional es la base que permite garantizar la permanencia del personal y por ende del conocimiento dentro de la empresa, mejorar la productividad y además es la fuente de innovación.

Teniendo en cuenta lo anterior, el objetivo de la presente investigación fue analizar la correlación de la sobrecarga laboral y el compromiso organizacional en la CNT EP, en base a lo cual se diseñó una propuesta para la disminución de la sobrecarga de trabajo. Este documento presenta en primera instancia los antecedentes del problema, los objetivos de la investigación y una breve explicación sobre la metodología de investigación, en la que se describe el tipo de estudio y las herramientas para analizar las variables.

En el capítulo primero se hace referencia al marco teórico en el cual se presentó la definición de sobrecarga laboral, sus causas y consecuencias. Se definió también el compromiso organizacional, donde se expone no solo su concepto, sino también su importancia dentro del desarrollo del talento humano. Adicionalmente se caracteriza el proceso de planificación del talento humano que determina cuantitativa y cualitativamente las necesidades de personal y la carga de trabajo.

En el capítulo segundo se realizó una descripción de la empresa en la cual se detalla su misión, visión, estructura organizacional y los objetivos empresariales relacionados a la investigación. Como parte de este capítulo se presentó la herramienta de medición y el análisis de la información recopilada, a través de la cual se obtiene el nivel de sobrecarga laboral y compromiso organizacional. Seguido de esto se presentó el análisis de regresión lineal para determinar la relación entre las dos variables de estudio.

En el capítulo tercero, se presentó la propuesta del Plan para la disminución de la sobrecarga de trabajo y el desarrollo del compromiso organizacional que apalanque los objetivos estratégicos. Finalmente, se despliegan las conclusiones de la investigación realizada en la CNT EP y las respectivas recomendaciones con respecto a los hallazgos de la investigación.

## **Antecedentes de la Investigación**

A medida que la sociedad pasaba de la era industrial a la era del conocimiento, se fueron añadiendo transformaciones enmarcadas en la competitividad, la necesidad por el aumento en los niveles de producción, la globalización y el desarrollo exponencial de las tecnologías que han permitido la creación de modelos de negocio con esquemas de 24 horas, 7 días a la semana, 365 días del año; lo que produce una sobrecarga de trabajo.

En el año 2013 se ejecutó un estudio dentro del cual se incluyó ítems que median factores relacionados con la sobrecarga de trabajo en el Ecuador. En este estudio participaron 55 personas, de las cuales el 51% pertenecían a la empresa de telecomunicaciones objeto este estudio y el 49% pertenecían a diferentes empresas financieras, farmacéuticas y de servicios petroleros. En los resultados de este estudio se encontró que más del 50% de colaboradores en dichas empresas trabajan más de las 40 horas semanales establecidas por ley, como el máximo de horas laborables a la semana. Un 40% señaló que frecuentemente lleva trabajo a casa y un 25% que realiza actividades laborales durante fines de semana y vacaciones. (Arcos 2013, 30-31). Mediante este análisis, se identificó que un 58% extiende su horario entre 1 o 2 horas adicionales mientras que un 35% extiende su horario más de 3 horas, con lo cual se pudo evidenciar indicios de sobrecarga de trabajo dentro de la empresa que formará parte de este estudio.

El avance de la tecnología ha generado una fuerza laboral más preparada, más educada, más diversa y más amplia, lo que la hace también más competitiva con una consecuente disminución del empleo asalariado y de largo plazo. Por otra parte, los nuevos modelos de negocio que exponen a la fuerza laboral a demandas de trabajo intensas, lo que motiva a la nueva fuerza laboral a buscar esquemas de trabajo en el cual son independientes. Como resultado de la transformación de las relaciones laborales, el compromiso organizacional se ha visto fuertemente impactado.

Actualmente la gestión de recursos humanos está dando gran importancia al estudio del compromiso organizacional, ya que de este depende la permanencia del know-how en las empresas. El compromiso organizacional por su parte desarrolla la innovación, dado que el colaborador se siente lo suficientemente motivado para

alcanzar los objetivos de la organización, lo que a su vez lo hace más productivo y con un mejor desempeño.

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, empresa de telecomunicaciones en la que se desarrolló el estudio, es una compañía donde la tecnología forma parte imperante de su desarrollo, está en constante cambio y además es una empresa enfocada al servicio al cliente, por lo cual el compromiso organizacional es un factor fundamental que se busca desarrollar en sus colaboradores.

En la estrategia de desarrollo y aprendizaje del Plan Estratégico Empresarial de la CNT EP se establece dentro de sus objetivos principales: “Incrementar el alineamiento de la cultura organizacional y recursos humanos a la estrategia” y “Mantener recurso humano altamente competente y comprometido con la organización” (CNT s.f.).

Considerando que en la CNT EP existen indicios de una sobrecarga de trabajo y que el compromiso organizacional es un factor fundamental para este tipo de industria, y para apalancar sus objetivos estratégicos, se propuso realizar esta investigación que midió la sobrecarga de trabajo, el compromiso organizacional y la relación que existe entre estas dos variables.

#### **a) Objetivo General**

El objetivo general de la presente tesis es: “Determinar la sobrecarga de trabajo y su influencia en el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia Nacional de Negocios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP”.

#### **b) Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos de la presente tesis se detallan a continuación:

- Desarrollar el marco teórico acerca de la sobrecarga de trabajo y el compromiso organizacional.
- Identificar el nivel de sobrecarga de trabajo, el compromiso organizacional y la relación de estas variables en la empresa de telecomunicaciones en estudio.

- Plantear una Propuesta de Plan para la disminución de la sobrecarga de trabajo que apalanque el desarrollo del compromiso organizacional en la empresa en estudio.

### **c) Metodología de la investigación**

Esta investigación se realizó en una fase inicial a través de un estudio bibliográfico de libros, artículos y trabajos investigativos relacionados con el tema.

El estudio fue de tipo descriptivo debido a que a través de la revisión de datos de las bases de personal y otra información pertinente obtenida de la empresa, se logró describir al personal en la empresa de acuerdo a su demografía.

Adicionalmente como parte de este estudio se creó una encuesta con la cual se identificó los niveles de sobrecarga de trabajo, así como el nivel de compromiso organizacional, tomando como referencia el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen.

Con la información obtenida se realizó un análisis estadístico correlacional de las variables, y un análisis ANOVA, con el objetivo de determinar las variables demográficas que se relacionaban con la sobrecarga laboral y con el compromiso organizacional. Finalmente se utilizó el método estadístico de Regresión Lineal, mediante el cual se pudo comprobar que la variable dependiente, que en este caso es el compromiso organizacional, está relacionada con la sobrecarga laboral que es la variable independiente.

En base a todos estos análisis se identificó las prácticas más adecuadas para mitigar la sobrecarga de trabajo y que a su vez permitan desarrollar el compromiso organizacional en la empresa de telecomunicaciones en la cual se ejecutó el estudio.

# Capítulo Primero

## Marco Teórico

### 1.1. Sobrecarga Laboral

La necesidad por el aumento en los niveles de producción propios de la industria empezó a generar una intensificación del trabajo, lo cual se hizo evidente a partir de la revolución industrial. Es así que en 1886 en la ciudad de Chicago se realizaron huelgas para mejorar las condiciones laborales, siendo una de las principales consignas de esta huelga, reducir el horario de trabajo a 8 horas diarias.

A medida que la sociedad pasaba de la era industrial a la era del conocimiento, se iban añadiendo transformaciones a las ya existentes, enmarcadas en la competitividad, la globalización y el desarrollo exponencial de las tecnologías, en especial las de comunicación e información que han permitido la generación de nuevos modelos de negocio que implican esquemas de servicio al cliente de 7 días a la semana y 24 horas, durante los 365 días del año.

Los modelos de negocio 24/7 sumados a la globalización han permitido la creación de negocios con diferentes localidades en el mundo con diferentes horarios y en el que se puede estar comunicado con compañeros, supervisores, proveedores y clientes permanentemente, generando esquemas de trabajos, en el que los trabajadores pueden estar disponibles todo el tiempo, aún fuera de sus horarios y sitios de trabajo (Perrons, y otros 2011, 53). Estos cambios han aumentado los horarios y la carga de trabajo acrecentando la intensidad del trabajo.

Según una encuesta del Harvard Business Review, en el 2006 se verifica que las personas aumentaron 11 horas a la semana laboral en relación a 1970. El 75% de niños entre 8 y 14 años notan que sus padres llevan trabajo a la casa. El 80% de niños entre 8 y 14 años notan que sus padres llevan el estrés del trabajo a la casa. (Green 2014). En Canadá, se encontró que para 1991 el porcentaje de empleados que trabajaban más de 50 horas a la semana era del 10%, el cual para el 2001 incremento al 40%. (Wang 2010, 2)

La aceleración de la economía y el aumento de la competitividad conducen a las empresas a buscar la optimización de recursos, aumentando las horas de trabajo así como la presión para cumplir los objetivos. Esto no solo a un nivel empresarial

sino a un nivel personal. La preocupación por el éxito profesional y la presión por demostrar el compromiso y la efectividad conducen a los empleados a una intensificación del trabajo.

Incluso en épocas de recesión económica, en donde se puede creer que el volumen de trabajo disminuye, se intensifica el trabajo porque aumenta la inestabilidad del empleo y la prioridad de los trabajadores es mantener su trabajo más que mejorar sus condiciones laborales (Gregory, Milner y Windebank 2013, 530).

La Directiva Europea 2003 de Trabajo de Tiempo establece las 48 horas de trabajo a la semana como máximo apropiado (Crosbie y Moore 2004, 225). Varios autores han definido este límite en 45 horas. (Turner y Lingard 2009, 95). Es importante señalar que para el Ecuador, el Código de Trabajo y la Ley Orgánica de Servicio Público del Ecuador establecen como 40 horas, el máximo de horas laborables a la semana. Asimismo, el Código de Trabajo del Ecuador establece en su artículo 47 que: “la jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario”. Además en el artículo 50 establece que “las jornadas de trabajo obligatorio no pueden exceder de cinco en la semana, o sea de cuarenta horas hebdomadarias. Los días sábados y domingos serán de descanso forzoso y, si en razón de las circunstancias, no pudiere interrumpirse el trabajo en tales días, se designará otro tiempo igual de la semana para el descanso, mediante acuerdo entre empleador y trabajadores”.

En base a todo lo expuesto, se puede decir entonces que la sobrecarga de trabajo es el punto en el cual el tiempo destinado para la ejecución de la carga de trabajo asignada supera el máximo de horas laborables y el trabajo es realizado fuera del horario laboral, ya sea en el sitio de trabajo o fuera de este.

La sobrecarga de trabajo produce lo que se denomina sobrecarga de rol, que según la OMS es: “una forma de conflicto trabajo – familia, al tener mucho que hacer en un lapso determinado de tiempo, cuando el total de demandas en tiempo y energía asociadas a las actividades prescritas por múltiples roles laborales y familiares es demasiado grande para desempeñar adecuada o confortablemente dichos roles” (Organización Mundial de la Salud 2010, 30) .

Los horarios extendidos de trabajo convergen en problemas familiares como dificultades para la crianza, supervisión y formación educativa de hijos, la cual es delegada en manos de terceros, que muchas veces no son familiares cercanos y que

por lo tanto implican costos adicionales para el presupuesto familiar. Esta falta de involucramiento deriva en un alejamiento de padres e hijos, ocasionando patrones disfuncionales en las familias como el incremento de los niveles de violencia familiar, abuso de sustancias, tasas de delincuencia juvenil y tasas de divorcio (Hubson, Delunas y Kesic 2001, 38).

Para las mujeres se hace más difícil manejar la sobrecarga de trabajo, debido a que ellas siguen siendo las primeras responsables en la crianza de los niños. La sobrecarga de trabajo y la falta de tiempo por parte de las mujeres muchas veces ocasionan el abandono precoz de la lactancia materna (Esteras Casanova, y otros 2010, 399). En otras situaciones donde por el contrario las mujeres han decidido asumir directamente los desafíos de la maternidad abandonan su puesto de trabajo sacrificando su desarrollo profesional, trabajando el mínimo de horas posible lo que pone un “techo de cristal” a su carrera profesional. (Arizkuren, y otros 2011, 319).

Actualmente el envejecimiento de nuestra población es cada vez más frecuente y la falta de tiempo ocasionada por la sobrecarga de trabajo impide el correcto cuidado de los adultos mayores y produce el abandono de estas personas, o en su defecto se incurre en rubros adicionales para su cuidado, sin que ello asegure una estabilidad emocional para esta población vulnerable.

Con la inclusión de las mujeres en el mercado laboral y el surgimiento de las parejas de doble ingreso, se ha evidenciado una caída de las tasas de fecundidad, ya que la presión y el tiempo destinado al trabajo, produce que las parejas posterguen la maternidad y restrinjan el número de hijos o incluso tomen la decisión de no tenerlos. Lo cual sumado a la disminución de las tasas de mortalidad, y el envejecimiento de la población representa una amenaza para la sostenibilidad del sistema de jubilaciones, lo que se ha vuelto evidente en los países más desarrollados.

Cabe resaltar que la sobrecarga de trabajo está asociada directamente con los accidentes de trabajo, en especial entre los trabajadores jóvenes. Adicionalmente causa trastornos que afectan a la integridad física y social de los colaboradores como: perturbaciones del sueño, sobre auto medicarse, abuso del alcohol y sentimientos de depresión y ansiedad provocados por el sentimiento de inequidad que produce la sobrecarga laboral (Organización Mundial de la Salud 2010, 26).

La sobrecarga de trabajo genera presiones y conflictos que incrementan los niveles de estrés y por ende un deterioro en la salud física y psicológica, lo que puede aumentar el ausentismo o el uso de servicios médicos. La falta de personal, los

horarios de trabajo extendidos, todos relacionados a la sobrecarga laboral, son la causa principal de los problemas de salud de los trabajadores (Ibermutuamur 2014, 21).

La productividad muchas veces ha sido asociada erróneamente con el aumento de las horas de trabajo, y se lo toma como un indicador de compromiso y de alto desempeño. Sin embargo, los estudios demuestran que la productividad de un empleado por hora en un turno de 10 a 12 horas es significativamente más baja que la de un empleado en un turno de 8 horas. Una vez alcanzado o superado las 50 horas de trabajo las tasas de rendimiento decrecen (Yasbek 2004, 15). Considerando todas estas implicaciones es importante mejorar la sobrecarga de trabajo disminuyendo la intensidad del trabajo y aumentando el número de empleos.

## **1.2. Planificación del Talento Humano**

La gestión del talento humano está conformada por cinco subsistemas que son: Integración de personas, organización de personas, retención de personas, desarrollo de personas y auditoría de personas, y cada uno de estos subsistemas a su vez está compuesto por varios procesos.

El subsistema de Integración de personas contiene los procesos de: reclutamiento, selección y planeación de recursos humanos. El subsistema de organización de personas está compuesto por diseño de puestos, análisis y descripción de puestos y evaluación del Desempeño. El subsistema de retención de personas consta de los procesos de remuneración, prestaciones, higiene/ seguridad y relaciones sindicales. El subsistema de desarrollo de personas se compone de los procesos de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional. Finalmente el subsistema de auditoría de personas está conformado por los procesos de banco de datos y sistemas de información y control y auditoría de recursos humanos. (Chiavenato 2007, 129)

Como su nombre los indica, el subsistema de integración está relacionado con la cobertura de la demanda de talento humano para el desarrollo de las actividades de la organización y los mecanismos de incorporación de estos recursos en la organización (Chiavenato 2007, 130).

Es importante mencionar que la planificación de talento humano es el proceso sistemático que basado en datos históricos, antecedentes y programas, previsiones y

proyectos de la organización determina cuantitativa y cualitativamente las necesidades de recursos humanos para alcanzar los objetivos organizacionales y ejecutar las actividades de manera eficiente (Videlka 2013).

Este proceso debe estar claramente definido e implementado en las empresas puesto que es el punto de partida que permite mantener una relación adecuada entre la organización y su personal, para generar valor interna y externamente (García Solarte 2009, 164). Es por eso que la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) establece en su artículo 52 que es responsabilidad de las Unidades de Administración de Talento Humano, estructurar una planificación anual del talento humano.

La LOSEP en su artículo 55 define a la planificación del talento humano como “el conjunto de normas, técnicas y procedimientos orientados a determinar la situación histórica, actual y futura del talento humano, a fin de garantizar la cantidad y calidad de este recurso, en función de la estructura administrativa correspondiente”. A su vez, la norma técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano reformada el 25 de enero mediante Acuerdo Ministerial 86, en su artículo 86 señala que “la planificación del talento humano del sector público consiste en el análisis de las necesidades cuantitativas y cualitativas de talento humano que requiera el sector público para su eficaz y eficiente funcionamiento” (Ministerio del Trabajo 2015, 6).

La planificación de talento humano debe realizarse en función de los objetivos estratégicos, proyectos y planes operativos de la organización, para poder cubrir y proyectar las necesidades de recursos humanos y de esta manera definir los planes de la gestión del talento humano.

Los resultados de la planificación de talento humano, llevan a generar planes de acción como la necesidad de reclutamiento, selección y contratación de personal, desvinculación de personal, análisis y rediseño de puestos, promoción interna, movilidad del personal, programas de capacitación para actualizar y mejorar conocimientos, actitudes y habilidades del personal, generación de planes de retiro voluntario. (Puchol 2007, 45-46). Por lo cual se puede definir la planificación de talento humano como “el sistema que permite ajustar la oferta de personal interna (empleados disponibles) y externa (empleados que se buscan o se han de contratar) a las vacantes que espera tener la organización en un período dado” (Gutierrez Andrade 2007, 12).

Para la determinación de la cualidad del recurso humano, la planificación del talento humano al igual que muchos de los procesos de la gestión de talento humano,

se fundamenta en el análisis de puesto, ya que mediante este análisis se determinan los conocimientos, experiencias y habilidades que requiere el ocupante de un puesto de trabajo para desempeñarse adecuada y exitosamente (Gonzalez 2008, 82 - 85). Para la planificación del talento humano se debe seguir un proceso que consta de tres pasos: proyección de la demanda de recurso humano, proyección de la oferta de recurso humano y requerimientos netos de personal (Gutiérrez Andrade 2007, 21 – 27; Gonzalez 2008, 92-98).

La proyección de la demanda de recursos humano es la determinación de las necesidades de recursos humanos (Gutiérrez Andrade 2007, 21 – 23; Gonzalez 2008, 92-93), para lo cual se utilizan métodos de estimación como:

- Previsión informada: se determinan las necesidades futuras en base a los juicios de expertos en el área (Gutierrez Andrade 2007, 21)-
- Técnica Delphi: es una técnica de sondeo a través de la cual se aplica un cuestionario a un grupo de expertos en varias rondas y se revisan las respuestas dentro de este grupo, hasta que se afinan los pronósticos con la que se toma una decisión mayoritaria que representa el mejor estimado (Gutiérrez Andrade 2007, 22; Gonzalez 2008, 93).
- Grupo Nominal: es una técnica en la cual el grupo de expertos genera sus estimados individualmente, se exponen los resultados y se escoge un pronóstico mediante votación del grupo de participantes (Gonzalez 2008, 93).
- Análisis de Tendencia: “Consiste en definir y calcular en base a datos históricos un índice que relaciona un variable clave que refleja el nivel de actividad, servicio y/o producción con el tamaño de la dotación de personal, a nivel de unidades y de las organizaciones en conjunto” (Gonzalez 2008, 93).
- Regresión Lineal: La cual implica proyectar la demanda de recurso humano en base a una variable independiente como la carga de trabajo, el nivel de producción relacionada con la demanda de recurso humano (Gonzalez 2008, 93).

La proyección de la oferta de recurso humano consiste determinar cómo llenar las vacantes proyectadas identificando el número y las calificaciones del personal disponible. La manera de llenar las vacantes puede ser mediante oferta interna o un reclutamiento externo (Gutiérrez Andrade 2007, 25 Gonzalez 2008, 93).

De igual forma, los requerimientos netos de personal se obtienen de las necesidades netas de personal a través de los resultados obtenidos de la proyección de la demanda y la oferta de recurso humano (Gonzalez 2008, 98).

En ese sentido, la planificación del talento humano es ventajosa para la empresa en la medida que garantiza la cobertura de las necesidades del talento humano, optimiza el recurso humano, y permite el desarrollo y la gestión de un plan de carrera para el personal interno; lo cual motiva al talento humano, mejora el clima laboral pues asigna la carga adecuada a cada colaborador y permite identificar las necesidades de formación del recurso humano (Gutierrez Andrade 2007, 15).

### **1.3. El Compromiso Organizacional**

Como resultado de la transformación de la fuerza laboral, se han producido cambios en las relaciones laborales donde el compromiso organizacional se ha visto fuertemente impactado. La revolución industrial es un punto referente en la historia, que trajo consigo no solo una transformación económica sino que también abarcó profundos cambios en los esquemas de trabajo.

Los nuevos modelos de negocio de la era del conocimiento, que implican esquemas de servicio al cliente de 24/7, exponen a la fuerza laboral a demandas de trabajo intensas y al cumplimiento continuo de objetivos y metas que son cambiantes y que requieren de creatividad, innovación y la voluntad intrínseca de cada colaborador, es decir requiere que los empleados estén identificados e involucrados con los objetivos organizacionales como fuente importante para la competitividad y supervivencia de una empresa.

El avance en la tecnología, que ha logrado automatizar varias actividades que antes eran ejecutadas por el ser humano y la disminución del empleo asalariado, reflejo de las épocas de recesión, que sitúa a los empleados dentro de un enfoque del trabajo a corto plazo y de completa inseguridad, porque su estabilidad y desarrollo se pone en riesgo, hace que el empleado busque continuamente nuevas oportunidad o nuevos mecanismos para generar ingresos.

La aceleración de la economía y con ella la inserción de la mujer en el mundo laboral, ha generado una fuerza laboral más diversa y más amplia. Por otra parte, con la globalización, las opciones educativas han aumentado, lo que genera una fuerza laboral más preparada, más educada, lo que la hace también más competitiva y fomentado que los trabajadores busquen formas de independizarse y ser profesionales libres donde son sus propios jefes y ellos fijan las reglas.

Lo que implica que sea más desafiante lograr que los empleados tengan los altos niveles de compromiso que se requieren actualmente dentro de las organizaciones. Esto se ha manifestado en la disminución de los trabajos a largo plazo, lo que dificulta el desarrollo del compromiso organizacional, considerado que este es un concepto que busca una relación empleado – organización (Peralta, Santofimio y Segura 2007, 83, 86).

En la encuesta Aon America@work, realizada por Lineberry y Tramble en el 2000 se encontró que: “50 de cada 100 empleados podría renunciar a su actual empleo por un incremento salarial del 20% o menos y un 25 de cada 100 por un incremento menor al 10%”<sup>1</sup> (citado en Piper 2004, 3). “El sitio web Walkerinfo.com, en una encuesta aplicada por 3500 empleados en el 2001 encontró que menos del 50% señala que su organización merece su lealtad”<sup>2</sup> (citado en Piper 2004, 8). Lo que quiere decir que la fuerza de trabajo actual y la de la futura generación diseminan más cuidadosamente sus elecciones de trabajo y vida, y muestran una tendencia a renunciar a sus trabajos más rápido que otras generaciones.

En la era del conocimiento en la que nos encontramos actualmente, el recurso humano es el elemento clave para generar ventajas competitivas, por lo que se ha generado una fuerte competencia en mercado laboral por conservar a ese personal altamente calificado. En base a todo lo expuesto, actualmente la gestión de recursos humanos está dando gran importancia al estudio del compromiso organizacional, debido a que de este depende la permanencia del know-how en las empresas. El compromiso organizacional por otra parte desarrolla la innovación, pues el colaborador se siente lo suficientemente motivado para alcanzar los objetivos de la organización, lo que a su vez lo hace más productivo y con un mejor desempeño.

Entonces, ¿qué es el compromiso organizacional? El compromiso organizacional es en un estado mental, un sentimiento, percepción, actitud o motivación intrínseca del colaborador hacia su empresa, es decir que nace y se construye de la interacción del empleado con su organización, lo que crea un vínculo entre estas dos entidades.

Kahn en su publicación “Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work” caracteriza al compromiso organizacional como un

---

<sup>1</sup> Lo traducido es por parte de la autora

<sup>2</sup> ídem

estado psicológico positivo que experimentan los empleados en relación a su empresa (citado en Sánchez 2013, 88).

En su publicación “Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three component conceptualization en *Journal of Applied Psychology*”, Meyer y Allen también definen al compromiso organizacional como “un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización (...)” (citado en Betanzos, Andrade y Paz 2006, 31)

Este estado psicológico o estado mental es sin duda el vínculo emocional entre el empleado y la organización. Considerar al compromiso organizacional como un vínculo ha sido una definición adoptada por varios autores.

En la publicación del *Journal of Managerial Issues*, “The influence of motivation to attend, ability to attend, and organizational commitment on different types of absence behaviors”, Burton, Lee y Holtom definieron el compromiso como “un enlace que vincula a los individuos con las organizaciones”<sup>3</sup> (citado en Piper 2004, 38).

Por su lado, Tayyab y Tariq en su publicación “Development of an indigenous organizational commitment questionnaire”, señala también que el compromiso organizacional es un enlace que vincula a los individuos con las organizaciones. (citado en Piper 2004, 39). Becker en su publicación *Notes on the concept of commitment* define al compromiso como el vínculo que establece el empleado con su organización, producto de las inversiones realizadas a lo largo del tiempo (citado en Betanzos, Andrade y Paz 2006, 27).

Para que este vínculo pueda ser llamado compromiso organizacional, debe conllevar sentimientos positivos hacia la organización, es por ello que varios autores han incorporado dentro de la definición una caracterización del mismo. En su publicación “Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three component conceptualization en *Journal of Applied Psychology*” de Meyer y Allen señalan que este estado psicológico conocido como compromiso organizacional se puede reflejar en un deseo, una necesidad y/o una obligación a mantenerse como miembro de una organización” (citado en Betanzos, Andrade y Paz 2006, 31).

---

<sup>3</sup> ídem

Mowday en su publicación “Reflections on the study and relevance of organizational commitment” en el *Human Resource Management Review*, define a este vínculo como una fuerza procedente de la identificación e involucramiento de una persona con una organización, que se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y valores de la entidad (citado en Sánchez 2013, 88). Complementando estas definiciones Testa, en su publicación “Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment”, señala que esta adhesión es una respuesta emocional que se presenta particularmente cuando el individuo cree fuertemente en las metas y valores de la organización y demuestra un fuerte deseo de mantener la membresía en una organización (citado en Piper 2004, 39).

Igualmente, Macey, Schneider, Barbera y Young en su libro “Compromiso del Empleado: Herramientas para el Análisis, Prácticas y Ventaja Competitiva” definen al compromiso como la actitud individual de cada empleado enunciada en su energía, su capacidad de adaptación, su esfuerzo y su persistencia, dirigidas siempre hacia las metas organizacionales (citado en Sánchez 2013, 88).

Es decir que el compromiso organizacional es un estado mental que genera un vínculo emocional positivo entre el colaborador y la empresa basada en las experiencias que genera un sentimiento de identificación y pertenencia ocasionando resultados positivos tanto para la organización como para el mismo colaborador.

Harter, Schmidt y Hayes en su publicación “Business unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes a meta-analysis” en el *Journal of Applied Psychology*, señalan específicamente que cuando los empleados saben las expectativas que tienen de ellos, obtienen las herramientas para hacer su trabajo y sienten que tienen la capacidad para cumplir con su trabajo, tienen oportunidades para desarrollarse, generan impacto y su trabajo tiene significado se produce el compromiso organizacional, el cual incluye la satisfacción y el entusiasmo por el trabajo así como el involucramiento en el mismo (citado en Peralta, Santofimio y Segura 2007, 90).

Por otro lado, desde la perspectiva de la empresa, Armstrong en su manual de prácticas de gestión de recompensa señala que el compromiso organizacional abarca lo que una organización busca por parte del empleado con respecto a la contribución, la motivación, la identificación con la organización, el comportamiento que se espera de sus empleados y la voluntad de hacer esfuerzos adicionales por la empresa (citado en Sánchez 2013, 86).

Las experiencias con la organización impactan en las fijaciones psicológicas que los empleados desarrollan en referencia a su organización en consecuencia, es así como se desarrolla el compromiso organizacional (Piper 2004, 6). Esto se puede explicar mediante la teoría del intercambio social que sugiere que el empleado se siente obligado a comprometerse con sus empleadores cuando las organizaciones llevan a cabo acciones positivas y beneficiosas para los empleados (Roehling, Roehling y Moen 2001, 143 - 145). Es decir el compromiso es la contribución del empleado hacia su organización como resultado de los beneficios que recibe de ella (Betanzos, Andrade y Paz 2006, 27).

Como se desprende de la obra “Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research” de Fishbein y Ajzen, la teoría de actitud y conducta establece que los empleados forman sus actitudes, intenciones y comportamientos en a la situación que tiene en su trabajo. Es decir sus actitudes son una evaluación de su entorno laboral, lo que es el fundamento teórico para explicar el compromiso afectivo (citado en Kim 2014, 40).

En otras palabras, para que el compromiso organizacional se desarrolle el colaborador debe estar identificado con la misión, visión y objetivos organizacionales, pero posteriormente la empresa debe invertir en el colaborador para que este se involucre e identifique con la misma a largo plazo, y a se alinee con las metas y objetivos organizacionales.

En términos organizacionales, el compromiso organizacional está directamente relacionado con las condiciones de trabajo y el bienestar de los colaboradores. El compromiso organizacional genera sentimientos de reciprocidad hacia la empresa, lo que permite mejorar los comportamientos organizacionales y dar más de ellos cuando la empresa lo requiere, y a su vez determina la lealtad y permanencia con respecto a su organización. Es por ello que para la gestión de recursos humanos es de vital importancia analizar el compromiso organizacional, debido a que este se ve reflejado en sus actitudes y comportamientos del empleado, así como en una mejor adaptación del empleado al entorno de la organización y a situaciones de críticas o de cambio que se puedan presentar en la empresa. Además conlleva una identificación y alineación con los valores y objetivos de la empresa (Betanzos y Paz 2007, 207).

El lograr que los colaboradores estén comprometidos permite que los colaboradores sean más productivos y que desarrollen de mejor maneja sus

actividades laborales, lo que puede incidir directamente en el desempeño laboral y que estén dispuestos a dar más del 100% en beneficio de la empresa. En última instancia el compromiso organizacional mejora las actitudes y comportamientos positivos en el trabajo, lo que permite una alineación organizacional.

Por otra parte, el colaborador que comienza a generar sentimientos negativos hacia la organización finalmente produce insatisfacción laboral y en última instancia se puede reflejar en la rotación de personal y en una baja productividad.

El compromiso organizacional es un predictor de otras variables de gran importancia para la gestión de recursos humanos como el absentismo, la rotación de personal, la intención de renuncia, la productividad de los empleados (Betanzos, Andrade y Paz 2006, 27), desempeño laboral (Castro, y otros 2014, 37) y alineación con comportamientos de la compañía conocidos como ciudadanía organizacional.

En ese sentido, gestionar adecuadamente el compromiso organizacional es importante para las empresas en la medida que posibilita el diseño prácticas que permitan desarrollarlo para obtener los efectos positivos que este puede generar (Sánchez 2013, 86).

Por lo que el compromiso organizacional es clave para evitar la alta rotación, la pérdida de conocimiento y know-how, así como la pérdida de la inversión en tiempo y dinero del desarrollo de los colaboradores.

### **1.3.1. El modelo tridimensional de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen**

La definición de compromiso organizacional de Meyer y Allen, en primera instancia lo conceptualiza como un estado psicológico, y a partir de aquello compilan todos sus elementos y los clasifican de una manera sistemática de tres dimensiones. Este concepto que se detalla a continuación, formará parte de esta investigación, considerando que ha sido tomado como referente para un sin número de investigaciones.

Luego de varias definiciones preliminares; Meyer y Allen en su publicación “Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three component conceptualization” en *Journal of Applied Psychology* del definen al compromiso organizacional como “un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, que puede reflejar un deseo, una necesidad y/o

una obligación a mantenerse como miembro de una organización” (citado en Betanzos, Andrade y Paz 2006, 31).

Meyer y Allen plantean que el compromiso organizacional está conformado por tres dimensiones separadas, las cuales comprenden el compromiso de continuidad, afectivo y normativo; y que estos tres componentes son experimentados por los individuos, en grados variables. Cada una de las dimensiones representa un estado psicológico único y subyacente (Peralta, Santofimio y Segura 2007, 89). Las tres dimensiones del Modelo de Meyer y Allen representan las maneras con las que individuo está vinculado a la organización (Castro, y otros 2014, 36).

La primera dimensión es el compromiso de continuidad, que se basa en la necesidad de los empleados. Es así que el compromiso de continuidad es la conciencia que tiene el empleado de los costos de oportunidad asociados con dejar la organización, bajo la premisa que estos costos pueden ser muy altos, y/o cuando perciba que tiene pocas alternativas de encontrar otro empleo.

Este tipo de compromiso está relacionado también con un vínculo material en el que empleado tiene conciencia de las inversiones que como individuo ha realizado en la organización y el costo de perder esas inversiones. (Ruiz de Alba 2013, 72; Piper 2004, 42-43; Sánchez 2013, 89; Betanzos, Andrade y Paz 2006, 27; Peralta, Santofimio y Segura 2007, 89; Blanco y Castro 2011, 215).

Además, puede verse fomentada por la información que el empleado tenga sobre el mercado laboral, la evaluación del empleado de sus propias habilidades e intentos previos de búsqueda de empleo y la situación económica en general (Wołowska 2014, 131).

Esta dimensión del compromiso es la más básica, en tanto que el empleado permanece en la empresa por necesidad o porque no tiene otra opción, y se caracteriza por la ausencia psicológica donde el colaborador hace el esfuerzo mínimo que requiere para mantener la posición (Ruiz de Alba 2013, 71).

La segunda dimensión es el compromiso afectivo, el cual representa el vínculo emocional de un empleado con la organización que se asocia con el deseo de pertenecer a la misma, y la identificación e involucramiento con esta. En este compromiso el individuo quiere estar en la empresa y está orgulloso de permanecer en ella (Piper 2004, 42-43; Sánchez 2013, 89; Peralta, Santofimio y Segura 2007, 89; Betanzos, Andrade y Paz 2006, 28).

Esta dimensión de compromiso se desarrolla cuando el empleado percibe que sus necesidades y expectativas psicológicas han sido satisfechas, así como el logro de metas individuales gracias a la organización (Blanco y Castro 2011, 220). Los empleados con un alto nivel de compromiso afectivo tienden a desempeñarse mejor (Meyer y Allen 2004, 2-3).

La tercera dimensión es el compromiso normativo y es el sentimiento de obligación moral con la organización, en la que el empleado cree que debe permanecer con la organización como retribución a un beneficio considerado como valioso y difícil de retribuir. Esta dimensión se puede ver como una continuación del compromiso afectivo ya que la dimensión normativa se produce por una identificación del colaborador con los objetivos de la organización; sin embargo, el nivel afectivo es emocional mientras que el normativo es racional, porque siente que le debe su lealtad y permanencia a la empresa. En el compromiso normativo hay una obligación a ser leal, a diferencia del componente afectivo que expresa un deseo de serlo (Ruiz de Alba 2013, 72; Piper 2004, 42-43; Sánchez 2013, 89; Peralta, Santofimio y Segura 2007, 89; Besarez, Jiménez y Riquelme 2014, 29; Betanzos, Andrade y Paz 2006, 31).

Los empleados con un alto nivel de compromiso normativo también tienden a desempeñarse mejor, pero el efecto no es tan fuerte como que se obtiene con el compromiso afectivo (Meyer y Allen 2004, 2, 3).

## **Capítulo Segundo**

### **Contextualización de la organización y medición de la Sobrecarga Laboral y Compromiso Organizacional**

#### **2.1. Descripción de la empresa**

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, es la empresa pública de telecomunicaciones del Ecuador. De la fusión de las extintas Andinatel S.A. y Pacifictel S.A., el 30 de Octubre de 2008 nace la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT S.A., con el objetivo de optimizar los recursos y mejorar el servicio a nivel nacional. Mediante Decreto Ejecutivo No. 218, el 14 de enero de 2010 la Corporación deja de ser Sociedad Anónima y se convierte en empresa pública con el nombre de Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP.

Mediante Actas No. DIR-CNT-010-2010 y DIR-TELECSA-001-2010 de 30 de julio de 2010, la CNT EP se fusiona con la empresa pública TELECSA EP, más conocida por su marca comercial Alegro, que era la empresa pública de Telecomunicaciones Móviles. Con esta fusión la empresa logra ampliar su catálogo de productos y servicios, ofreciendo en la actualidad servicios de telefonía fija, telefonía móvil, internet, televisión satelital en el segmento masivo y empresarial.

La misión de la CNT EP es “unimos a todos los ecuatorianos integrando nuestro país al mundo, mediante la provisión de soluciones de telecomunicaciones innovadoras, con talento humano comprometido y calidad de servicio de clase mundial” (CNT s.f.). Su visión es “ser la empresa líder de telecomunicaciones del país, por la excelencia en su gestión, el valor agregado que ofrece a sus clientes y el servicio a la sociedad, que sea orgullo de los ecuatorianos.” (CNT s.f.). La CNT tiene 5 valores empresariales que son:

- Trabajamos en equipo.
- Actuamos con integridad.
- Estamos comprometidos con el servicio.
- Cumplimos con los objetivos empresariales.
- Somos socialmente responsables.

La CNT tiene sede en Quito y está presente en las 24 provincias del país. Tiene estructuras enfocadas a la planificación estratégica y administración de la operación a nivel nacional para cumplir con los objetivos establecidos por el Directorio. Cuenta además con siete Agencias Regionales que contienen a las Agencias Provinciales y que son las encargadas de la operación de la empresa. La estructura organizacional de la CNT EP se adjunta en el Anexo 3: Estructura Organizacional de la CNT EP.

Al 31 de Diciembre de 2016 la CNT EP contaba con 8393 colaboradores a nivel nacional. El 61% de los colaboradores son de género masculino y 39% son de género femenino. Con respecto a las edades, se puede señalar que el 18.5% de los colaboradores tienen edades que oscilan entre 18 y 27, el 72.5% oscila entre 27 y 51 años, un 8.7% tiene edades entre los 51 y 64 años, y finalmente el 0.3% restante tiene edades superiores a 64 años. La distribución de edades se puede ver en la Tabla 3 y Gráfico 45 del Anexo 4. La distribución de edades segmentadas por género se despliegan en la Tabla 4 y 5, y en el Gráfico 47 y 48 del Anexo 4.

Asimismo, el 40.1% de los colaboradores de la CNT tiene hasta 3 años de permanencia en la empresa, el 37.9% tiene entre 3 y 10 años de permanencia en la empresa, y el 22.0% restante oscila entre 10 y 44 años de servicio. La distribución de los años de servicio de los colaboradores de la CNT se puede ver en la Tabla 6 y Gráfico 49 del Anexo 4. Actualmente la CNT no cuenta con más datos demográficos de su personal que pueden servir de insumo para el análisis organizacional que permita apalancar y focalizar estrategias para mejorar el compromiso organizacional.

La estrategia empresarial de la CNT EP es una estrategia de Innovación y Transformación que se basa en tres ejes estratégicos que son: Crecimiento, Productividad y Sostenibilidad. Su gestión operativa se basa en cinco perspectivas de gestión empresarial que son: Financiera, Sociedad, Cliente, Procesos Interno y Desarrollo - Aprendizaje. Dentro de los objetivos de la perspectiva de desarrollo y aprendizaje del Plan Estratégico Empresarial se encuentran: “incrementar el alineamiento organizacional” y “mantener talento humano altamente comprometido con la empresa” (Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP 2014, 28).

Debido a su giro de negocio, en la cual la tecnología forma parte imperante de su desarrollo y el cual se encuentra inmerso en un entorno cambiante y competitivo, producto de la continua transformación de la tecnológica, se genera la necesidad de crear estrategias o prácticas para mantener un alto compromiso entre sus

colaboradores para mejorar el desempeño global de la empresa y a su vez garantizar la preservación del know-how y sus trabajadores de alto potencial.

En el año 2014 se realizó la primera medición de clima laboral de esta empresa, sin embargo no se ha ejecutado una medición enfocada al compromiso organizacional. Por todo lo anterior, es importante abordar investigaciones sobre el compromiso organizacional, clave para apalancar la estrategia de la empresa.

Mediante Resolución No. CNT-EP-GG-0048-2017, de Julio de 2017, la CNT actualiza la Política de Seguridad y Salud del Trabajo. En dicha actualización se exponen compromisos como: “Identificar los peligros, evaluar y controlar los riesgos ocupacionales inherentes a nuestra actividades, con el fin de evitar la materialización de accidentes de trabajo y el surgimiento de enfermedades profesionales, así como la prevención de riesgos derivados de accidentes mayores”, “Generar conciencia preventiva y lograr el compromiso de nuestros colaboradores para alcanzar una cultura organizacional que considere a la Seguridad y Salud en el Trabajo como condición de empleo.”, y “Asignar recursos financieros, humanos y tecnológicos para promover la integración, implantación y mejora continua de nuestro Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo” (CNT s.f.). Por lo cual es importante considerar la evaluación de la sobrecarga laboral dado que este un riesgo ocupacional que conlleva trastornos físicos, psicológicos y sociales para sus colaboradores.

## **2.2. Determinación y análisis de la Sobrecarga Laboral y el Compromiso Organizacional**

### **2.2.1. Herramienta de Medición**

Para la aplicación de esta investigación inicialmente se incorporaron en la investigación variables demográficas como: estado civil, edad, si tiene hijos, tiempo de servicio en la empresa y tipo de contrato. La inclusión de estas variables demográficas es indispensable ya que al asociar el compromiso organizacional con las características del colaborador e identificar cuales están más relacionadas con el mismo permite enfocar las propuestas de mejora de una manera más adecuada.

Para la edad se distribuyó las edades en tres rangos, de 18 a 37 años, de 38 a 57 y mayores a 57. Los rangos se consideraron para poder relacionarlos con las generaciones del trabajo que son los Millennials, que van desde 1980 al 2000, es

decir de 17 a 37 años; la Generación X que van desde 1960 a 1980, es decir mayores a 37 hasta los 57 años y los Baby Boomers que van desde 1940 al 1960, es decir mayores a 57 hasta los 77 años. Se consideró como límite inferior los 18 años porque es la edad mínima en la empresa y se dejó el último rango abierto considerando que existe un 0.05% de la población de la empresa que tiene más de 77 años.

La variable tienen hijos tuvo una respuesta simple de Si o No. Este es un factor sustancial que puede estar relacionado con el compromiso de continuidad.

La variable tiempo en la empresa también se distribuyó en tres rangos: Menor de 1 año, de 1 a 3 años, de 4 a 7 años, y mayor a 7 años. El número de años de servicio puede ser un factor determinante en el compromiso normativo, por lo cual es necesario considerarlo al momento de evaluar el compromiso organizacional.

La variable de tipo de Contrato tuvo 2 opciones: Permanente u Ocasional. Esta variable es importante al analizar el compromiso ya que este es un constructo de largo plazo y la temporalidad de la relación laboral puede afectarlo notablemente.

Para la medición de horas laboradas semanalmente se crearon cuatro rangos que son: de 40 a 45 horas, de 50 a 55 horas, de 55 a 60 horas y mayor a 60. Estos rangos se definieron considerando que 40 horas es el número de horas semanales establecido en el Ecuador y que varios autores determinan que la sobrecarga laboral se empieza a visualizar a partir de las 45 horas. Posteriormente se incluyeron tres rangos adicionales para mantener la uniformidad en los mismos.

#### **2.2.1.1. Medición de la Sobrecarga de Trabajo**

En la actualidad existen pocas herramientas establecidas y reconocidas para la medición de la sobrecarga de trabajo, por lo cual para esta medición se tomó como referencia la herramienta desarrollada en el 2002 por Daniels y McCarragher, que mide el Balance de la Vida Laboral/ Personal y que fue publicada por el Industrial Society, conocido hoy en día como Work Foundation, la cual es una fundación nacida en Londres y cuyo objetivo es mejorar la calidad de vida en el trabajo. Esta herramienta consistía de 10 preguntas, pero en el 2005, Dex y Bond validaron y modificaron este cuestionario, pues encontraron que algunas preguntas eran solo aplicables a personas que tenían una pareja o hijos. El Cuestionario de Medición del Balance de la Vida Personal/ Laboral de Daniels y McCarragher, modificado por Dex y Bond se despliega en el Anexo 1.

Las preguntas se califican con una escala de tres niveles: A que equivale a Estoy de Acuerdo, B a Algunas Veces y C a No Estoy de Acuerdo. Dex y Bond agregaron puntajes a las respuestas, lo que significaría que a un mayor puntaje existen un menor Balance de Vida Laboral/ Personal (Dex y Bond 2005, 630).

Esta herramienta fue aplicada en seis organizaciones del sector financiero, de salud y de servicios sociales. Posteriormente fue aplicado en dos organizaciones del sector manufacturero y de telecomunicaciones en el Reino Unido (Dex y Bond 2005, 628). Adicionalmente fue sometida al test de confiabilidad de Alpha de Cronbach obteniendo un coeficiente de confiabilidad de 0.66 que es un índice aceptable (Dex y Bond 2005, 630). Hye Kyoung Kim, aplicó la modificación de Dex y Bond del cuestionario en un estudio de 342 trabajadores de Korea del Sur donde obtuvo un coeficiente de confiabilidad de Cronbach de 0.71 (Kim 2014, 42).

La medición del balance de vida laboral/personal generalmente se lo hace a través de factores como el número horas de trabajo, el nivel de interferencia del trabajo con la vida personal, el apoyo organizacional y la satisfacción del empleado referente al trabajo y su vida personal. Considerando que para esta medición se ha definido la sobrecarga de trabajo como el punto en el cual se supera el máximo de horas laborables establecidas a la semana, uno de los parámetros del cuestionario de balance vida laboral/personal; se tomaron las preguntas asociadas a este factor y se creó una pequeña encuesta para determinar el nivel de sobrecarga de trabajo, en la que se incluyó las siguientes preguntas:

- Actualmente, debido a que el trabajo lo exige, normalmente trabajo largas horas
- Generalmente trabajo más de 45 horas a la semana
- La mayoría de las tardes tengo que llevarme el trabajo a casa
- A menudo trabajo en la noche o los fines de semana

Para responder estas preguntas se utilizó una escala de Likert de 4 puntos que varía desde 1 equivalente a Totalmente en desacuerdo hasta 4 equivalente a Totalmente de acuerdo. El Cuestionario de Medición de sobrecarga utilizada se encuentra como parte del Anexo 5: Encuesta de Sobrecarga de Trabajo y Compromiso Organizacional.

### **2.2.1.2. Medición del Compromiso Organizacional**

Para determinar el compromiso organizacional se utilizó el Cuestionario de Meyer y Allen, herramienta de relevancia que ha sido usada para medir el compromiso organizacional y que ha sido ampliamente validada, incluso en países hispanos como Venezuela, México y Argentina.

Inicialmente el cuestionario de Allen y Meyer contenía 24 declaraciones para la medición. En 1990, Meyer y Allen encuestaron a 1530 enfermeras usando una versión de 19 ítems obteniendo índices de confiabilidad de Cronbach de 0.86, para el compromiso afectivo, 0.79 para el compromiso de continuidad y 0.89 para el compromiso normativo (Piper 2004, 63). En 1993 lo simplificaron a 18 ítems con un nivel de confiabilidad de Cronbach de 0.82 para el compromiso afectivo, 0.74 para el compromiso de continuidad y de 0.83 para el compromiso normativo (Kim 2014, 41 - 42). En 1996 en una validación del modelo tridimensional, aplicaron la encuesta a hombres y mujeres de diferentes ocupaciones y organizaciones y encontraron estimaciones de confiabilidad de 0.85 para el compromiso afectivo, 0.79 para el compromiso de continuidad y 0.73 para el compromiso normativo. (Piper 2004, 64)

En una versión “de Arias” adaptada a la lengua hispana, que fue expuesta en el IV Foro Nacional de Investigación en las Disciplinas Financieras-Administrativas, Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, se obtuvieron niveles de alpha de Cronbach de 0.81 para la escala de compromiso afectivo, 0.48 para la escala de compromiso de continuidad y 0.82 para la escala de compromiso normativo (Betanzos, Andrade y Paz 2006, 31-33). En un estudio en Venezuela para 125 personas se obtuvieron índices de confiabilidad de Cronbach de 0.86 para el compromiso afectivo, 0.62 para el compromiso normativo y 0.64 para el compromiso de continuidad y un coeficiente de 0.81 para el instrumento en su globalidad (Marquéz Llorca 1998, 25).

Por su parte, Arciniega y González en 2006, en el artículo “What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment?” de la Revista de Psicología Social, presentaron la traducción al español de la versión de 18 preguntas y reformularon las preguntas para que todas estén en positivo. En este estudio midieron la validez del instrumento a través de una rotación oblimín y obtuvieron índices de 0.79 para el compromiso

afectivo, 0.77 para el compromiso de continuidad y 0.72 para el compromiso normativo. En México se aplicó esta versión en 233 trabajadores mexicanos de dos organizaciones y se también se validó el instrumento donde se obtuvieron índices de confiabilidad de Cronbach de 0.81 para el compromiso afectivo, 0.48 para el compromiso de continuidad y 0.82 para el compromiso normativo. De igual manera en Argentina, en la aplicación del cuestionario de 18 preguntas en versión hispana, se obtuvieron niveles de Cronbach de 0.82 para el compromiso afectivo, 0.76 para el compromiso de continuidad y de 0.73 para el compromiso normativo (citado en Montoya 2014, 14 - 17).

La versión de 1993 del cuestionario de Allen y Meyer consta de 18 preguntas que miden las tres dimensiones del compromiso organizacional: 6 ítems miden el compromiso de continuidad, 6 ítems miden el compromiso afectivo y 6 ítems miden el compromiso normativo, a través de una escala de Likert de 7 puntos, en donde a mayor puntaje mayor compromiso. El Cuestionario de Meyer y Allen se tomó de la Guía para Usuarios Académicos de 2004, de los mismos autores del cuestionario y se despliega en el Anexo 2: Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen, el cual ha sido traducido para el efecto (Meyer y Allen 2004, 12 -13).

Debido a que el compromiso consta de tres componentes, se requiere analizarlos por separado, en donde es importante obtener altos puntajes en el compromiso afectivo, dado que este componente remarca el deseo de los colaboradores por permanecer en la organización y conlleva resultados positivos en el comportamiento de los colaboradores, de igual manera un puntaje alto en el compromiso normativo es un buen indicador de compromiso con la organización que conlleva resultados importantes, aunque no tan relevantes como los del compromiso afectivo (Meyer y Allen 2004, 2-5). El compromiso de continuidad debe ser evaluado de una manera más específica, pues representa la necesidad del colaborador de permanecer en la empresa; altos puntajes en este tipo de compromiso contribuye al compromiso organizacional global, ya que esta necesidad hace que la persona permanezca en la empresa, sin embargo, también representa que las personas están atrapadas en la organización y su compromiso es muy débil con la misma (Meyer y Allen 2004, 5).

Para la aplicación de esta investigación se utilizó la versión de 1993 de Meyer y Allen, y se midió los tres tipos de compromiso, puesto que debido a la diversidad

de la población en estudio y la época de recesión por la que atraviesa el país, podría existir niveles importantes de los tres tipos de compromiso que se deben analizar.

De las 6 preguntas que se utilizan para medir cada tipo de compromiso se han eliminado 2 preguntas, quedando un total de 12 preguntas, considerando que existen preguntas muy similares y que pueden dar como resultado respuestas contradictorias.

La escala de medición fue adaptada para el presente estudio, utilizándose una escala de Likert de 4 puntos que varía desde 1 equivalente a Totalmente en desacuerdo a 4 equivalente a Totalmente de acuerdo. En base a la recomendación de Meyer y Allen, las 12 preguntas fueron mezcladas. Con el objetivo de evitar confusiones al momento de llenar el cuestionario y facilitar la tabulación de los resultados las preguntas invertidas fueron colocadas en positivo. El cuestionario de medición de compromiso organizacional utilizado se encuentra como parte del Anexo 5: Encuesta de Sobrecarga de Trabajo y Compromiso Organizacional

### **2.2.1.3. Validación de la Herramienta de Medición**

La herramienta de medición es una encuesta que mide los componentes de compromiso organizacional y la sobrecarga de trabajo. Con la finalidad de validar la herramienta de medición se solicitó la respectiva validación a dos expertos en el campo de la Gestión de Recursos Humanos. En este caso los expertos fueron:

- Catalina Arboleda Abril, Psicóloga Industrial y Magister en Desarrollo de Talento Humano, Gerente de Recursos Humanos de Raúl Coka Barriga, con más 10 años de experiencia en los subsistemas de Recursos Humanos, quien además trabajo varios años en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.
- Leopoldo Paz Armas, Psicólogo Industrial y Magister en Administración de Empresas MBA Programa Integral de Habilidades Múltiples, Gerente de Desarrollo de Talento Humano (E) de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, con más 10 años de experiencia en los subsistemas de Recursos Humanos.

Los dos expertos validaron la encuesta señalando que la misma es muy puntual y acertada. Se realizaron dos observaciones: se recomendó que la aplicación de la encuesta se realice a través de una aplicación web con el objetivo de facilitar la tabulación y evitar errores de digitación que puedan afectar los resultados. Esta observación fue tomada en cuenta al momento de la aplicación de la encuesta.

Inicialmente se planteó una escala de medición de Likert de 5 puntos que varía desde 1 equivalente a totalmente en desacuerdo a 5 equivalente a totalmente de acuerdo, con un punto medio 3 equivalente a ni de acuerdo ni en desacuerdo. No obstante, se recomendó que la escala de calificación debiera ser de 4 puntos con el objetivo que se obtengan respuestas claramente diferenciadas con una tendencia marcada hacia el acuerdo o el desacuerdo. Observación que considerada para la aplicación de la encuesta. Las validaciones de los dos expertos se incluyen en el Anexo 14.

### 2.2.2. Muestra

Al 31 de Diciembre de 2016 la CNT contaba con 8393 personas distribuidas a nivel nacional. La CNT EP cuenta con 8 gerencias que son las gerencias estratégicas y responsables de los resultados a nivel nacional ubicadas en Quito.

En este estudio se tomó una muestra intencional y no probabilística en la cual se consideró únicamente a la Gerencia Nacional de Negocios, que es una de estas gerencias estratégicas y que con fecha de corte 31 de Diciembre del 2016 tenía 2499 colaboradores. Esta gerencia fue escogida para la presente investigación con base en una encuesta de clima laboral que ejecutó la CNT en el año 2014, en la cual la Gerencia Nacional de Negocios obtuvo la menor calificación.

Para la muestra no se consideró a los Operadores de Contact Center porque tienen turnos específicos de 6 horas, razón por la cual nunca van a sobrepasar las 40 horas semanales que se incluyó en la encuesta. Adicionalmente se consideró únicamente a los colaboradores que tenían más de 6 meses en la empresa, teniendo en cuenta que el compromiso organizacional es un constructo que se forma a partir de la experiencia que el colaborador tiene con la empresa.

Para que la muestra sea considerada válida con un error de muestreo del 5% y considerando que la muestra es finita, se aplica la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{e^2(N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

Donde:  $N = \text{Total de la población} = 1403$

$Z_{\alpha} = 1.96$  (considerando un nivel de confianza de 95%)

$$p = \textit{proporcion esperada} = 0.5$$

$$q = 1 - p = 0.5$$

$$e = \textit{error muestral} = 0.05$$

$$n = \frac{1403 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.5^2(1403 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 301.75$$

Se debían ejecutar por lo menos 302 encuestas, para que la muestra sea válida.

### **2.2.3. Resultados de la medición y análisis**

Durante los meses de mayo y junio de 2017 se remitieron vía correo electrónico 400 encuestas de manera aleatoria al personal de la Gerencia Nacional de Negocios, a través de la aplicación Google Forms, como se observa en el Gráfico 51, del Anexo 5.

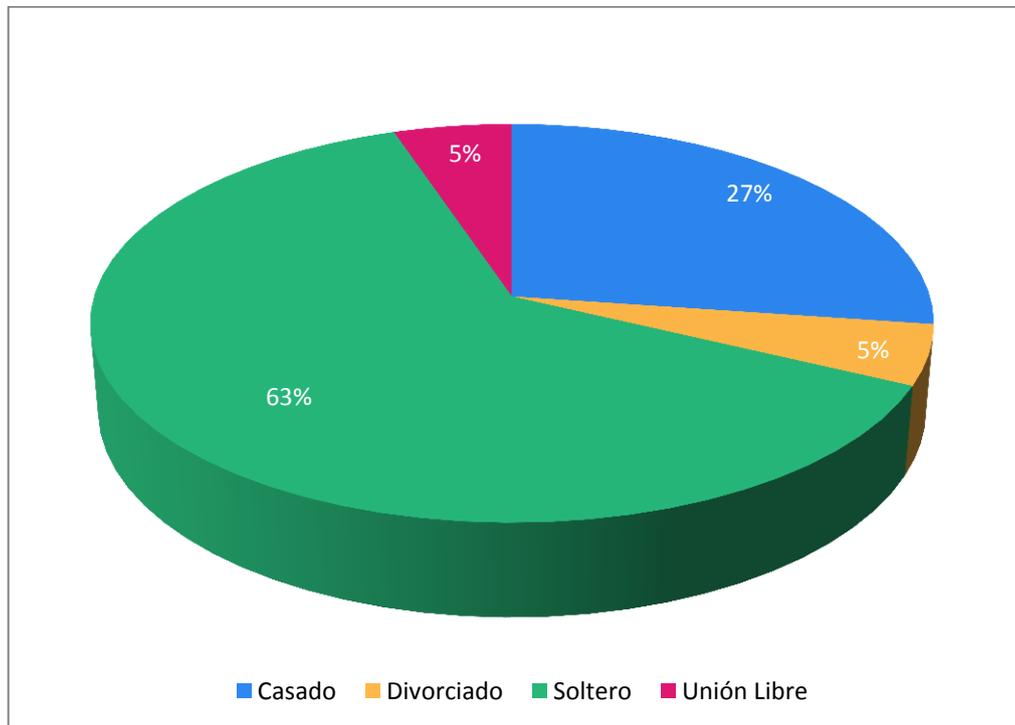
Esta herramienta permitió mantener el anonimato y confidencialidad de los encuestados con lo que se obtuvo resultados más reales y objetivos. Se recopilaron 349 encuestas, alcanzando la muestra mínima para el estudio. Las variables se exhiben mediante gráficos que representan su participación porcentual o el valor del resultado obtenido para una representación más didáctica y sencilla. Las tablas fuentes de información estos gráficos se presentan en el Anexo 6.

#### **2.2.3.1. Datos Demográficos**

En la encuesta se incluyeron variables demográficas que permitieron caracterizar al colaborador y analizar cuáles de estas variables están relacionadas con el compromiso organizacional y la sobrecarga de trabajo, que son las principales variables de este estudio.

## Estado Civil

Gráfico 1. Estado Civil

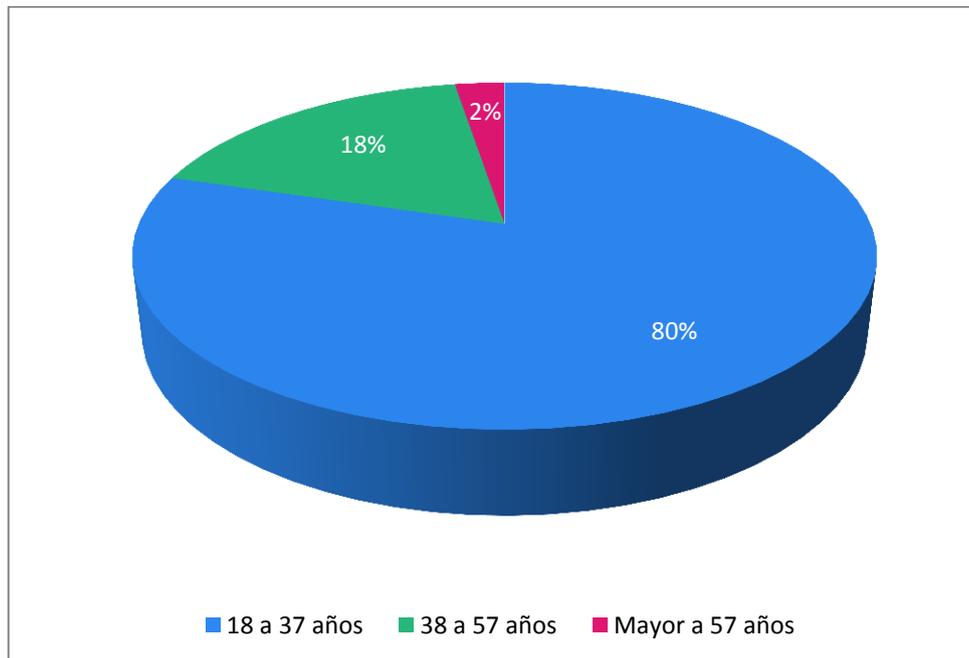


Elaborado por: la autora

Del total de colaboradores que llenaron la encuesta de Sobrecarga de Trabajo y Compromiso Organizacional se puede observar que la mayoría, representado por un 63%, es soltero, sugiriendo que la mayor parte de la población no ha asumido un compromiso formal, lo que podría estar relacionado con una mayor permanencia en el sitio de trabajo por tener menos demandas de tiempo en otros roles a diferencia de otros estados civiles como el de casado que representa un 27% de la población o el de la unión Libre, donde la permanencia en el sitio de trabajo se ve limitada por las obligaciones que tienen en casa. De hecho, el 85.39% de las personas Solteras encuestadas no tienen hijos, lo que les permite permanecer más tiempo en el sitio de trabajo.

## Edad

**Gráfico 2. Edad**



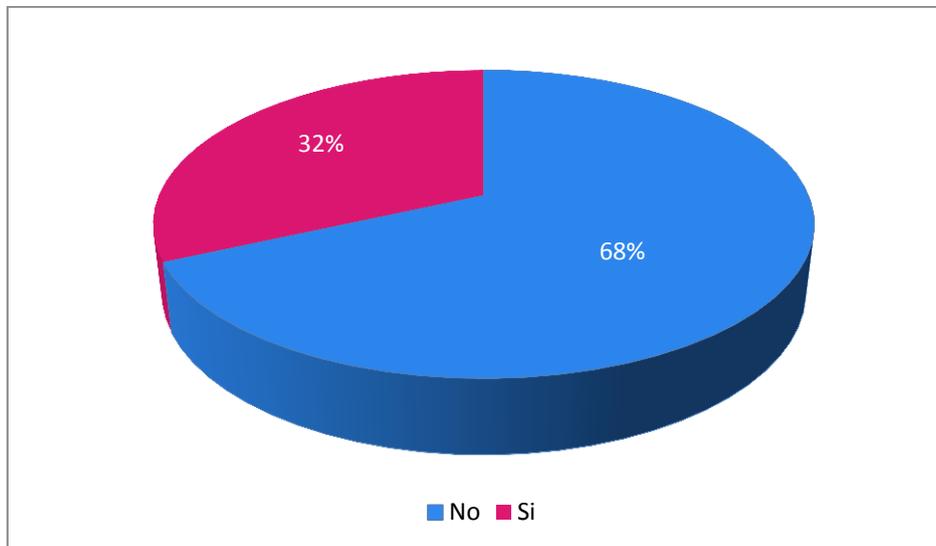
**Elaborado por:** la autora

Del total de colaboradores que llenaron la encuesta se puede observar que la mayoría de los encuestados tienen edades comprendidas entre los 18 y 37 años, es decir que son Millennials, lo cual refleja el esfuerzo que ha realizado la empresa por incorporar jóvenes talentos.

Los Millennials tienen expectativas diferentes al momento de tomar sus decisiones laborales, generalmente priorizan mucho el equilibrio entre lo laboral y lo personal, y se caracterizan por ser personas menos comprometidas con las organizaciones porque son personas habituadas al cambio y en busca de nuevos retos. Por lo anterior, considerando el alto porcentaje de Millennials, la empresa tiene que realizar esfuerzos adicionales para que este tipo de colaboradores se comprometan e identifiquen con la empresa. Por otra parte existe un bajo porcentaje perteneciente a la Generación X y a los Baby Boomers, que son generaciones donde el trabajo es un punto focal dentro de sus motivaciones. La empresa debe trabajar en retener a los colaboradores de estas generaciones pues son las personas que poseen más experiencia y suelen ser más leales con la organización, lo que constituye un activo empresarial difícil de reemplazar. Es importante señalar que la diversidad generacional permite un desarrollo sustentable de la organización.

## Tiene Hijos

**Gráfico 3. Tiene Hijos**



Elaborado por: la autora

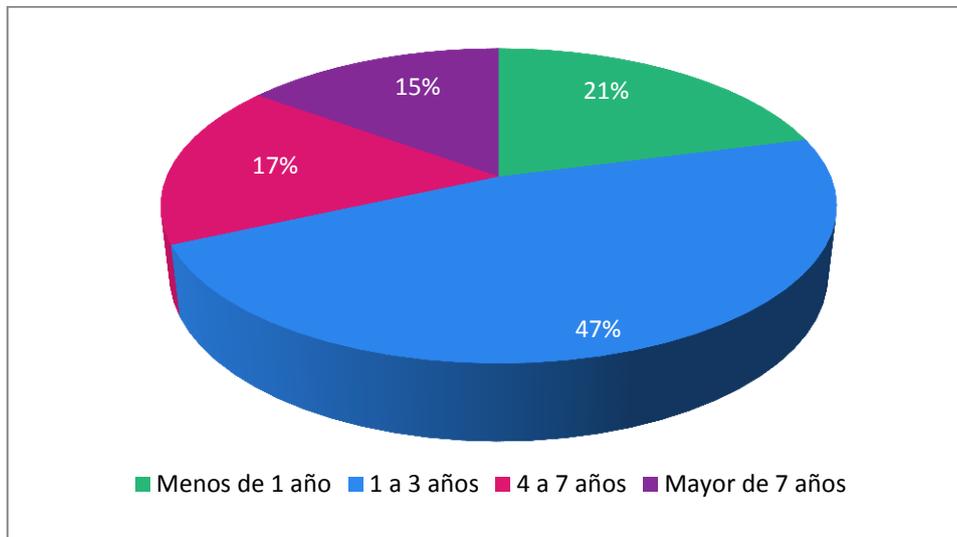
La mayoría de los colaboradores que llenaron la encuesta no tiene hijos. Los colaboradores sin hijos tienden a permanecer más tiempo en el trabajo porque tienen menos demandas de tiempo para otras actividades fuera del rol laboral.

Aunque únicamente un porcentaje minoritario tiene hijos, se debe considerar que el 80% de los colaboradores están en edades consideradas como reproductivas, por lo que este índice puede tender a subir con el consecuente aumento de responsabilidades en la vida personal. Este no es únicamente aplicable a las mujeres, ya que a pesar de que los hombres no tienen una edad reproductiva limitada también adquieren responsabilidades familiares con los hijos. Esta característica en particular puede ser concluyente al momento de determinar el compromiso por continuidad, ya que los colaboradores con hijos tienden a tener más obligaciones económicas que incrementan su necesidad de permanecer en una organización y mantener estabilidad.

Por otra parte, el tiempo que conllevan los horarios extendidos converge en problemas familiares como dificultades para la crianza, supervisión y formación de los hijos, que incrementan los niveles de estrés y por ende un deterioro en la salud física y psicológica del trabajador. Por tal razón, la empresa debe considerar la implementación de políticas responsables con la familia que permitan a los colaboradores a cumplir adecuadamente con las responsabilidades laborales y familiares.

## Tiempo en la Empresa

**Gráfico 4. Tiempo en la Empresa**



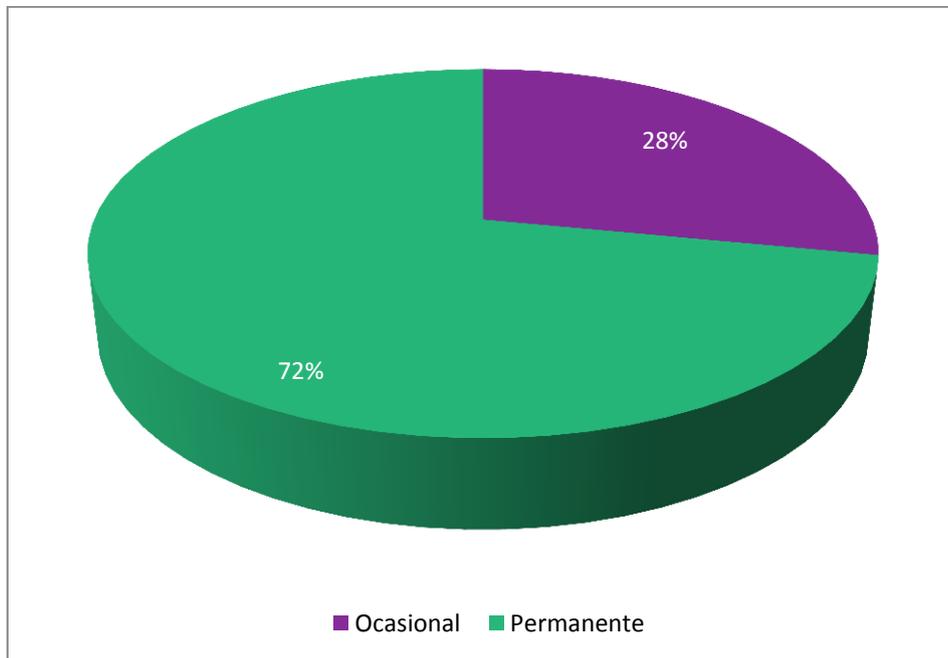
Elaborado por: la autora

La mayoría de los colaboradores que llenaron la encuesta tienen menos de 3 años en la empresa, es decir no tienen mucho tiempo en la CNT, lo que podría ser un determinante en la medición del compromiso afectivo y normativo pues es muy corto el tiempo para crear una fuerte identificación con la empresa. Por otra parte, el 32% de los colaboradores tienen más de 4 años y pueden generar un mayor compromiso, por el tiempo de afiliación con la empresa. La empresa ha realizado esfuerzos por incluir personal nuevo en pro de la innovación, sin embargo debe enfocarse en retener a los colaboradores con más años en tanto que son las personas que tienen el know how.

Las personas antiguas por su parte pueden mostrar resistencia al cambio, debido a que estos se han vuelto complejos y llenos de incertidumbre para su estabilidad y desarrollo profesional, por lo que tienen una baja motivación para adaptarse a nuevos esquemas, a diferencia de los trabajadores nuevos que tienen una mayor expectativa con respecto al cambio. Las personas más antiguas tienen la competencia y experiencia en la empresa por lo que la empresa debe fortalecer los procesos de gestión de cambio enfocándose en incrementar la disposición de compartir sus conocimientos a nuevos trabajadores, sin la concepción de que están formando a sus potenciales competidores, valorándolos y ofreciéndoles estabilidad y las oportunidades de desarrollo.

## Tipo de Contrato

Gráfico 5. Tipo de Contrato



Elaborado por: la autora

La mayoría de los colaboradores que llenaron la encuesta de Sobrecarga Laboral y Compromiso Organizacional tiene un Contrato Permanente. El tipo de contrato puede ser un determinante para la medición del compromiso, ya que la falta de estabilidad para el 28% de los colaboradores que tienen un contrato ocasional puede crear una falta de compromiso con la organización.

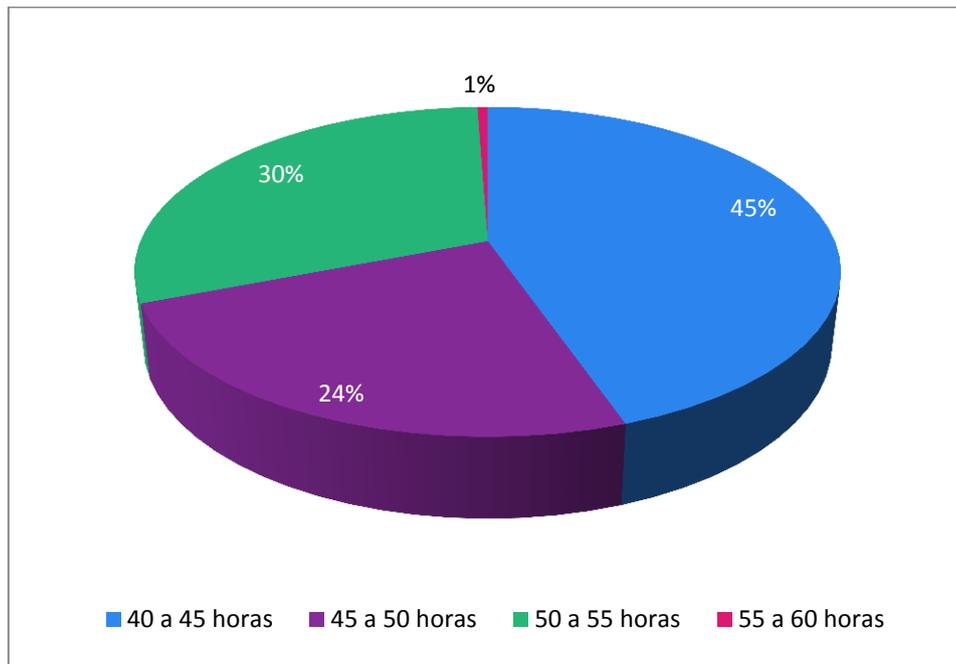
La empresa debe emplear el contrato ocasional o temporal únicamente para actividades o proyectos netamente temporales y no críticas del negocio, más no para actividades permanentes, como se ha realizado para varios de los casos de las personas con contrato ocasional.

Por un lado, la expectativa de las personas con contrato ocasional de ser contratadas, es perjudicial para la credibilidad de la empresa cuando esta no se concreta. Y por otro lado, las personas con contrato ocasional siempre están en la búsqueda de nuevas oportunidades, por lo cual al asignarles actividades críticas o del core de negocio se da una pérdida del conocimiento y de la curva de aprendizaje. En consecuencia, es importante tener una planificación de talento humano que determine el número óptimo de colaboradores permanentes y temporales.

### 2.2.3.2. Número de Horas Trabajadas Semanalmente

El número de horas es uno de los factores más importantes para considerar si existe una sobrecarga laboral, donde se ha obtenido los siguientes resultados:

**Gráfico 6. Número de Horas Trabajadas Semanalmente**



Elaborado por: la autora

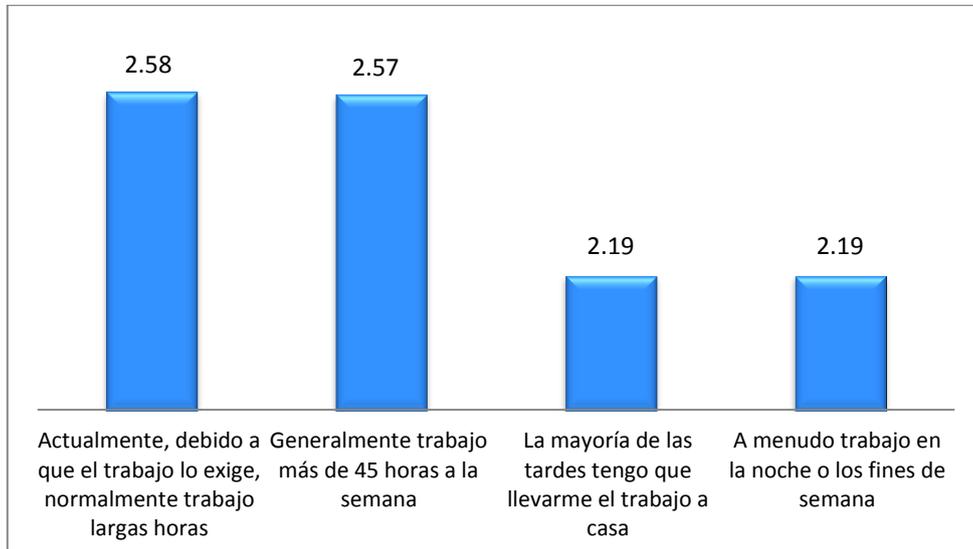
Considerando que 45 horas se ha definido como el límite máximo de horas laborables, se observa que más de la mitad de los colaboradores, representados en el 55% de los encuestados, trabaja un número elevado de horas, dentro de los cuales existen dos casos críticos que sobrepasan las 55 horas de trabajo semanal. Este factor señala que existen indicios de una sobrecarga laboral.

Sin embargo, el número de horas trabajadas se deben analizar más a profundidad ya que este puede ser únicamente un indicador de permanencia en el sitio de trabajo, debido a la cultura de la empresa donde para muchos jefes el tiempo en el sitio de trabajo es un indicador de efectividad, lo que genera que los colaboradores extiendan su horario, pero no implica necesariamente que tengan una carga excesiva de trabajo. De hecho las personas que trabajan más horas son las personas solteras que tienden a contar con menos demandas de tiempo fuera de su rol laboral.

### 2.2.3.3. Sobrecarga Laboral

La sobrecarga laboral se midió a través de 4 preguntas en las que se obtuvo:

**Gráfico 7. Resultados Preguntas de Sobrecarga Laboral**



**Elaborado por:** la autora

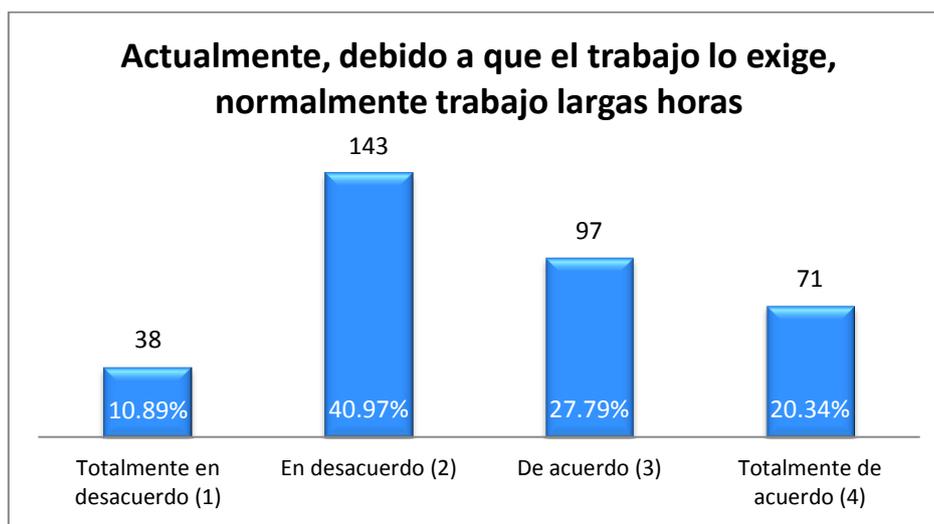
Las dos primeras preguntas están relacionadas con el número de horas trabajadas y tienden hacia el acuerdo, lo cual coincide con el porcentaje de colaboradores que laboran más de 45 horas semanales. Las dos últimas preguntas relacionadas con otros aspectos de la sobrecarga laboral, como llevar el trabajo fuera del escenario laboral, tienden hacia el desacuerdo. Lo que sugiere que la sobrecarga se percibe principalmente por la extensión del horario normal de trabajo.

El nivel de sobrecarga laboral se obtiene del promedio de estos 4 ítems, cuyo resultado es de 2.38 que corresponde al 45.99%. Al eliminar el punto central en la escala se puede obtener una tendencia con el acuerdo o el desacuerdo. Por lo que se puede decir que la sobrecarga laboral tiende hacia el desacuerdo y que el nivel de sobrecarga es medio – bajo, lo que difiere de las horas trabajadas semanalmente, en el que el 55% señala trabajar más de 45 horas. Esto puede sugerir que existe una necesidad de permanencia en la empresa más que un alto nivel de sobrecarga. Por otra parte, este índice se puede dar debido a que existen áreas específicas donde la carga laboral es intensa, mientras que en otras la carga es ligera; lo que señala que no existe una adecuada distribución de recursos y se requiere de una mejor planificación del talento humano.

Analizando individualmente cada una de las preguntas podemos recalcar lo siguiente:

**Pregunta 1: “Actualmente, debido a que el trabajo lo exige, normalmente trabajo largas horas”**

**Gráfico 8. Resultados Pregunta 1 Sobrecarga Laboral**



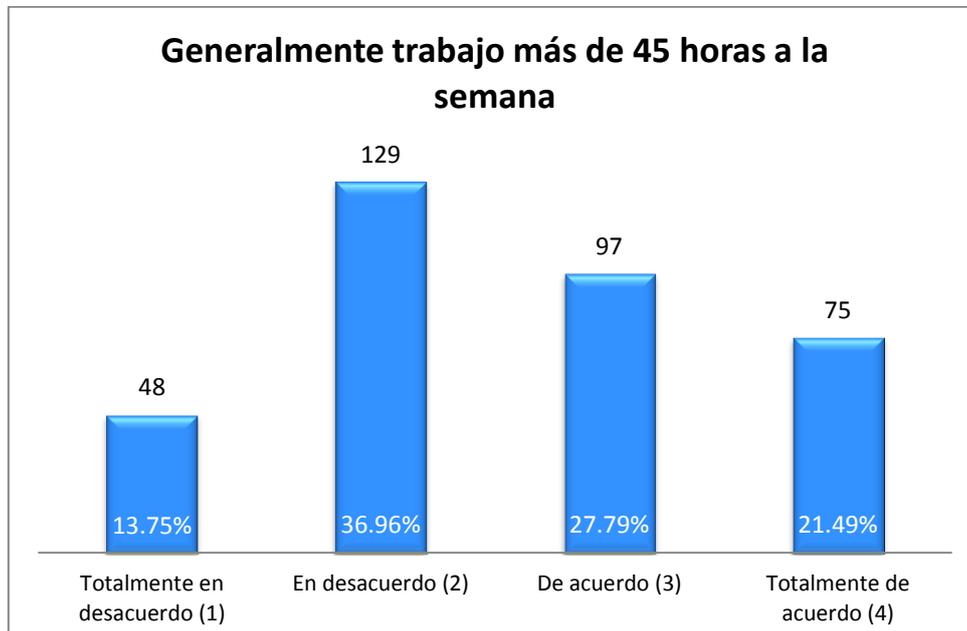
**Elaborado por:** la autora

Se muestra que un porcentaje importante equivalente al 48.14% de los encuestados señala que su trabajo demanda largas horas de trabajo. La calificación promedio está ligeramente sobre el punto medio de la escala con una tendencia hacia el acuerdo, lo que implica que existen indicios importantes de una distribución no adecuada de recursos en las áreas. Esto se puede dar porque existen áreas netamente operativas que cumplen con un horario determinado que no suele extenderse y existen otras que por ser más estratégicas tienen más responsabilidades y horarios de trabajo más demandantes.

Adicionalmente, al momento de medir la carga laboral en áreas operativas es más fácil determinar el tiempo que toma realizar las actividades y la transaccionalidad de las mismas, en comparación con las áreas estratégicas donde actividades como reuniones, actividades de planificación y coordinación son más difíciles de cuantificar y los talentos humanos son más costosos, por lo cual el número de recursos asignados a estas áreas generalmente no es el adecuado y se produce la sobrecarga laboral.

## Pregunta 2: “Generalmente trabajo más de 45 horas a la semana”

Gráfico 9. Resultados Pregunta 2 Sobrecarga Laboral



Elaborado por: la autora

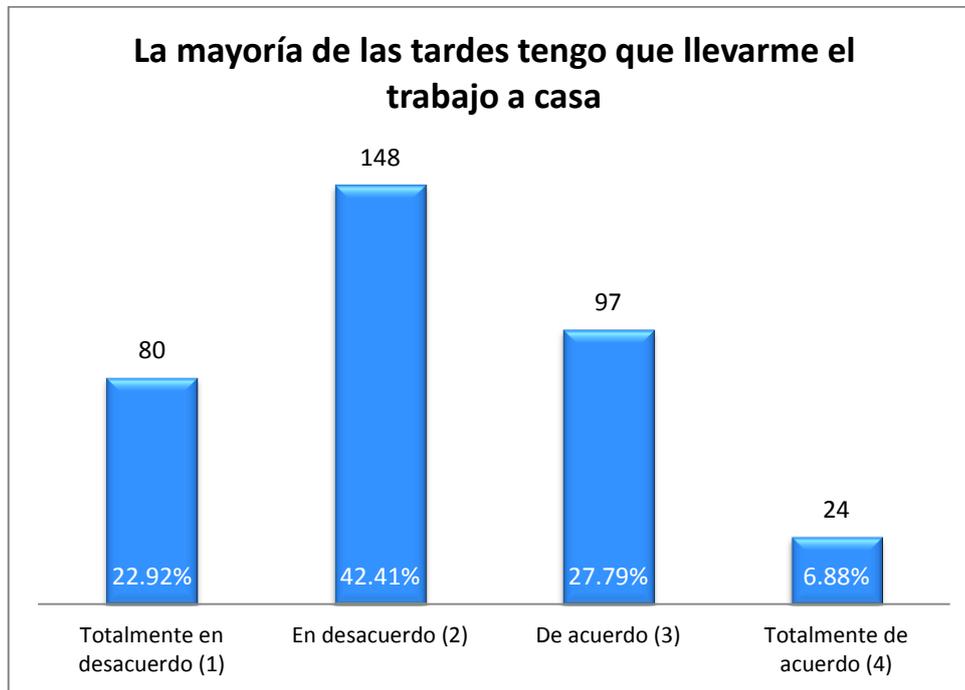
Esta pregunta obtiene una calificación equivalente a 2.57, es decir que la puntuación promedio está ligeramente sobre el punto medio de la escala con una tendencia hacia el acuerdo, lo que coincide con la medición del número de horas trabajadas semanalmente, es decir que aproximadamente la mitad extiende su horario de trabajo.

No obstante, la extensión del horario del trabajo puede ser únicamente un índice de permanencia en el sitio de trabajo, más que una alta sobrecarga laboral, porque en la empresa existe una cultura en la cual el tiempo de permanencia demuestra efectividad y compromiso lo que obliga a muchos de los colaboradores a extender su horario, para ser reconocidos por sus jefes inmediatos, aunque sus responsabilidades no lo demanden.

En este aspecto la empresa debe enfocarse en capacitar a los mandos medios y gerentes en habilidades de liderazgo que permitan crear una cultura de orientación a resultados y también de apoyo al colaborador, que además apalanque la mejora del clima laboral y factores asociados a este como la satisfacción al cliente y el compromiso organizacional.

### Pregunta 3 “La mayoría de las tardes tengo que llevarme el trabajo a casa”

Gráfico 10. Resultados Pregunta 3 Sobrecarga Laboral



Elaborado por: la autora

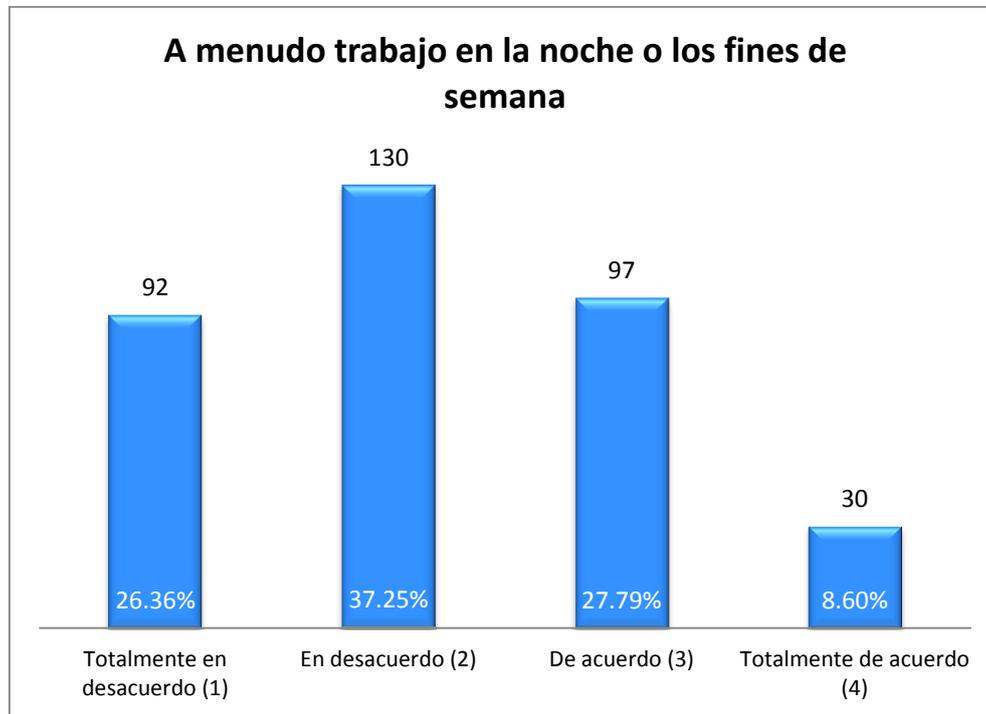
En esta pregunta se obtiene una calificación de 2.19, es decir por debajo del punto medio de la escala de medición, es decir que tiene una tendencia hacia el desacuerdo, donde la mayoría de los encuestados representada por un 65.33% señalan que no lleva trabajo a casa. Esto sugiere nuevamente que existe una cultura de permanencia en la empresa como índice de efectividad y compromiso de los colaboradores, más que una sobrecarga de trabajo.

Por otra parte, la mayoría de colaboradores no cuentan con facilidades como computadora portátil, internet, acceso al correo institucional o a las aplicaciones necesarias, que permitan a los colaboradores desarrollar sus actividades laborales fuera del sitio de trabajo y de esta forma compaginar las responsabilidades del trabajo con otras actividades personales.

Por lo cual es necesario que la empresa se enfoque en implementar prácticas de tiempos flexibles o teletrabajo para que se implante una cultura de autonomía orientada a los resultados más que al tiempo de permanencia en el sitio de trabajo.

#### Pregunta 4 “A menudo trabajo en la noche o los fines de semana”

Gráfico 11. Resultados Pregunta 4 Sobrecarga Laboral



Elaborado por: la autora

Esta pregunta obtiene una calificación de 2.19, es decir que está bajo el punto medio de la escala con una tendencia hacia el desacuerdo, donde únicamente un 36.39% de los encuestados señala que trabaja en la noche o los fines de semana, coincidiendo con la pregunta anterior. Esto sugiere que la extensión en el horario de trabajo no está necesariamente relacionada con una sobrecarga laboral sino con la cultura de permanencia en el sitio de trabajo que tienen los jefes inmediatos, por lo cual la empresa tendrá que capacitar a los mandos medios y gerenciales.

Por otra parte es necesario implementar programas que permitan al empleado trabajar de manera total o parcial en un espacio de elección propia, diferente al espacio tradicional de oficina, dado que le confiere al trabajador un control propio para ejecutar sus actividades laborales. Además evita el desplazamiento del empleado lo que conlleva de por sí un ahorro de tiempo. Para la implementación de estas prácticas se requiere el uso de las tecnologías de la información pero implica ahorros para el empleador porque reduce la necesidad de crear infraestructura física para el personal, y disminuye el uso de servicios básicos.

### 2.2.3.3.1. Sobrecarga Laboral y Variables Demográficas

En la encuesta de Sobrecarga Laboral y Compromiso Organizacional se recopiló información de algunos datos demográficos, con el objetivo de determinar qué variables están relacionadas con la sobrecarga laboral y el compromiso organizacional. Para el efecto planteamos la hipótesis inicial:

*Ho (hipótesis nula): La Sobrecarga Laboral o el Compromiso Organizacional es independiente de la variable demográfica (Estado Civil, Edad, Tiene Hijos, Tiempo en la Empresa o Tipo de Contrato.)*

*Ha (hipótesis alternativa): La Sobrecarga Laboral o el Compromiso Organizacional depende de la variable demográfica (Estado Civil, Edad, Tiene Hijos, Tiempo en la Empresa o Tipo de Contrato).*

Con el fin de determinar cuál hipótesis se acepta o se rechaza se utilizó el análisis estadístico de la varianza ANOVA, a través del cual se comprueba si las medias de dos o más grupos poblacionales son estadísticamente iguales o al menos uno de los grupos es diferente al resto. Para el análisis ANOVA se plantea la siguiente hipótesis:

$$H_0 = \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_n$$

$$H_a = \mu_1 \neq \mu_2 \neq \dots \neq \mu_n$$

Para el análisis se consideró un nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$  y se procesó los datos en el sistema Excel, y en base a ello se puede obtener dos resultados:

**Tabla 1. Resultados de ANOVA**

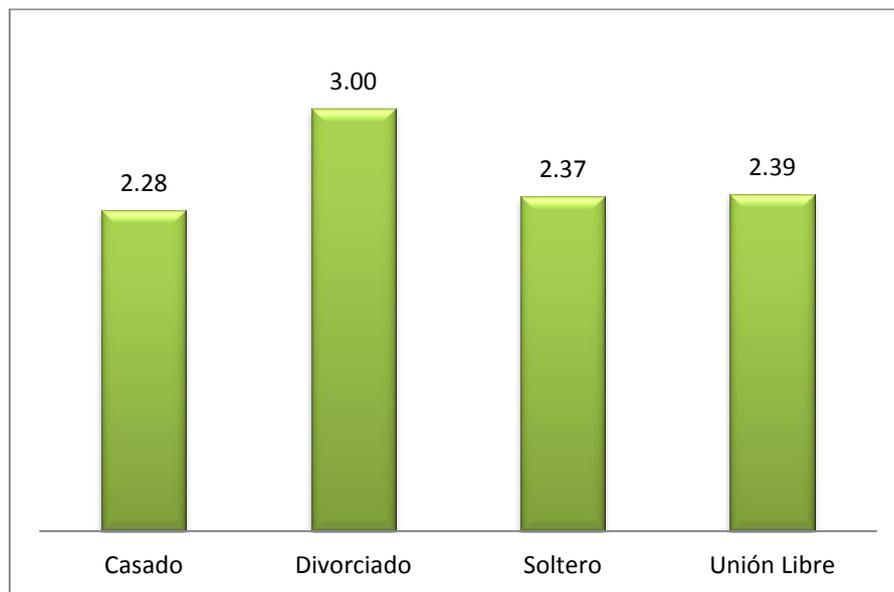
Escenarios	Aceptación o Rechazo de la Hipótesis	Resultado
$p > \alpha = p > 0.05$	Se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ )	Esto quiere decir que las medias son iguales y por lo tanto las variables no están relacionadas
$p < \alpha = p < 0.05$	Se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ )	Esto quiere decir que por lo menos una de las medias es diferente y por lo tanto las variables están relacionadas

Fuente: (Montgomery y Runger 1998, 628-637)

### 2.2.3.3.1.1. Sobrecarga Laboral y Estado Civil

Al relacionar la sobrecarga laboral con el estado civil se obtienen los siguientes resultados:

**Gráfico 12. Sobrecarga Laboral por Estado Civil**



Elaborado por: la autora

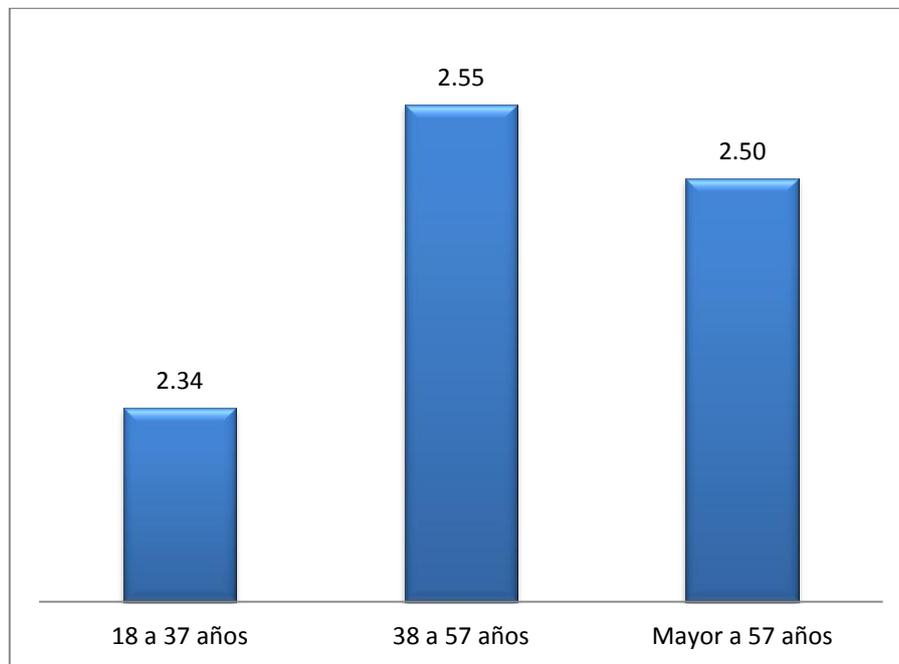
Del análisis desplegado en la Tabla 49 del Anexo 7 se puede observar que al menos uno de los estados civiles está relacionado con la sobrecarga laboral, por lo cual se aplicó nuevamente una ANOVA, en el cual no se consideró el estado de civil de divorciado que visiblemente tenía una media superior al resto.

Del segundo análisis que se detalla en la Tabla 50 del Anexo 7 se puede determinar, con un nivel de significancia del 5%, que las medias del estado civil casado, soltero y en unión libre son iguales, por lo que la sobrecarga laboral no depende de estos tres estados. Sin embargo, el estado civil de divorciado sí está relacionado con la sobrecarga laboral y tiende a alcanzar un mayor nivel de sobrecarga, esto se puede dar debido a que ya no están limitados en términos de tiempo para cumplir con un rol familiar lo que los motiva extender su horario y permanecer en el sitio de trabajo, y están dispuestos a asumir más responsabilidades laborales para ocupar su tiempo. Considerando que solo existe un tipo específico de la población representa únicamente un 5%; se puede establecer planes globales que mejoren la sobre carga laboral y beneficie a todos los colaboradores.

### 2.2.3.3.1.2. Sobrecarga Laboral y Edad

Al relacionar la sobrecarga laboral con la edad se obtiene los siguientes resultados:

**Gráfico 13. Sobrecarga Laboral por Edad**



Elaborado por: la autora

Al aplicar el análisis estadístico ANOVA que se despliega en la Tabla 51 del Anexo 7 se puede determinar, con un nivel de significancia del 5%, que las medias de estos rangos de edad son iguales; por lo que la sobrecarga laboral no está relacionada con la edad del colaborador.

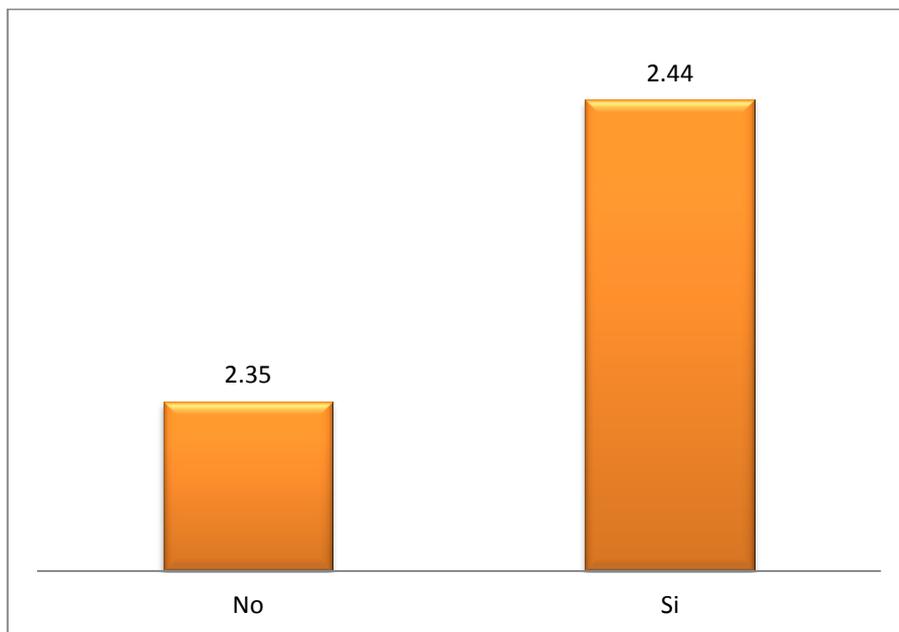
Esto sugiere que la sobrecarga laboral puede estar determinada de una manera directa por el nivel de responsabilidad o la complejidad del puesto más que con la edad del colaborador.

En base a lo señalado se sugiere que se implementen prácticas adecuadas de planificación del talento humano en las cuales se mida la carga laboral por cargo y no únicamente por área, con la finalidad de determinar el número óptimo de colaboradores, y así evitar que existan grupos de colaboradores que tengan una mayor carga que otros, lo que finalmente generan sentimientos de inequidad y por ende tienden a desmejorar el clima laboral.

### 2.2.3.3.1.3. Sobrecarga Laboral – Tiene Hijos

Al relacionar la sobrecarga laboral con la variable Tiene Hijos se obtiene los siguientes resultados:

**Gráfico 14. Sobrecarga Laboral e Hijos**



Elaborado por: la autora

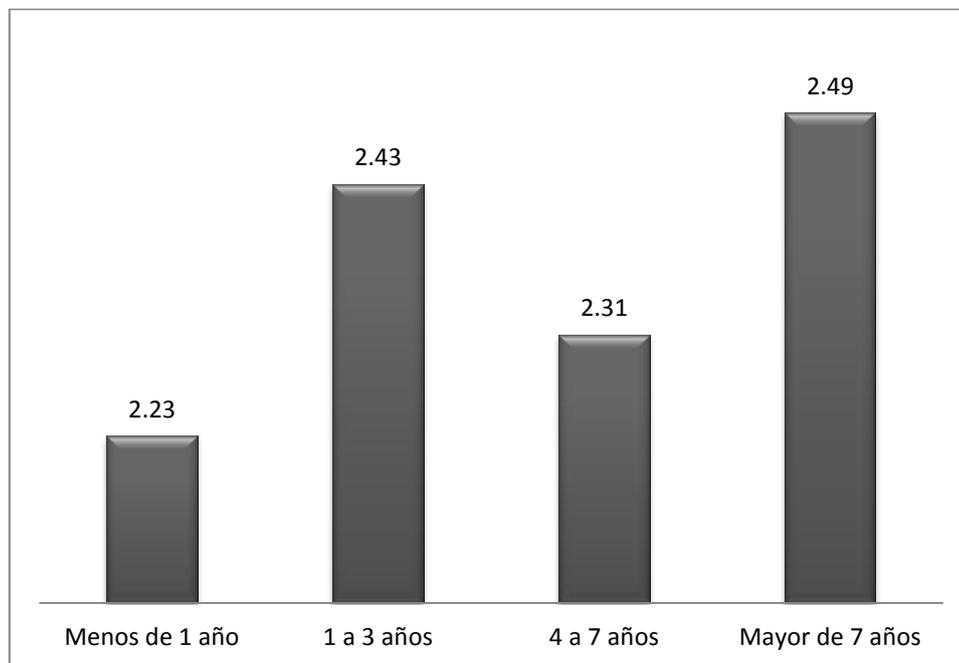
Al aplicar el análisis ANOVA que se despliega en la Tabla 52 del Anexo 7 se identifica que las medias son iguales, por lo cual se puede decir que con un nivel de significancia del 5%, que la sobrecarga laboral no depende de si el colaborador tiene hijos o no. Esto coincide con el resultado de la variable anterior en el cual la sobrecarga laboral puede estar más relacionada con el nivel de responsabilidad o la complejidad del puesto más que con el rol de padres.

En base a ello la empresa debe ofrecer prácticas de talento humano que puedan ser acogidas por todos los colaboradores de la empresa independiente de su estado civil, de su edad o de si tienen hijos o no, lo que permite una percepción de equidad y por ende fomenta la satisfacción laboral. Un ejemplo de estas prácticas son aquellas relacionadas con la flexibilidad de los horarios de trabajo porque le permite al empleado administrar de una mejor manera su tiempo y que el colaborador haga menos uso de permisos u horas laborales para la ejecución de trámites y personales.

#### 2.2.3.3.1.4. Sobrecarga Laboral y Tiempo en la Empresa

Al relacionar la sobrecarga laboral con el tiempo en la empresa se obtiene los siguientes resultados:

**Gráfico 15. Sobrecarga Laboral por Tiempo en la Empresa**



**Elaborado por:** la autora

Al aplicar el análisis estadístico ANOVA que se detalla en la Tabla 53 del Anexo 7, se puede determinar con un nivel de significancia del 5% que las medias de los rangos de tiempo en la empresa son iguales, por lo que la sobrecarga laboral no depende del tiempo de empresa que el colaborador se ha desarrollado en la empresa.

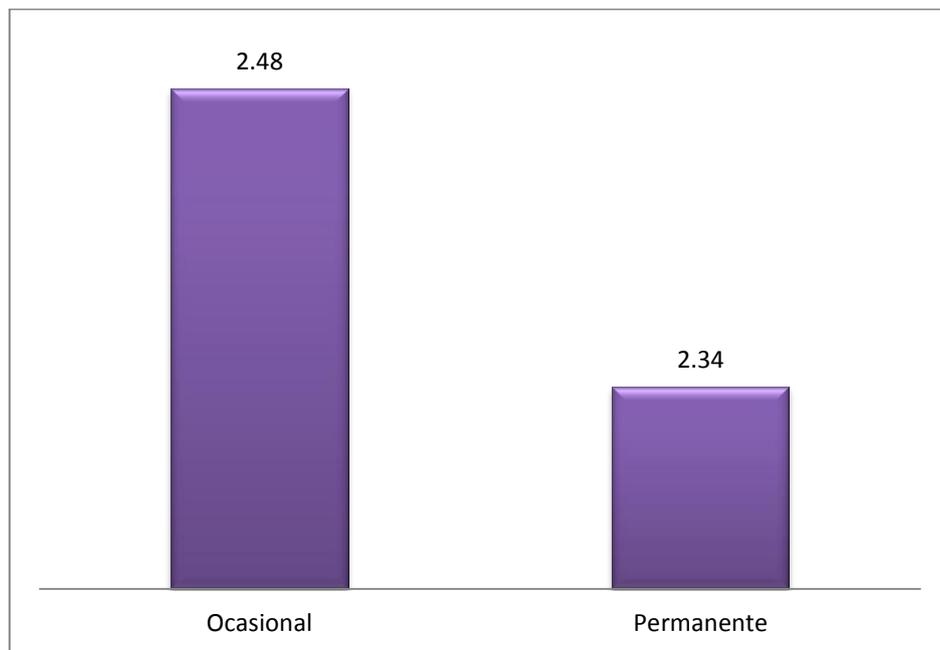
Lo que implica que la sobrecarga laboral dependerá de otros factores como los ya mencionados, nivel de responsabilidad y la naturaleza propia del puesto, y esto implica que la sobrecarga no debe ser considerada únicamente como el esfuerzo físico, sino también como el esfuerzo mental. Es por ello que la complejidad de la tarea también generará una sobrecarga psicológica en el colaborador que puede afectar su calidad de vida independiente del tiempo en la empresa.

Por lo cual en el desarrollo de los perfiles de cargo se deben establecer los riesgos físicos y los riesgos psicosociales. Adicionalmente la empresa debe darle la misma importancia a estos dos tipos de riesgos y no enfocarse únicamente en los riesgos más visibles que son los físicos.

### 2.2.3.3.1.5. Sobrecarga Laboral – Tipo de Contrato

Al relacionar la sobrecarga laboral con el tipo de contrato se obtiene los siguientes resultados:

**Gráfico 16. Sobrecarga Laboral por Tipo de Contrato**



**Elaborado por:** la autora

Al aplicar el análisis ANOVA que se detalla en la Tabla 54 se puede determinar con un nivel de significancia del 5% que las medias son iguales, por lo cual podemos decir que la sobrecarga laboral no depende del tipo de contrato del colaborador. Lo que sugiere que las responsabilidades y la carga de trabajo están distribuidas de igual manera entre el personal ocasional o permanente, esto se da debido a que el personal ocasional ha sido contratado para desarrollar actividades propias de los puestos de trabajo y no necesariamente para actividades temporales o de desborde estacional.

En base a lo expuesto, es necesario que se implemente un proceso adecuado de planificación de talento humano con una periodicidad aprobada, en el cual se desarrolle una medición de las necesidades de personal fijo que se requiere para desarrollar los procesos empresariales y las necesidades de personal temporal que se requiera para desarrollar actividades de tipo temporal como proyectos o actividades de desborde.

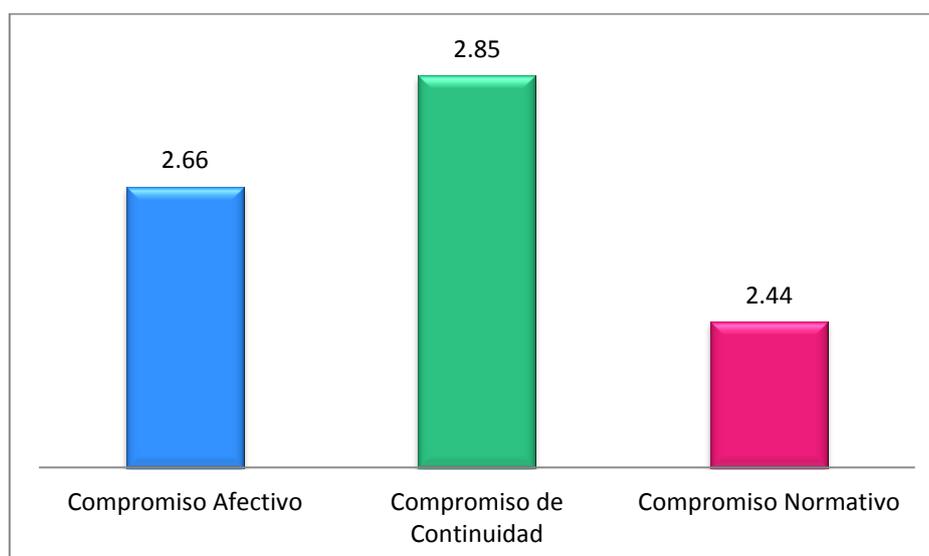
#### 2.2.3.4. Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional se obtiene del promedio de los 12 ítems correspondientes a esta variable, del cual se obtuvo un nivel de compromiso de 2.65, que corresponde al 54.98%.

Al eliminar el punto central, en la escala de medición se puede obtener una tendencia con el acuerdo o el desacuerdo, por lo que basado en este aspecto se puede decir que el compromiso está ligeramente sobre el punto medio de la escala con una tendencia al acuerdo. En base a este resultado se puede decir que el nivel de compromiso organizacional es medio - alto, lo cual es el reflejo de las acciones que ha desarrollado la empresa en los últimos años para mejorar el clima laboral. Sin embargo, deben generarse acciones enfocadas a mejorar el compromiso, teniendo en cuenta el entorno cambiante propio de una empresa de telecomunicaciones y el alto porcentaje de colaboradores Millennials con poco tiempo en la empresa, en los cuales es más difícil desarrollar el compromiso organizacional. Por lo cual el compromiso debe ser medido periódicamente y diseñar acciones innovadoras en base a los resultados.

El modelo de Meyer y Allen por su parte sugiere analizar los componentes del compromiso organizacional por separado, por lo que a continuación se presenta la calificación obtenida en cada componente:

**Gráfico 17. Nivel de Compromiso por Componente**



Elaborado por: la autora

El compromiso de continuidad obtiene la calificación más alta, equivalente a 2.85, lo que sugiere que muchos de los colaboradores están comprometidos por necesidad, más que por una identificación propia con la empresa. Esto se puede dar debido a que el país se encuentra en un período de dificultad económica donde las oportunidades laborales son escasas.

Es importante señalar que altos niveles de compromiso de continuidad implican una necesidad de emprender acciones enfocadas a desarrollar el compromiso dado que este tipo de compromiso es fácilmente quebrantable.

Le sigue el compromiso afectivo que está sobre el punto medio de la escala, con una calificación del 2.66, con una tendencia hacia el acuerdo. Este tipo de compromiso se debe fomentar a través de acciones enfocadas en el bienestar de los colaboradores, así como acciones de reconocimiento y oportunidades de desarrollo que sean evidentes a lo largo de toda la organización, considerado que muchas de las acciones de mejora propuestas como resultado de la medición de clima laboral no se han llevado a cabo.

Finalmente se presenta el compromiso normativo con una calificación de 2.44, que está debajo del punto medio de la escala, con una tendencia al desacuerdo. El compromiso normativo es el que menor calificación obtiene dentro de los componentes del compromiso organizacional, lo cual que puede ser el resultado de que el 68% del personal encuestado tiene menos de tres años en la empresa, que es un tiempo de interacción limitado para que la empresa haya generado acciones que fomenten este tipo de compromiso que el colaborador haya percibido como beneficios de largo plazo, y mediante las cuales desarrolle sentimientos de obligación moral.

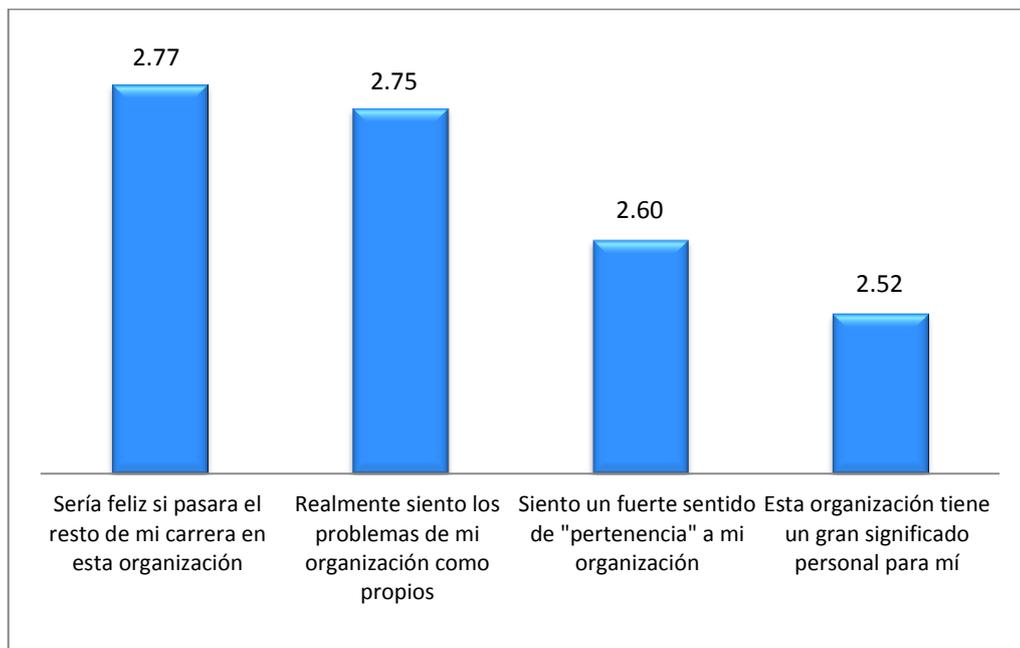
Por esta razón, la empresa debe enfocarse en la retención del personal antiguo, ya que este tipo de colaboradores además de tener la experiencia y el know how de los procesos de la empresa, tiende a estar más comprometidos con la organización y específicamente tienden a desarrollar el compromiso afectivo y normativo que son los componentes de compromiso más relevante.

A continuación se presenta en detalle el desglose de los tres tipos de compromiso.

### 2.2.3.4.1. Compromiso Afectivo

El compromiso afectivo se midió a través de 4 preguntas, las cuales obtuvieron la siguiente calificación:

**Gráfico 18. Resultados Preguntas Compromiso Afectivo**



Elaborado por: la autora

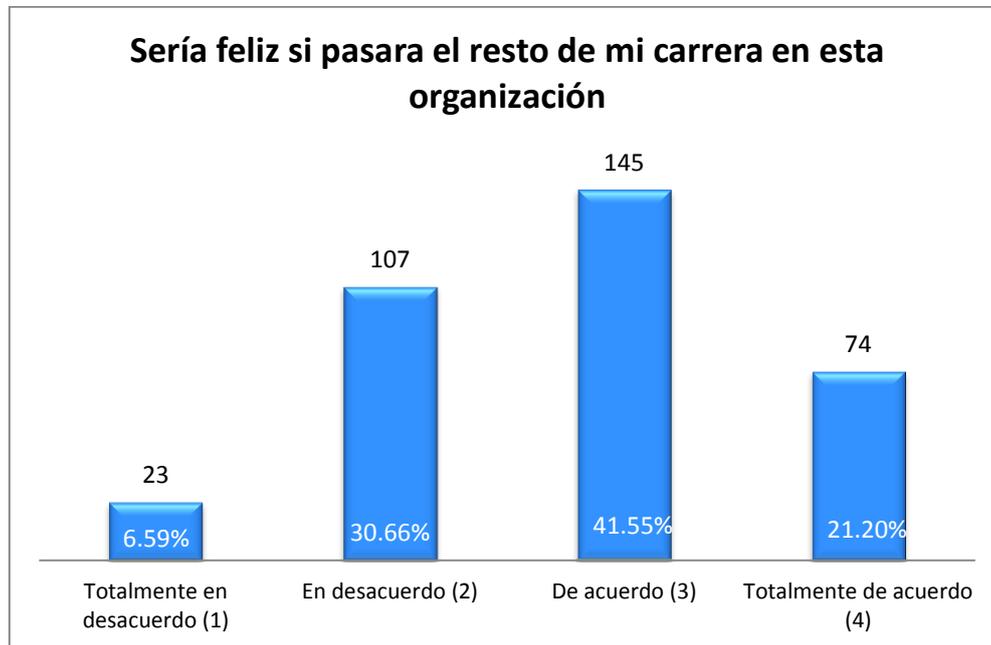
En general todas las preguntas del componente de compromiso afectivo obtienen una calificación sobre el punto medio de la escala con una tendencia hacia el acuerdo, lo que se refleja en la calificación total de este tipo de compromiso.

En general esto significa que en la empresa existe un sentimiento de lealtad y de pertenencia con la organización, sin embargo la empresa debe realizar acciones mejora que fomenten el compromiso. El compromiso afectivo se genera cuando los empleados encuentran un significado en el trabajo y se alinean con las metas y objetivos de la empresa.

Los colaboradores con un alto compromiso afectivo están dispuestos a dar más de lo esperado de ellos y tienen una mayor predisposición al cambio, es decir que este tipo de compromiso se refleja en las actitudes del colaborador, que al estar alineados con la empresa construyen una base sólida para forjar una cultura organizacional adecuada.

## Pregunta 1 “Sería feliz si pasara el resto de mi carrera en esta organización”

**Gráfico 19. Resultados Pregunta 1 Compromiso Afectivo**



**Elaborado por:** la autora

La pregunta 1 del compromiso afectivo es la que obtiene la mayor calificación de todas las preguntas de este componente con una calificación de 2.77 con una tendencia hacia el acuerdo.

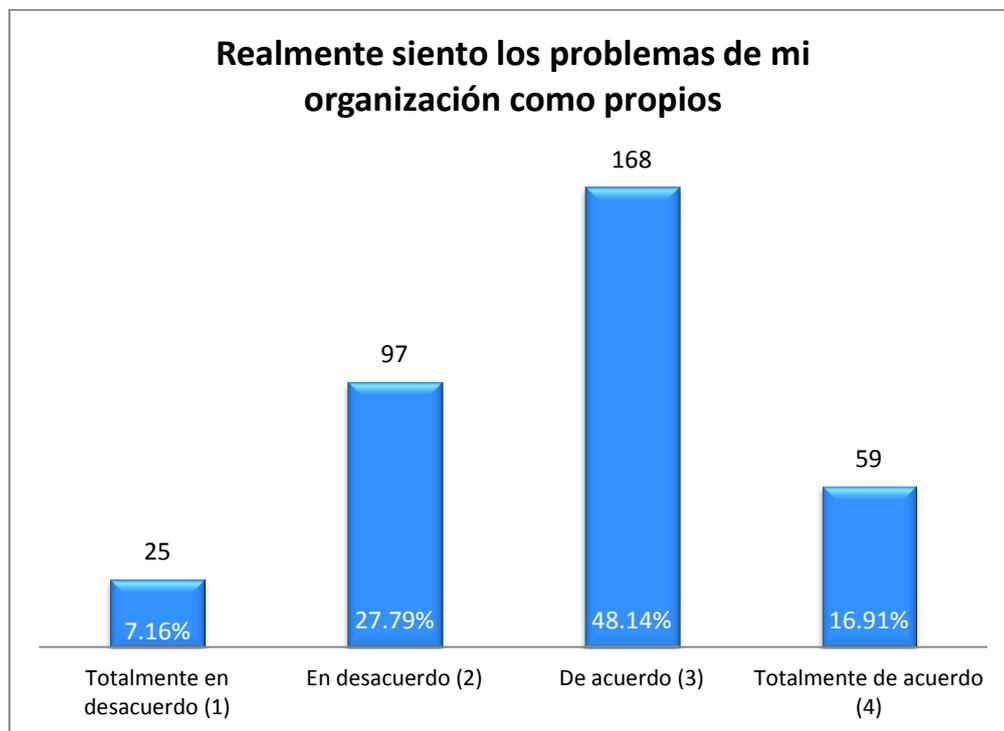
Más de la mitad de los encuestados, representado por el 62.75%, expresan estar felices de desarrollar su carrera en esta institución, lo cual puede estar relacionado con la estabilidad que ofrece la empresa, las oportunidades de capacitación y salarios competitivos con respecto al sector.

Al igual que el compromiso afectivo, la felicidad es un estado psicológico del ser humano. Este estado genera resultados positivos para la empresa. Cuando los colaboradores se sienten felices son más creativos y fomentan el trabajo en equipo y la colaboración, actitudes que son beneficiosas para la empresa.

En la actualidad la empresa debe preocuparse por conocer cuáles son los factores críticos que fomentan esta percepción de felicidad para que dentro de los planes de desarrollo de talento humanos se considere acciones que contribuyan a mejorar esta percepción.

## Pregunta 2 “Realmente siento los problemas de mi organización como propios”

Gráfico 20. Resultados Pregunta 2 Compromiso Afectivo



Elaborado por: la autora

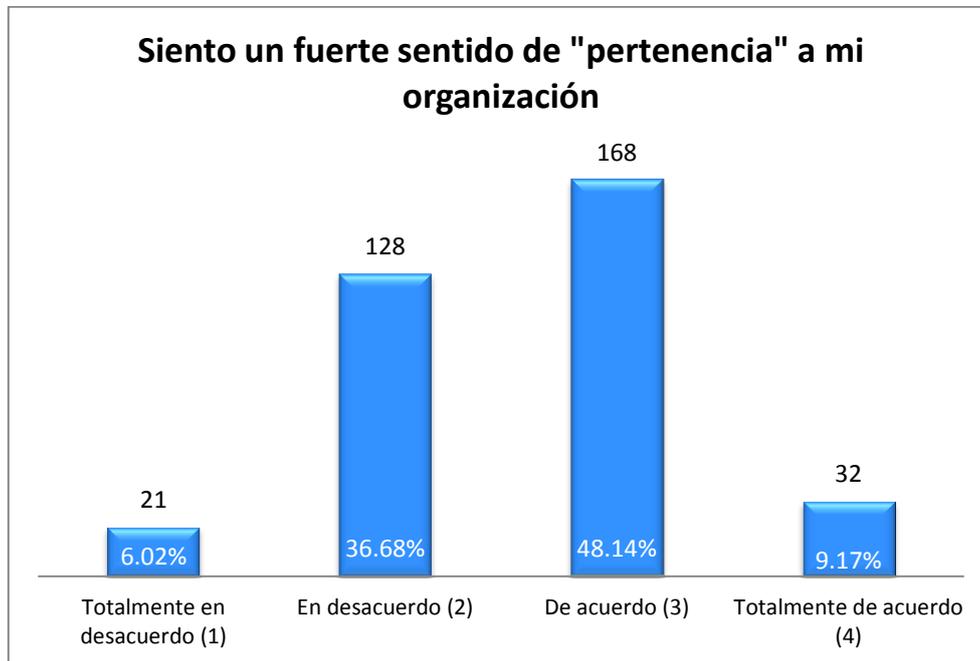
En esta pregunta se obtiene una calificación de 2.75, con una tendencia hacia el acuerdo, donde el 65.04% de los encuestados señalan que realmente se sienten comprometidos con los problemas de la organización, lo cual implica que los colaboradores de la empresa han desarrollado un sentido de responsabilidad con las tareas asignadas.

No obstante, existe un 34.96% que está en desacuerdo con esta afirmación, lo cual puede estar relacionado con la falta de despliegue de las metas y objetivos estratégicos de la compañía a todos los niveles. Por lo anterior, la empresa debe enfocarse un mecanismo más efectivo de comunicación y de despliegue de objetivos y metas que logre que los colaboradores se identifiquen con ellas y encuentren un mayor significado en sus laborales.

Cuando la comunicación es efectiva y se genera un despliegue de metas a todos los niveles los colaboradores se sienten parte de la empresa, y visualizarán las responsabilidades como oportunidades de crecimiento personal y profesional, una de las fuentes más importantes de motivación de un colaborador.

### Pregunta 3 “Siento un fuerte sentido de "pertenencia" a mi organización”

Gráfico 21. Resultados Pregunta 3 Compromiso Afectivo



Elaborado por: la autora

Esta pregunta obtiene una calificación de 2.60, con una tendencia al acuerdo, en donde el 57.31% de los encuestados señala tener un sentido de pertenencia en la organización, lo cual es un dato importante porque más de la mitad de los encuestados se sienten como parte de la empresa.

Sin embargo existe un 42.69%, que es un porcentaje importante, y que no coincide con este sentimiento de pertenencia, lo cual puede estar relacionado con que el 28% de colaboradores tiene un contrato ocasional; esto produce una falta de estabilidad, condición que no permite generar este sentido de pertenencia y donde además existe un 21% de colaboradores con menos de 1 año en la empresa, el cual representa un período muy corto para desarrollar esta percepción.

La identificación y ese sentido de pertenencia con la empresa traen consigo actitudes y comportamientos en los empleados, y facilitan la consecución de la visión de la empresa y el logro de objetivos. Lo anterior es particularmente importante en las áreas de servicio al cliente, en donde la forma en que se trata al cliente y se soluciona sus problemas puede implicar una ventaja competitiva, que siempre viene dado de primera mano en las actitudes de los colaboradores. Al ser una empresa de servicios, CNT debe enfocarse en el desarrollo de estos comportamientos..

#### Pregunta 4 “Esta organización tiene un gran significado personal para mí”

Gráfico 22. Resultados Pregunta 4 Compromiso Afectivo



Elaborado por: la autora

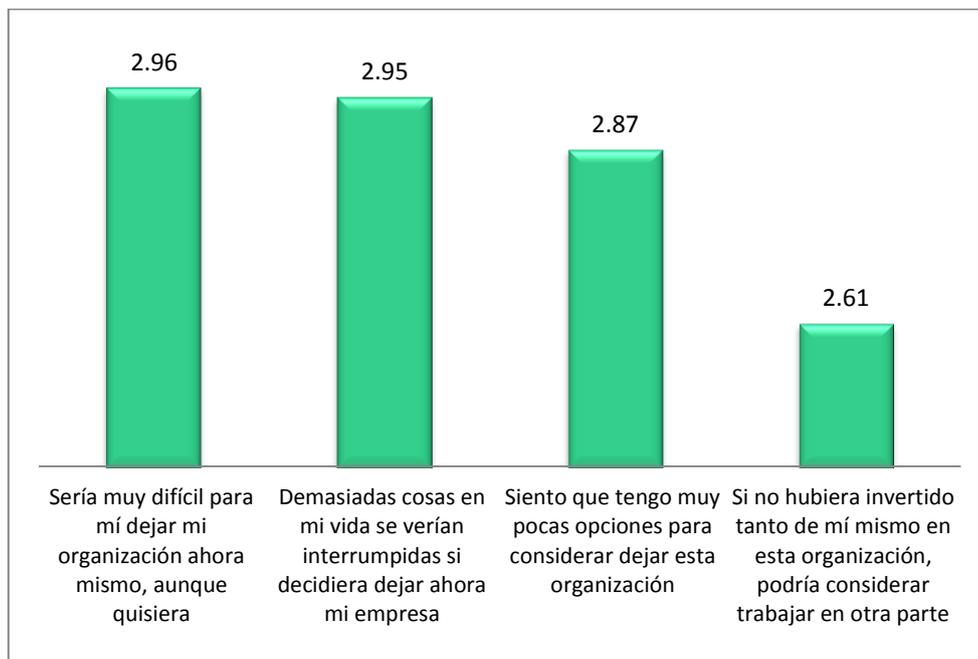
La pregunta 4 del componente de compromiso afectivo, obtiene una calificación de 2.52, es decir que se encuentra ligeramente sobre el punto medio de la escala de medición, donde el 51.29% de los colaboradores que llenaron la Encuesta de Sobrecarga Laboral y Compromiso Organizacional señala que la empresa sí tiene un gran significado para ellos, lo que está relacionado con la pregunta anterior de este componente e implica un importante grado de pertenencia con la empresa.

El 48.71% de los encuestados señalan estar en desacuerdo con esta afirmación. Esto puede estar dado nuevamente por que existe un 21% de los encuestados que tiene menos de 1 año y un 80% de colaboradores que pertenecen a los Millennials, en los cuales generar sentimientos a largo plazo implica mayores desafíos para la empresa, puesto que no se aferran a un puesto de trabajo o lo visualizan el desarrollo de toda su carrera en una misma empresa, y esto los lleva a buscar constantemente emprendimientos propios, por lo que las acciones generadas a desarrollar el compromiso de este tipo de colaborador deben enfocarse en crear una comunicación abierta y honesta por parte sus de sus líderes y flexibilidad.

### 2.2.3.4.2. Compromiso de Continuidad

El compromiso de continuidad se midió a través de 4 preguntas, en las cuales obtuvo las siguientes calificaciones:

**Gráfico 23. Resultados Preguntas Compromiso de Continuidad**



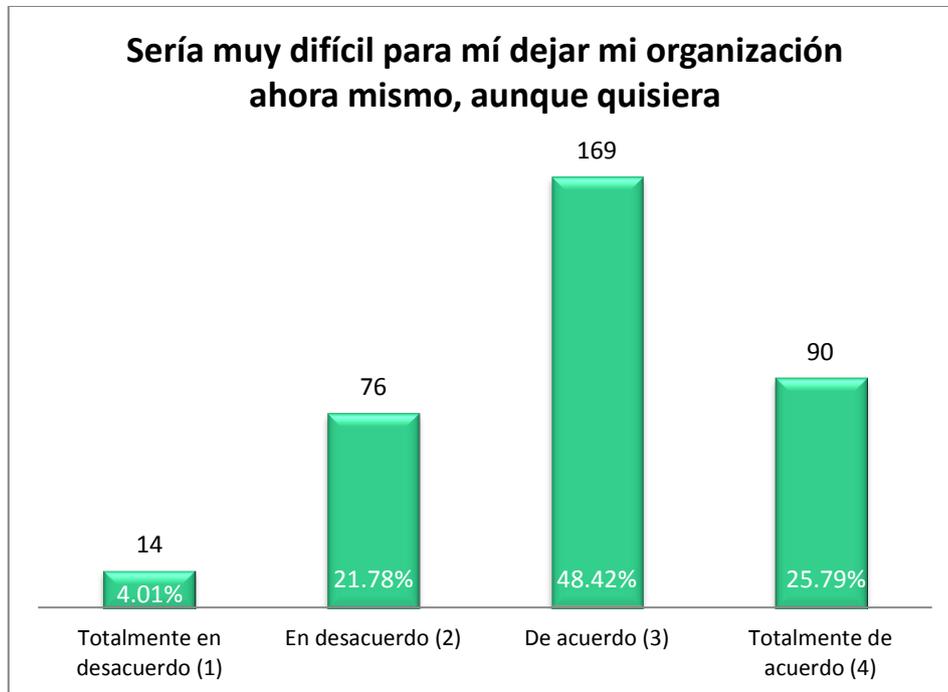
Elaborado por: la autora

El compromiso de continuidad es el compromiso con la más alta calificación de los tres componentes del compromiso. Es por ello que todas las preguntas de este componente obtienen una calificación sobre el punto medio de la escala, con calificaciones importantes y con una tendencia hacia el acuerdo, lo que finalmente implica altos niveles de compromiso de continuidad.

Cabe señalar que altos niveles de compromiso de continuidad no son adecuados para la organización, ya que como se ha mencionado este tipo de compromiso es un compromiso por necesidad que obliga a la persona a permanecer en la organización debido a las necesidades económicas, o a que no ha encontrado mejores opciones de trabajo. Esto lo convierte en un tipo de compromiso muy sensible y fácilmente quebrantable ante cualquier nueva oportunidad que se le presente al colaborador y sea percibida como mejor. Esta situación ha sido varias veces aprovechado por la competencia directa de la empresa que recluta y contrata a talentos que han sido formados y especializados por CNT.

**Pregunta 1 “Sería muy difícil para mí dejar mi organización ahora mismo, aunque quisiera”**

**Gráfico 24. Resultados Pregunta 1 Compromiso de Continuidad**



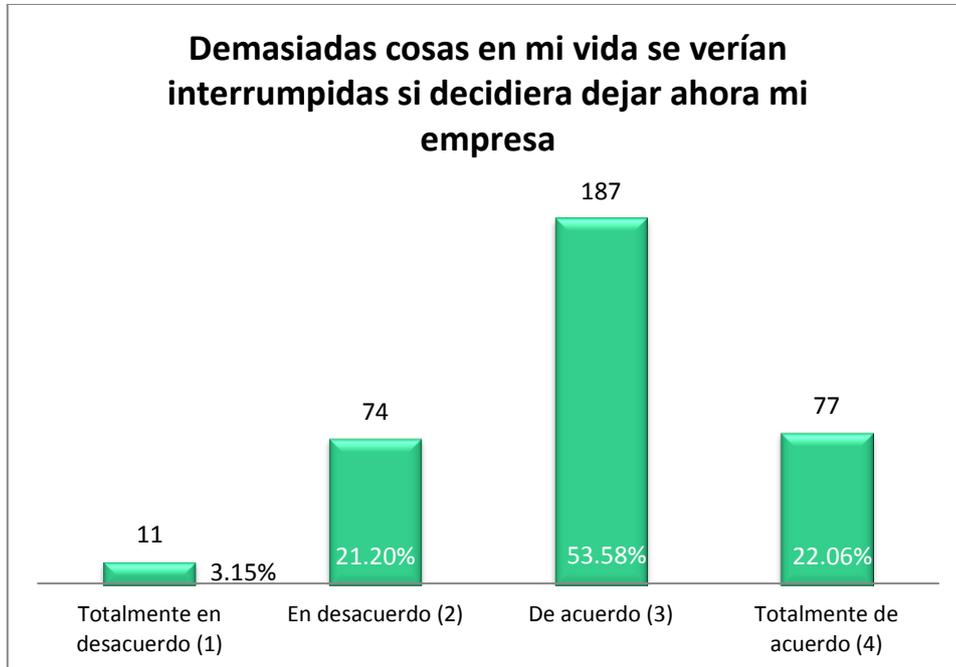
**Elaborado por:** la autora

Esta pregunta obtuvo una calificación de 2.96 con una tendencia hacia el acuerdo, donde el 74.21% de los encuestados respondió que sería muy difícil dejar la organización aunque quisiera, lo que refleja particularmente un alto nivel de compromiso por necesidad ya sea por la escasez de oportunidades fuera de la empresa dada la época económica que está atravesando el país, o porque es difícil encontrar puestos u oportunidades similares o de mayor rango que compensen el salario que se percibe dentro de la empresa.

La CNT EP es una empresa que se ha caracterizado por especializar a sus colaboradores realizando inversiones importantes en capacitación, en especial en los colaboradores del área técnica. Lo anterior ocasiona que estos tipos de colaboradores sean un talento humano atractivo para empresas que pertenecen al sector y que son competencia directa de la empresa. En referencia a estas capacitaciones se generan sistemas de devengación que son fácilmente superados por la competencia. Por lo cual la empresa debería enfocarse en fomentar el compromiso afectivo para que los sistemas de devengación sean efectivos.

**Pregunta 2 “Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa”**

**Gráfico 25. Resultados Pregunta 2 Compromiso de Continuidad**



**Elaborado por:** la autora

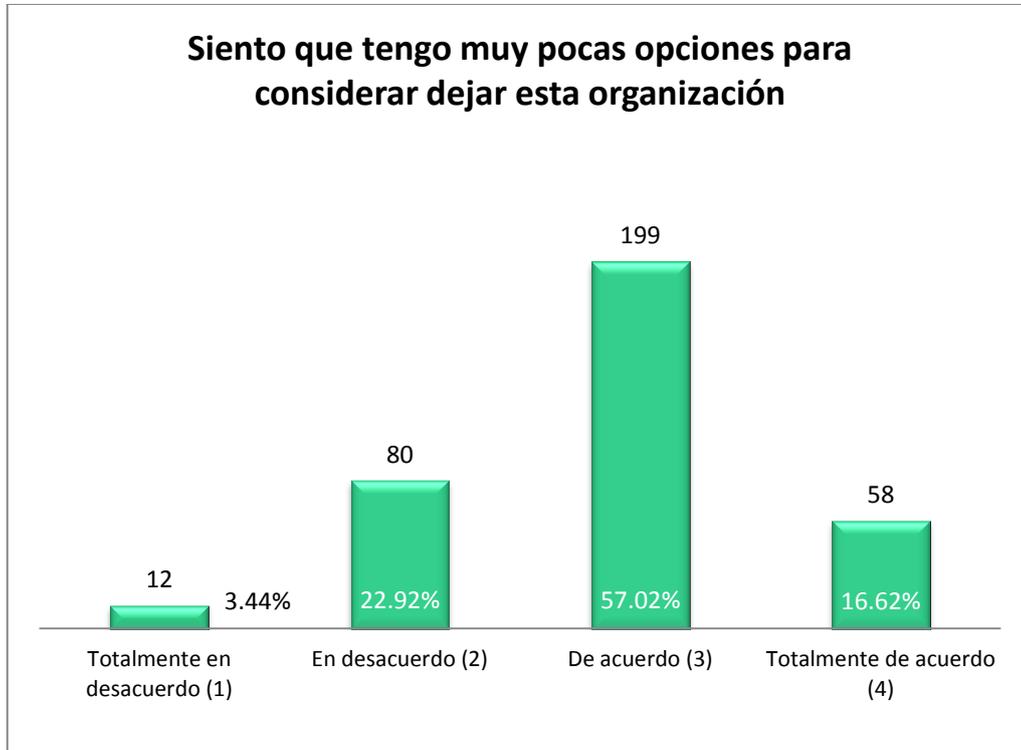
Esta pregunta se encuentra estrechamente relacionada con la primera pregunta de este componente y obtiene una calificación 2.95 con tendencia hacia el acuerdo, en la cual el 75.64% de los encuestados señala que perder el trabajo actual implicaría un cambio drástico en su vida e implica un compromiso por necesidad con la empresa, esto se puede dar por la percepción de estabilidad que tienen los colaboradores permanentes que representan el 72% de los encuestados.

Es importante señalar que el 68% de los colaboradores tienen hijos y el 27% de los colaboradores son casados, lo que hace contraigan responsabilidades económicas como hipoteca de la casa, costos de educación, de cuidado de niños y por lo cual se genera este tipo de compromiso.

Por esta razón, la empresa debe enfocarse en incrementar el compromiso afectivo y normativo, que son componentes del compromiso de más largo plazo y no son fácilmente quebrantables como el compromiso de continuidad.

### Pregunta 3 “Siento que tengo muy pocas opciones para considerar dejar esta organización”

Gráfico 26. Resultados Pregunta 3 Compromiso de Continuidad



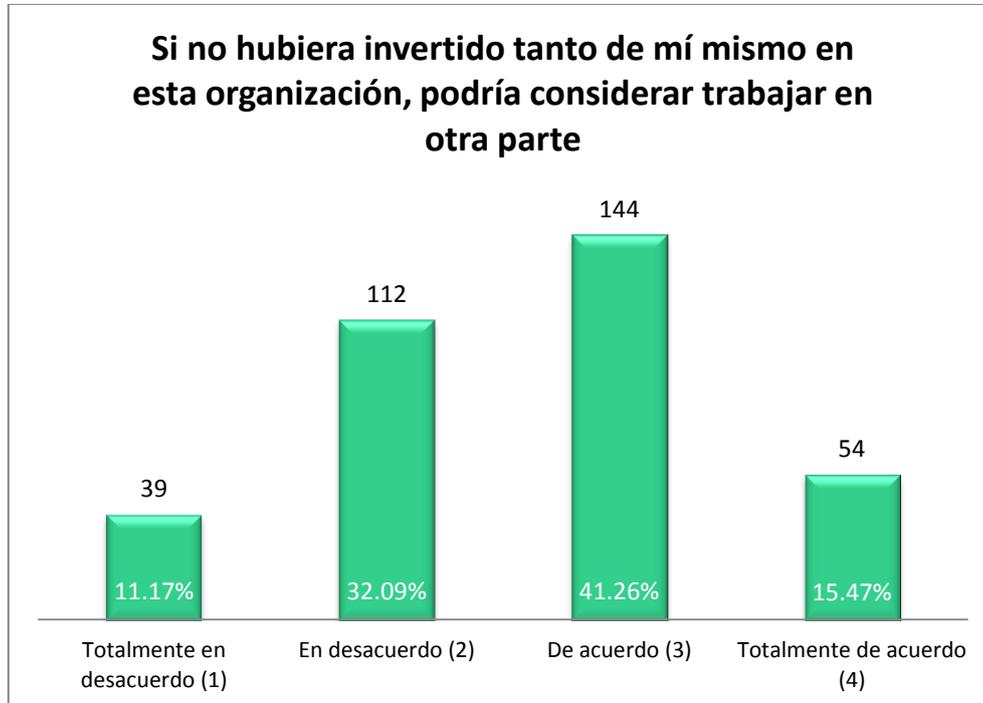
Elaborado por: la autora

En la pregunta 3 de este componente se obtiene una calificación de 2.87, con una tendencia al acuerdo, en la cual el 73.64% de los encuestados tiene una percepción clara acerca de la escasez de oportunidades laborales fuera de la organización, razón por la cual los colaboradores mantienen un vínculo con la misma; esto se puede dar debido a la recesión económica y la falta de estabilidad política por la que atraviesa el país.

En este aspecto la empresa debería enfocarse en ofrecer oportunidades de desarrollo e incluir prácticas de selección en las cuales el personal interno sea la primera opción para ascensos y promociones. Esto implica el reconocimiento hacia la labor de los colaboradores que se refleja en el desarrollo del sentido de pertenencia con la organización y por ende en el incremento del compromiso afectivo y no de un compromiso que se da únicamente por necesidad.

**Pregunta 4 “Si no hubiera invertido tanto de mí mismo en esta organización, podría considerar trabajar en otra parte”**

**Gráfico 27. Resultados Pregunta 4 Compromiso de Continuidad**



**Elaborado por:** la autora

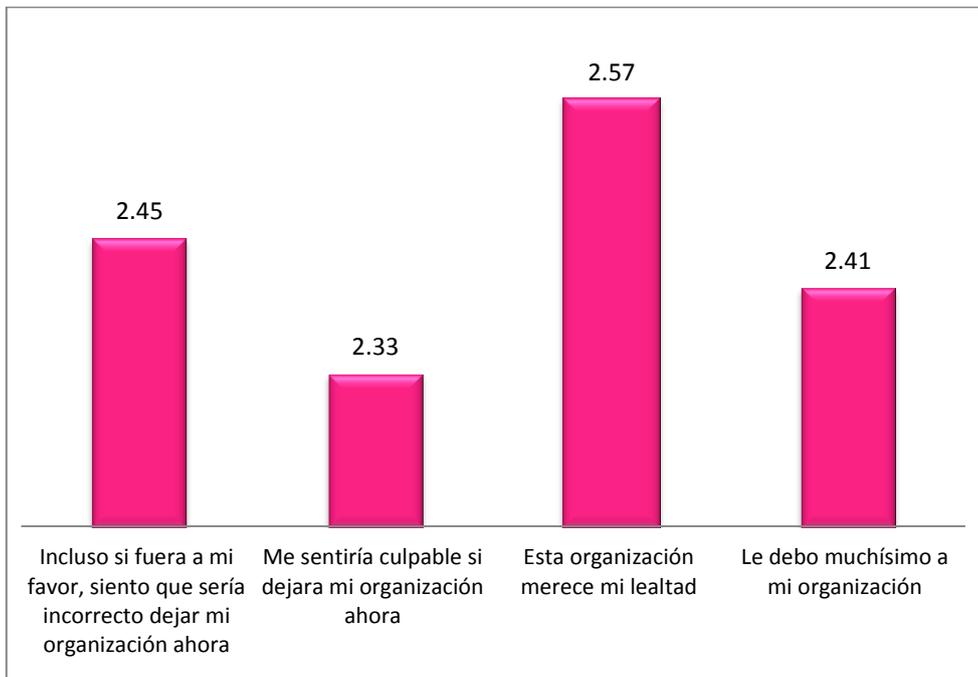
En esta pregunta se obtiene una calificación de 2.61, con una tendencia hacia el acuerdo, donde más de la mitad de los encuestados señala estar de acuerdo con esta afirmación. Esto implica que el 68% de los colaboradores tienen una percepción de haber invertido en la organización sin tener reconocimiento, lo que limita el desarrollo del compromiso afectivo. Es decir que lo que los vincula a la organización es la cantidad de esfuerzo que han destinado a la empresa, lo que los obliga de cierta manera a permanecer en ella. Por otra parte, el 68,32% de la muestra tiene entre 0 y 3 años, lo que implica un período muy corto como para se genere una percepción de haber realizado una gran inversión dentro de la empresa.

La empresa por su parte debe enfocarse en desarrollar una comunicación más sólida y emocional que demuestre su interés por el bienestar del colaborador puesto que en la actualidad los mensajes son únicamente funcionales y reglamentarios, lo que ocasiona la pérdida de la identificación de los colaboradores con la empresa y que el desarrollo del compromiso de continuidad sea mayor que el del compromiso afectivo.

### 2.2.3.4.3. Compromiso Normativo

El Compromiso Normativo se midió a través de 4 preguntas, las cuales obtuvieron la siguiente calificación:

**Gráfico 28. Resultados Preguntas Compromiso Normativo**



**Elaborado por:** la autora

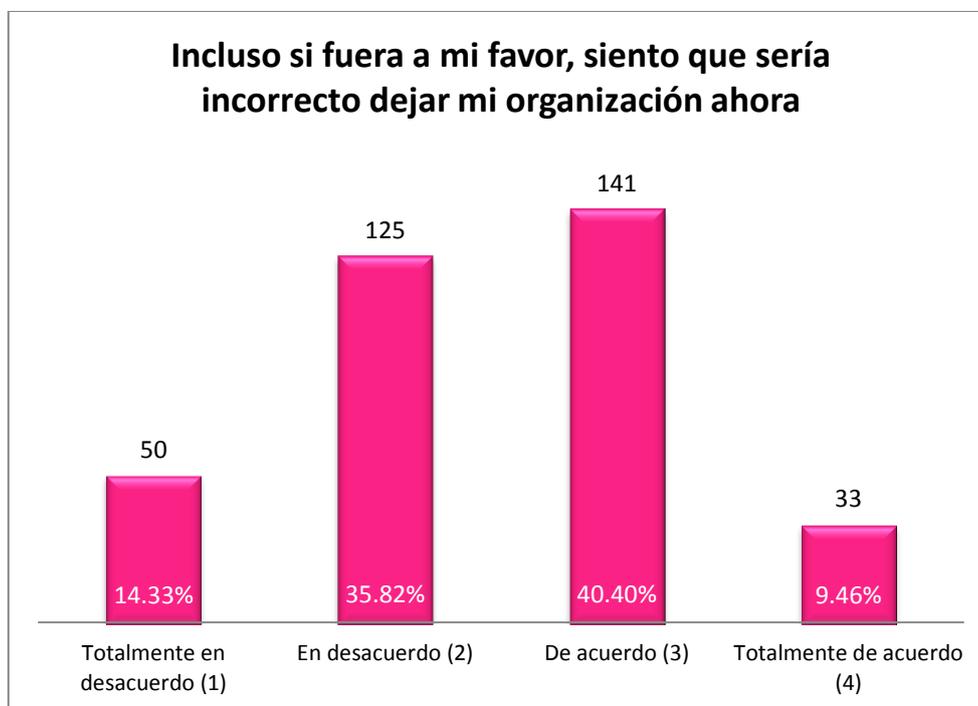
Tres de las preguntas del compromiso normativo obtienen una calificación con una tendencia hacia el desacuerdo, y únicamente la tercera obtiene una calificación ligeramente sobre el punto medio de la escala, próximo al acuerdo, siendo el compromiso normativo el componente que obtuvo la menor calificación.

Esta calificación puede estar dada a que el 68% del personal encuestado tiene menos de tres años, lo que implica un tiempo muy corto para desarrollar sentimientos de obligación moral con la empresa. Este tipo de compromiso puede desarrollarse por los beneficios que la empresa ofrece a los colaboradores permanentes como las capacitaciones de alto nivel.

El compromiso normativo es el segundo tipo a desarrollar, ya que al estar basado en la lealtad, garantiza la permanencia de los colaboradores como parte de un sentimiento de obligación moral, lo que es fundamental en especial en épocas de crisis.

**Pregunta 1 “Incluso si fuera a mi favor, siento que sería incorrecto dejar mi organización ahora”**

**Gráfico 29. Resultados Pregunta 1 Compromiso Normativo**



**Elaborado por:** la autora

La pregunta 1 del componente de compromiso normativo obtiene una calificación de 2.45, con una ligera tendencia hacia el desacuerdo; por lo que se podría decir que en esta afirmación el criterio está prácticamente dividido.

Esto puede ser el resultado de que el 80% de los encuestados son Millennials que buscarán frecuentemente oportunidades que se adapten a sus expectativas laborales y quienes difícilmente desarrollan un sentido de obligación moral por lo que tampoco se genera este tipo de compromiso. Por otra parte, el 68% del personal encuestado tiene menos de tres años lo que hace que el tiempo de interacción con la empresa sea limitado para desarrollar sentimientos de obligación moral con la empresa.

En base a ello la empresa debe implementar acciones como tiempo flexible y teletrabajo que sean más atractivas para este tipo de colaboradores y que están destinadas a mejorar el compromiso afectivo. Por otra parte, la empresa debe generar acciones dirigidas al personal más antiguo en el que se valore su trayectoria y de esta manera también incrementar el desarrollo del compromiso normativo.

## Pregunta 2 “Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora”

Gráfico 30.Resultados Pregunta 2 Compromiso Normativo



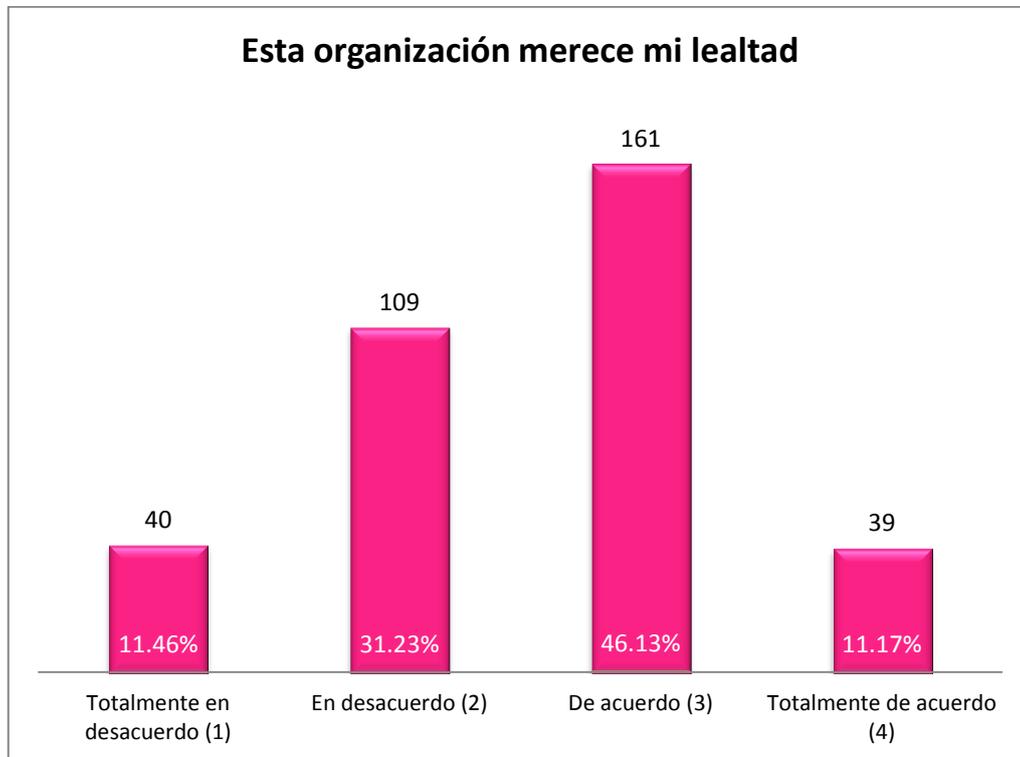
Elaborado por: la autora

La pregunta 2 del compromiso normativo, obtiene una calificación de 2.33, siendo la pregunta con la calificación más baja de todas las preguntas de la encuesta de sobrecarga laboral y compromiso organizacional. El compromiso normativo está relacionado con las inversiones que el colaborador ha realizado en la empresa y que ha percibido que tiene efectos positivos de largo plazo como oportunidades de desarrollo, homologaciones salariales y anticipos de sueldos.

En la actualidad, la empresa ofrece estos beneficios únicamente a colaboradores que tengan más de un año en la misma y que tengan una relación laboral de carácter permanente, lo que conlleva a desarrollar compromiso normativo, en los empleados que cumplen con los requisitos. Sin embargo, existe un porcentaje importante, que corresponde al 33.5% de encuestados, que no tienen acceso a este tipo de beneficios, por lo cual es difícil que se genere este tipo de compromiso en estos colaboradores. Por lo anterior se debe generar una comunicación clara y transparente de los requisitos para obtener estos beneficios que evite que estos produzcan un sentimiento de inequidad en otros colaboradores.

### Pregunta 3 “Esta organización merece mi lealtad”

Gráfico 31. Resultados Pregunta 3 Compromiso Normativo



Elaborado por: la autora

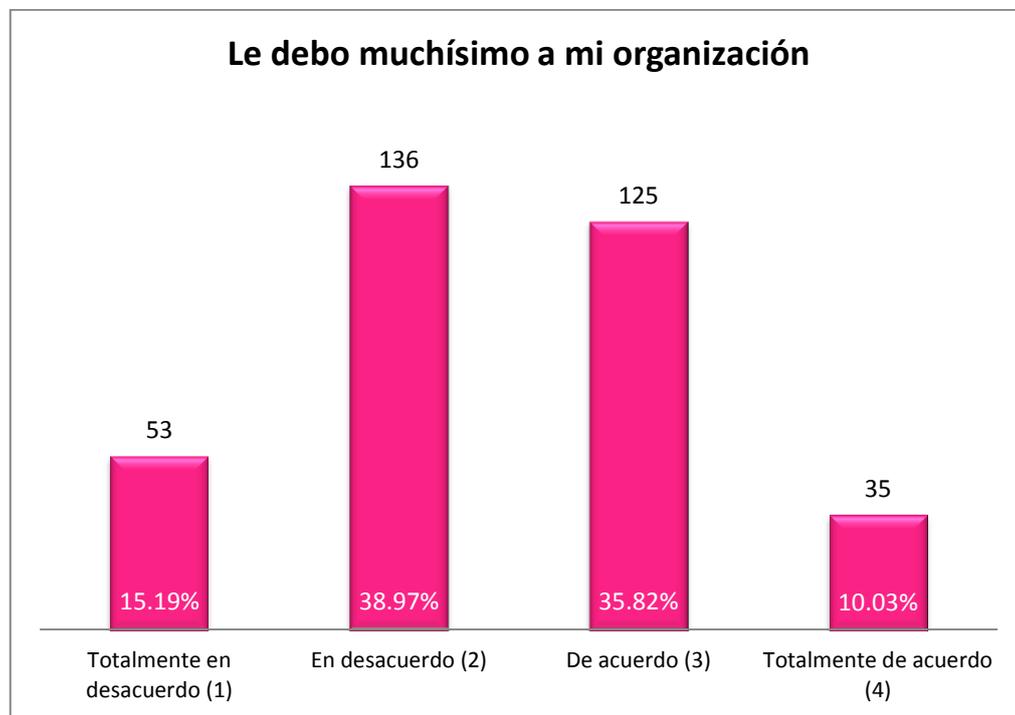
Esta es la pregunta que tiene mayor calificación dentro del compromiso normativo con una calificación de 2.57, en donde el 57.31% de los encuestados expresa que la compañía merece la lealtad de sus colaboradores, lo que implica que la empresa ha ejecutado acciones que han generado lealtad y que sus empleados reconocen estos esfuerzos, pero sugiere también que estas acciones no son generalizadas por lo cual no son percibidas por toda la organización.

Por un lado, varios de las acciones ejecutadas por la organización no son comunicadas, y por otra lado muchas de estas acciones como la capacitación especializada están enfocadas únicamente a ciertas áreas de la empresa, lo cual genera lealtad solo en cierto grupo de colaboradores.

Por lo anterior, la empresa debe ejecutar un plan de mejora de alcance nacional que este disponible para todos los colaboradores y no solamente a grupos específicos, ya que esto genera sentimientos de inequidad y puede traer consigo resultados adversos a los esperados por estas acciones.

#### Pregunta 4 “Le debo muchísimo a mi organización”

Gráfico 32. Resultados Pregunta 4 Compromiso Normativo



Elaborado por: la autora

La pregunta 4 obtiene una calificación de 2.41 con una tendencia hacia el desacuerdo, en donde el 45.85% de los encuestados, es decir menos de la mitad, señala estar en deuda con la empresa. Dicho resultado coincide con las otras preguntas de este componente y puede estar relacionado con el hecho de que el 68% de los encuestados tiene entre 0 y 3 años en la organización, lo que implica un período muy corto como para crear un sentimiento de obligación con la empresa, y que por otra parte no todos tienen un acceso a la mismos beneficios que se ofrece al personal permanente.

Muchas veces no se conocen los requisitos para acceder a capacitaciones, homologaciones salariales y otros beneficios lo que genera percepciones de inequidad que afecta el desarrollo del compromiso normativo. En base a ello se debe implementar campañas de socialización de los procesos y beneficios que ofrece la empresa y que se reflejará en la percepción de transparencia en la comunicación.

Por otro lado, los valores del colaborador son la base para el desarrollo del compromiso normativo, por lo que en los procesos de selección se debe considerar que los valores del candidato estén alineados con los de la organización.

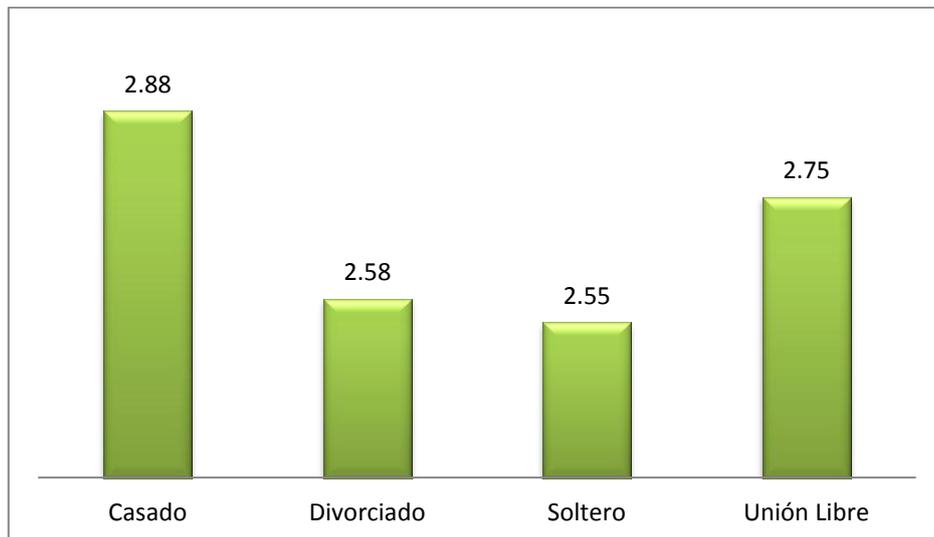
#### 2.2.3.4.4. Compromiso Organizacional y Variables Demográficas

En la encuesta de sobrecarga laboral y compromiso organizacional se recopiló algunos datos demográficos, con el objetivo de definir qué variables están relacionadas con el compromiso organizacional. Para el efecto se utilizó el análisis se utilizó el análisis ANOVA explicado en el punto 2.2.3.3.1.

##### 2.2.3.4.4.1. Compromiso Organizacional y Estado Civil

Al relacionar el Compromiso Organizacional con el estado civil se obtiene:

**Gráfico 33. Compromiso Organizacional por Estado Civil**



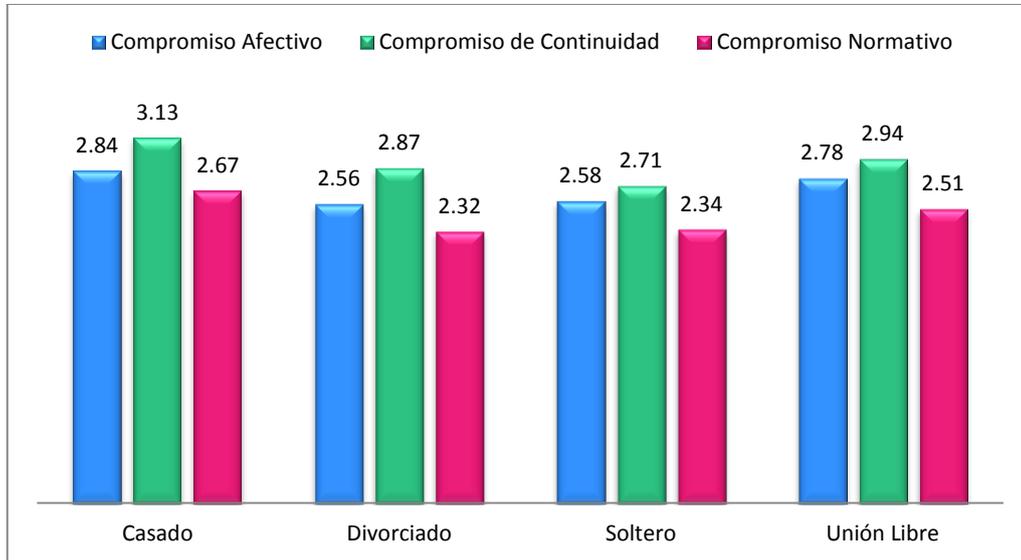
Elaborado por: la autora

Del análisis desplegado en la Tabla 55 del Anexo 7 se identifica que con un nivel de significancia del 5%, que al menos uno de los estados civiles está relacionado con el compromiso organizacional, por lo cual se aplicó nuevamente el análisis ANOVA, en el cual no se consideró el estado de civil de casado que tenía una media superior al resto.

Del segundo análisis que se despliega en la Tabla 56 del Anexo 7, con un nivel de significancia del 5% se puede determinar que las medias del estado civil divorciado, soltero y unión libre son iguales, por lo que el compromiso organizacional no depende de estos tres estados, no obstante el estado civil de casado si está relacionado con un mayor compromiso organizacional.

Al analizar la relación de cada uno de los componentes del compromiso organizacional con el estado civil se obtuvo los siguientes resultados:

**Gráfico 34. Componentes del Compromiso Organizacional por Estado Civil**



Elaborado por: la autora

Se puede observar que los casados y en unión libre tiene un mayor compromiso de continuidad, seguido por los divorciados, en lo cual se puede evidenciar que estos tres grupos tienen una mayor necesidad de permanecer en el trabajo, debido a las responsabilidades económicas que tienen. De hecho el 56.84% de los colaboradores encuestados que están casados tienen hijos. En el caso del compromiso afectivo las calificaciones en todos los estados civiles tienen una tendencia con el acuerdo. El compromiso normativo es menor para los solteros, lo que puede estar relacionado con que el 85.39% tiene menos de 3 años, que es un tiempo limitado para desarrollar este tipo de compromiso. Al aplicar el análisis ANOVA para cada componente de compromiso organizacional se obtiene los resultados que se detallan a continuación.

### **Compromiso Afectivo por Estado Civil**

Del análisis desplegado en la Tabla 57 en el Anexo 7 se puede observar que las medias son iguales, por lo cual podemos decir que el compromiso afectivo es independiente del estado civil. Esto implica que el compromiso afectivo está relacionado con la experiencia propia de los colaboradores con la empresa, donde la

empresa debe enfocarse en desarrollar el bienestar del colaborador a través de políticas de tiempo flexible, actividades de reconocimiento y en especial, crear una cultura organizacional orientada a resultados.

### **Compromiso de Continuidad por Estado Civil**

En la Tabla 58 del Anexo 7 se puede observar que al menos uno de los estados civiles está relacionado con el compromiso de continuidad, por lo cual se aplicó nuevamente un análisis ANOVA, en el que no se consideró el estado civil de casado que tenía una media superior al resto.

En la Tabla 59 del Anexo 7 se presenta el segundo análisis y se puede determinar que las medias del estado civil divorciado, soltero y en unión libre son iguales, por lo que el compromiso de continuidad no depende de estos estados, sin embargo se puede decir que el estado civil de casado sí está relacionado con el compromiso de continuidad y que es mayor para este estado. Esto se da porque este estado civil tiene mayores responsabilidades económicas, de hecho el 56.84% de personas casadas tiene hijos. Además CNT es una empresa que ofrece estabilidad y remuneraciones competitivas. Independiente del estado civil, la empresa debe enfocarse en ejecutar acciones que desarrollen un compromiso más cercano a la organización como el compromiso afectivo, dado que el compromiso por continuidad es quebrantable.

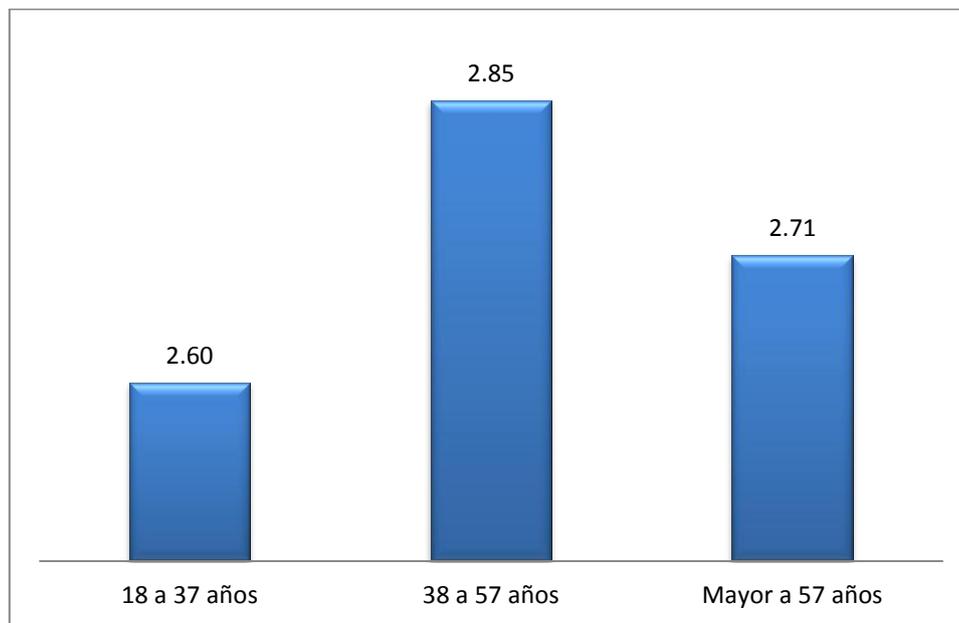
### **Compromiso Normativo por Estado Civil**

En la Tabla 60 del Anexo 7 se evidencia que al menos uno de los estados civiles está relacionado con el compromiso normativo, por lo cual se aplicó nuevamente una ANOVA, en el cual no se consideró el estado de civil de casado que tenía una media superior. Del segundo análisis que se despliega en la Tabla 61 del Anexo 7 se evidencia que las medias del estado civil divorciado, soltero y en unión libre son iguales por lo que el compromiso normativo no depende de estos estados, no obstante se puede decir que el estado civil de casado está relacionado con este componente, y su tendencia es un mayor compromiso normativo, esto puede estar dado porque el 63.16% de las personas en este estado han permanecido más de 4 años en la empresa, tiempo suficiente para desarrollar este tipo de compromiso.

#### 2.2.3.4.4.2. Compromiso Organizacional y Edad

Al relacionar el Compromiso Organizacional con la edad se obtiene los siguientes resultados:

**Gráfico 35. Compromiso Organizacional por Edad**



Elaborado por: la autora

Se observa que los colaboradores entre 38 y 57 años tienen un mayor nivel de compromiso organizacional con respecto a los demás rangos de edades, seguido de los colaboradores que tienen edad mayor a 57 años. Los colaboradores entre 18 a 37 años tienen el menor nivel de compromiso organizacional, siendo esto relevante considerando que el 80% de los encuestados pertenece a este rango de edad.

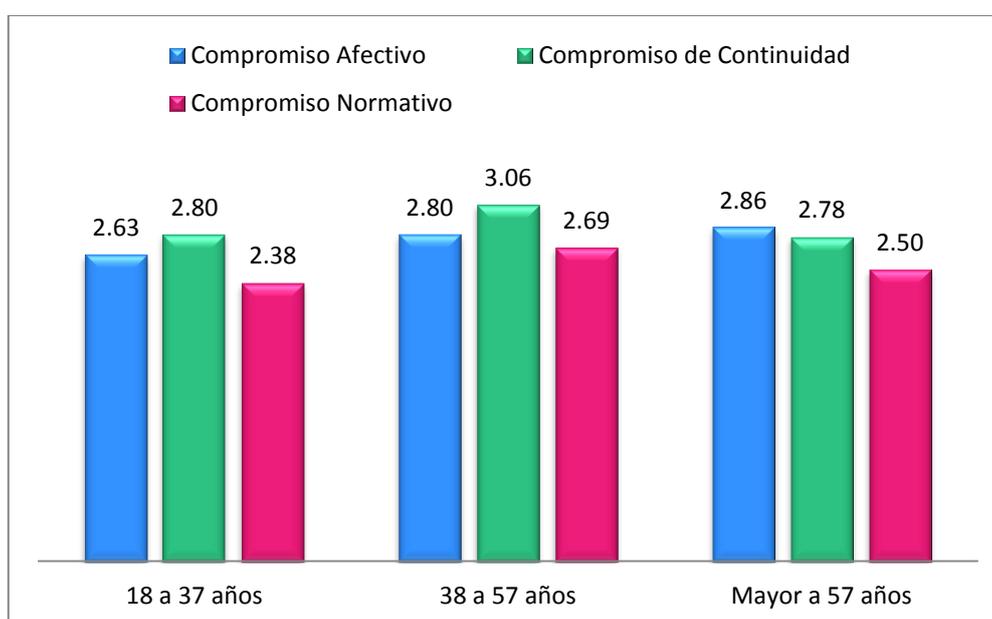
Del análisis ANOVA de la Tabla 62 del Anexo 7 se puede observar que al menos uno de los rangos de edad está relacionado con el compromiso organizacional, por lo cual se aplicó nuevamente el análisis ANOVA, en el cual no se consideró el rango de 18 a 37 años que visiblemente tenía una media menor con respecto a los otros dos rangos.

Del segundo análisis expuesto en la Tabla 63 del Anexo 7 se puede ver que las medias de estos dos rangos son iguales por lo que el compromiso organizacional no depende de estos rangos, sin embargo, el rango de edad de 18 a 37 años si está relacionado con el compromiso y su tendencia es a tener un menor compromiso. Esto

se debe a que en este rango de edad se encuentran los Millennials. Este grupo de colaboradores, dan gran relevancia a otros beneficios no monetarios, como balancear e integrar sus necesidades personales con los requerimientos de sus carreras más que a la compensación económica, por lo cual la empresa debe enfocarse en implementar este tipo de propuestas.

Al analizar la relación de cada uno de los componentes del compromiso organizacional con los rangos de edades se obtuvo los siguientes resultados.

**Gráfico 36. Componentes del Compromiso Organizacional por Edad**



**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)

Se puede observar que el compromiso afectivo y el normativo son mayores para los colaboradores mayores de 38 años. Al aplicar el análisis ANOVA para cada componente de compromiso organizacional se obtiene los siguientes resultados:

### **Compromiso Afectivo por Edad**

En la Tabla 64 del Anexo 7 se muestra que las medias son iguales, en base a lo cual podemos decir que el compromiso afectivo es independiente a la edad. Lo que implica que el compromiso afectivo está relacionado con la experiencia propia de los colaboradores con la empresa, donde la empresa debe focalizarse en desarrollar aspectos orientados al bienestar del colaborador.

## **Compromiso de Continuidad por Edad**

Teniendo en cuenta el análisis desplegado en la Tabla 65 del Anexo 7 se puede afirmar que al menos uno de los rangos de edades está relacionado con este tipo de compromiso, por lo cual se aplicó nuevamente un análisis ANOVA, en el cual no se consideró el rango de 38 a 57 años que visiblemente tenía una media superior a los demás rangos.

Del segundo análisis que se despliega en la Tabla 66 del Anexo 7 se evidencia que las medias del rango de edad de 18 a 37 años y Mayores a 57 años son iguales, por lo que el compromiso de continuidad no depende de estos dos rangos; no obstante, el rango de 38 a 57 años sí está relacionado con este componente y su media nos indica que los colaboradores en este rango de edad tienen un mayor compromiso de continuidad, lo que puede estar relacionado con que el 74.19% de los colaboradores que se encuentran en este rango tienen hijos y el 67.74% de estos colaboradores están casados, razón por la cual buscan una mayor estabilidad y remuneraciones adecuadas.

## **Compromiso Normativo por Edad**

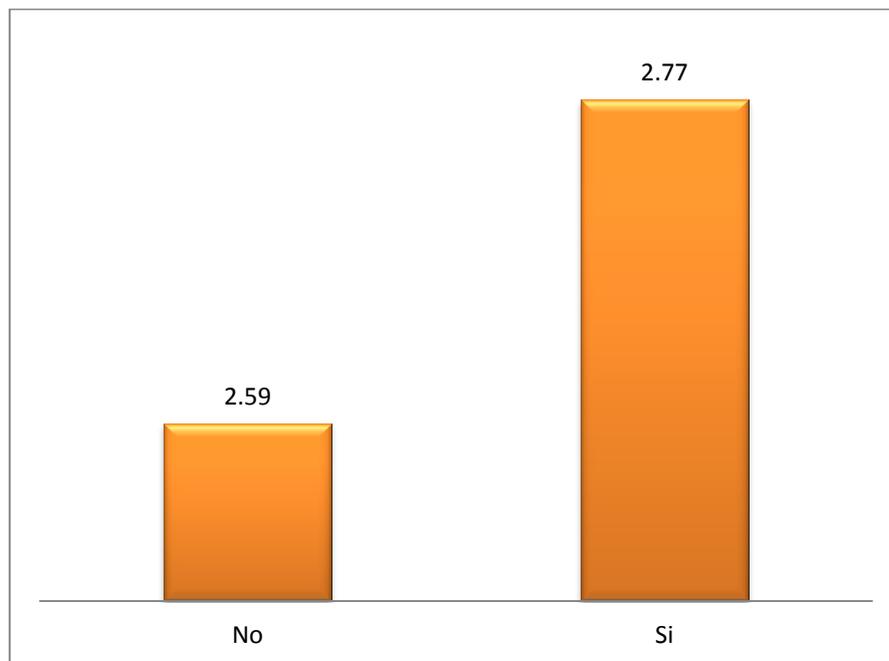
Del análisis desplegado en la Tabla 67 del Anexo 7 se puede observar que al menos uno de los rangos de edad está relacionado con el compromiso normativo, por lo cual se aplicó nuevamente una ANOVA, en el cual no se consideró el rango de 18 a 37 años que visiblemente tenía una media inferior con respecto a los otros dos rangos.

De los resultados obtenidos en el segundo análisis que se despliegan en la Tabla 68 del Anexo 7 se puede observar que las medias de los rangos de 38 a 57 años y Mayor a 57 años son iguales por los que el compromiso normativo no depende de estos dos rangos, pero el rango de 18 a 37 años sí está relacionado con este componente del compromiso y tiende a ser menor, lo cual se puede dar porque el 78.06% del personal en este rango de edad tiene menos de tres años, lo que limita el tiempo de interacción para que la empresa le hay proporcionado al colaborador beneficios de largo plazo, para que este desarrolle sentimientos de obligación moral con la organización.

### 2.2.3.4.4.3. Compromiso Organizacional – Tiene Hijos

Al relacionar el compromiso organizacional con el variable si Tiene Hijos se obtiene los siguientes resultados:

**Gráfico 37. Compromiso Organizacional e Hijos**

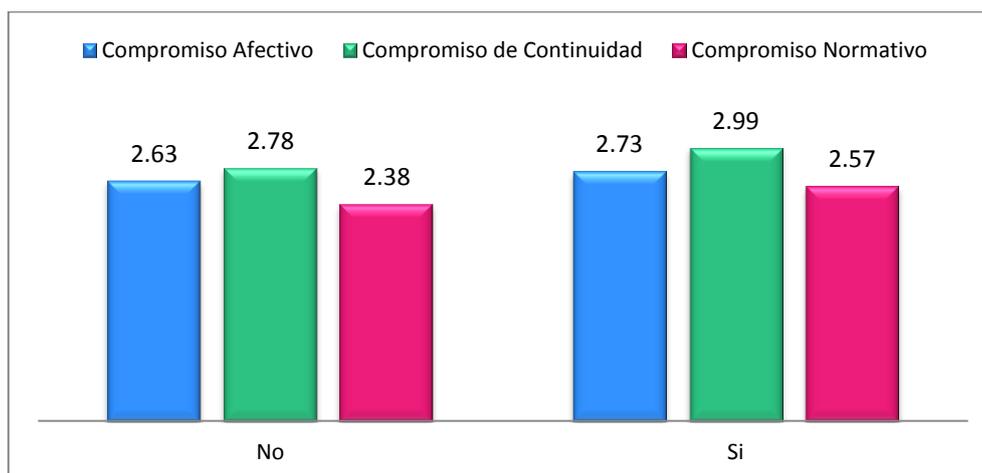


**Elaborado por:** la autora

Se puede observar que los colaboradores que tienen hijos tienen un mayor nivel de compromiso organizacional con respecto a lo que no tienen hijos. Del análisis ANOVA que se detalla en la Tabla 69 del Anexo 7 se observa que las medias son diferentes, por lo cual se puede decir que el compromiso organizacional dependerá si el colaborador tiene hijos o no, en donde los colaboradores que tienen hijos tienen un mayor compromiso organizacional. Esto puede estar dado porque estos colaboradores tienen altos niveles de compromiso por continuidad por las responsabilidades familiares que asumen con los hijos.

Al analizar por tipo de componentes se obtienen los resultados que se detallan a continuación donde se observa que el compromiso afectivo, de continuidad y normativo es mayor para los colaboradores que tienen hijos. Al analizar la relación de cada uno de los componentes del compromiso organizacional con esta variable se obtuvo los siguientes resultados:

**Gráfico 38. Componentes del Compromiso Organizacional e Hijos**



Elaborado por: la autora

### **Compromiso Afectivo e Hijos**

En la Tabla 70 del Anexo 7 se aprecia que las medias son iguales, por lo cual podemos decir que el compromiso afectivo es independiente a si los colaboradores tienen hijos o no. Por lo anterior, se puede decir que este tipo de compromiso se genera únicamente de la interacción del colaborador con la empresa.

### **Compromiso de Continuidad e Hijos**

En la Tabla 71 del Anexo 7 se puede observar que las medias son diferentes, por lo que el compromiso de continuidad dependerá si el colaborador tiene hijos o no. Los colaboradores que tienen hijos suelen tener un mayor compromiso de continuidad que puede estar relacionado con que buscan una mayor estabilidad, debido a que tienen mayores responsabilidades y la empresa ofrece este factor.

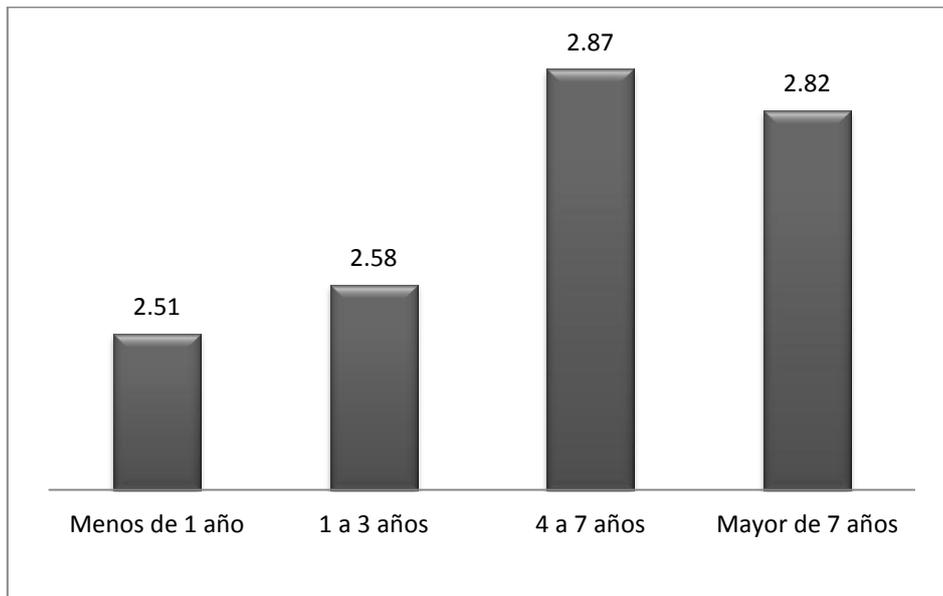
### **Compromiso Normativo e Hijos**

En la Tabla 72 del Anexo 7 se puede ver que las medias son diferentes, por lo que el compromiso normativo dependerá si el colaborador tiene hijos o no. Las personas que tienen hijos tienden a contar con un mayor compromiso normativo, esto debido a que la empresa respeta períodos de paternidad, maternidad y lactancia. Por lo cual la empresa debe mantener y desarrollar políticas amigables con la familia.

#### 2.2.3.4.4. Compromiso Organizacional y Tiempo en la Empresa

Al relacionar el compromiso organizacional con el tiempo en la empresa se obtiene los siguientes resultados:

**Gráfico 39. Compromiso Organizacional por Tiempo en la Empresa**



Elaborado por: la autora

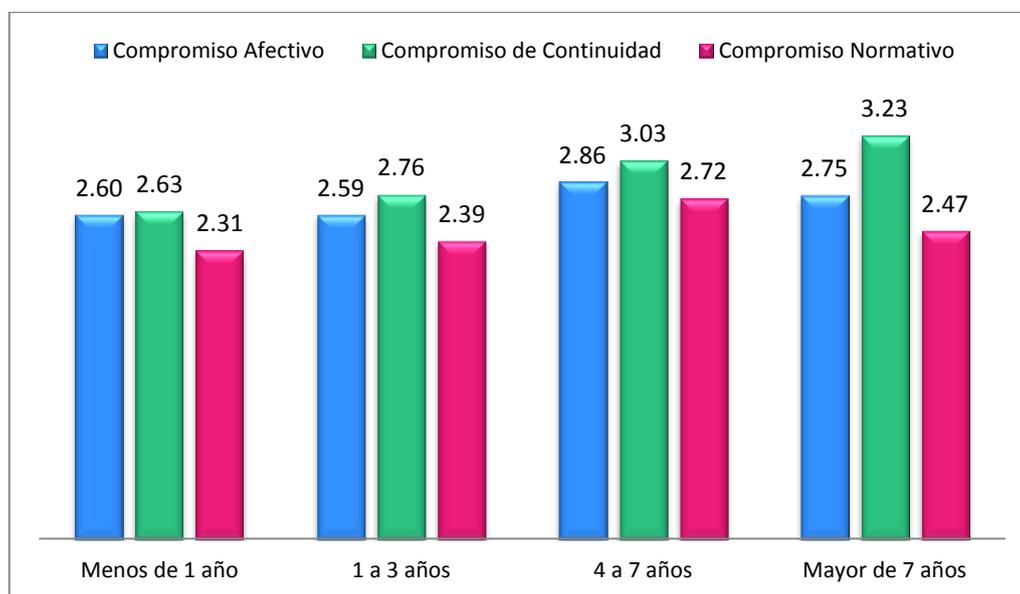
Se observa que los colaboradores que tienen un tiempo en la empresa mayor a 4 años tienen un mayor nivel de compromiso, con respecto a los colaboradores que tienen menos de tres años, lo cual puede implicar que el compromiso organizacional se va desarrollando a medida que se tiene una mayor interacción con la empresa.

Del análisis ANOVA de la Tabla 73 del Anexo 7 se infiere que al menos uno de los rangos de tiempo en la empresa está relacionado con el compromiso organizacional, por lo cual se aplicó nuevamente un ANOVA, en el cual no se consideró el rango de 4 a 7 años que tenía una media ligeramente superior con respecto a los otros tres rangos.

En el segundo análisis que se detalla en la Tabla 74 del Anexo 7 se evidencia que las medias de estos tres rangos de tiempo en la empresa son iguales, razón por la cual el compromiso organizacional no depende de ellos, pero el rango de edad de 4 a 7 años en la empresa sí está relacionado con el compromiso y su tendencia es tener un mayor compromiso organizacional.

Al analizar la relación de cada uno de los componentes del compromiso con los rangos de tiempo en la empresa se obtuvo los siguientes resultados:

**Gráfico 40. Componentes del Compromiso Organizacional por Tiempo en la Empresa**



**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)

Se evidencia que el compromiso afectivo y el normativo son mayores para los colaboradores que tienen un tiempo mayor a 4 años en la empresa. Al aplicar el análisis ANOVA para cada componente se obtiene los siguientes resultados:

### **Compromiso Afectivo por Tiempo en la Empresa**

En el análisis desplegado en la Tabla 75 del Anexo 7 se puede observar que al menos uno de los rangos de edades está relacionado con el compromiso afectivo, por lo cual se aplicó nuevamente un ANOVA, en el que no se consideró el rango de 4 a 7 años que tenía una media ligeramente superior a los demás rangos.

Del segundo análisis que se detalla en la Tabla 76 del Anexo 7 se evidencia que las medias del rango de tiempo en la empresa de Menos de 1 año, 1 a 3 años y Mayor a 7 años son iguales; por lo que el compromiso afectivo no depende de estos rangos, sin embargo el rango de 4 a 7 años sí está relacionado con este componente en donde estos colaboradores tienden a desarrollar un mayor compromiso afectivo. Lo que sugiere que estas personas han tenido un tiempo adecuado para desarrollar

sentimiento de pertenencia con la empresa y que la empresa ha tenido la capacidad de desarrollar la percepción de bienestar en los colaboradores que desarrollan este tipo de compromiso.

### **Compromiso de Continuidad por Tiempo en la Empresa**

Del análisis desplegado en la Tabla 77 del Anexo 7 se puede observar que al menos uno de los rangos de tiempo en la empresa está relacionado con el compromiso de continuidad, por lo cual se aplicó nuevamente un ANOVA, en el cual no se consideró el rango Mayor a 7 años que visiblemente tenía una media superior a los demás rangos.

A su vez, del segundo análisis que se despliega en la Tabla 78 del Anexo 7 se puede observar que las medias de los tres rangos de tiempo en la empresa son iguales, razón por la que el compromiso de continuidad no depende de ellos, no obstante el rango Mayor a 7 años está relacionado con este componente del compromiso y su tendencia señala tener un mayor compromiso de continuidad, lo que puede estar relacionado con la estabilidad que genera la empresa. Por otra parte, la CNT EP es una empresa que por su extensión produce puestos de trabajo muy específicos y especializados que dificulta la búsqueda de nuevas oportunidades de trabajo, incluso dentro de la misma empresa, por lo cual la empresa debe enfocarse en generar puestos multifuncionales.

### **Compromiso Normativo por Tiempo en la Empresa**

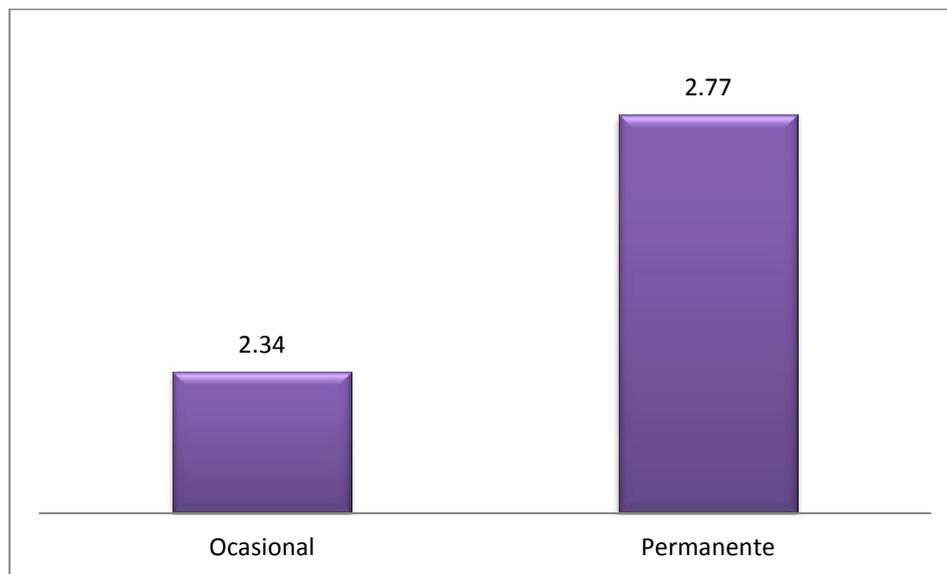
Del análisis desplegado en la Tabla 79 del Anexo 7 se puede observar que al menos uno de los rangos de tiempo en la empresa está relacionado con el compromiso normativo, por ello se aplicó nuevamente un ANOVA en el cual no se consideró el rango de 4 a 7 años que visiblemente tenía una media superior con respecto a los otros tres rangos.

Del segundo análisis que se muestra en la Tabla 80 del Anexo 7 se visualiza que las medias de los tres rangos analizados son iguales, por lo que el compromiso normativo no depende de ellos, sin embargo el rango de 4 a 7 años sí está relacionado con este componente del compromiso y tiende a ser mayor.

#### 2.2.3.4.4.5. Compromiso Organizacional – Tipo de Contrato

Al relacionar el compromiso organizacional con el tipo de contrato se obtiene los siguientes resultados:

**Gráfico 41. Compromiso Organizacional por Tipo de Contrato**



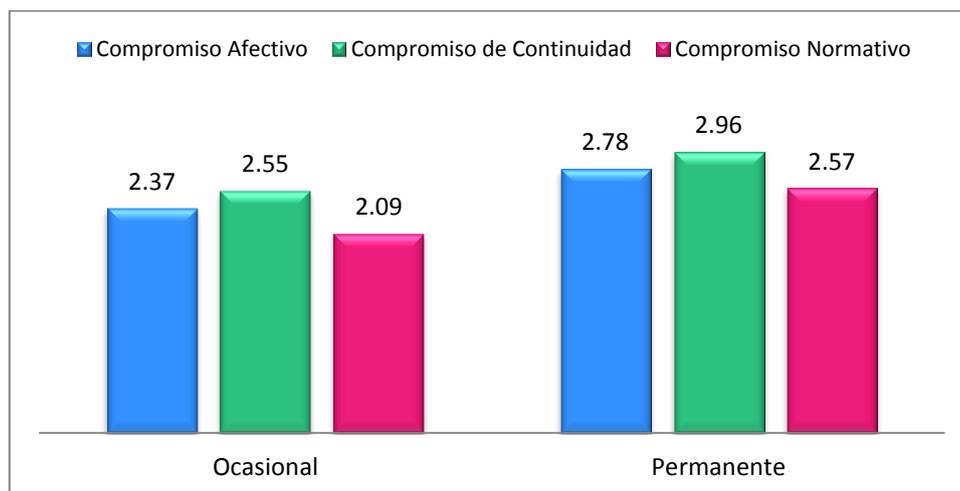
Elaborado por: la autora

Se puede observar que los colaboradores que tienen un contrato permanente tienen un nivel sustancialmente mayor de compromiso organizacional con respecto a los que tienen un contrato ocasional.

Del análisis ANOVA de la Tabla 81 del Anexo 7 se observa que las medias son diferentes, por lo que se puede decir que el compromiso organizacional dependerá del tipo de contrato del colaborador. Lo anterior se debe a que los colaboradores que tienen una relación laboral permanente con la empresa tienen una mayor estabilidad que el personal vinculado con la misma a través de un contrato ocasional, lo que implica que este personal este constantemente buscando otras oportunidades laborales. En base a ello la empresa debería contratar a personas bajo contrato ocasional únicamente para actividades de tiempo temporal, lo que evita generar falsas expectativas en este tipo de colaboradores que fragmente la credibilidad de la empresa.

Al analizar la relación de cada uno de los componentes del compromiso organizacional con esta variable se obtuvo los siguientes resultados:

**Gráfico 42. Componentes del Compromiso Organizacional por Tipo de Contrato**



Elaborado por: la autora

Al analizar por tipo de componentes se puede observar que el compromiso afectivo, de continuidad y normativo es mayor para los colaboradores que tienen un contrato permanente. Al aplicar el análisis ANOVA para cada componente de compromiso organizacional se obtiene los siguientes resultados:

### **Compromiso Afectivo por Tipo de Contrato**

Del análisis ANOVA que se despliega en la Tabla 82 del Anexo 7 se puede visualizar que las medias son diferentes por lo cual podemos decir que el compromiso afectivo depende del tipo de contrato del colaborador, siendo mayor en para aquellos que tienen un contrato permanente, debido a que la estabilidad que les ofrece la empresa desarrolla un sentido de pertenencia hacia la misma, y adicionalmente les permite acceder a beneficios adicionales que los colaboradores con contrato ocasional no tienen acceso.

### **Compromiso de Continuidad por Tipo de Contrato**

Del análisis desplegado en la Tabla 83 del Anexo 7 se puede observar que las medias son diferentes, por lo cual se puede decir que el compromiso de continuidad dependerá del tipo de contrato del colaborador, siendo mayor en los colaboradores con un contrato permanente, propio de la estabilidad que genera este tipo de contrato.

## Compromiso Normativo por Tipo de Contrato

Del análisis desplegado en la Tabla 84 del Anexo 7 se puede observar que las medias son diferentes, por ello se puede decir que el compromiso normativo dependerá del tipo del contrato del colaborador, siendo mayor en los colaboradores permanentes dado que este tipo de contrato permite a la empresa llevar a cabo acciones a largo plazo como concesión de anticipos de sueldo, capacitaciones y oportunidades de desarrollo que crean sentido de obligación moral con la misma.

### 2.2.3.5. Compromiso Organizacional y Sobrecarga Laboral

La sobrecarga laboral puede tener efectos negativos en el compromiso organizacional, en consecuencia, para determinar la relación de la sobrecarga laboral con el compromiso organizacional se utilizó la regresión lineal, que es un método estadístico a través del cual se puede expresar si la variable dependiente que en este caso es el compromiso organizacional está relacionada o no con la sobrecarga laboral que es la variable independiente, y predecir el comportamiento de la variable dependiente. Para el efecto planteamos la siguiente hipótesis:

*Ho (hipótesis nula): El compromiso organizacional y la sobrecarga laboral son independientes.*

*Ha (hipótesis alternativa): El compromiso organizacional y la sobrecarga laboral están relacionadas.*

En base a ello se puede obtener dos resultados:

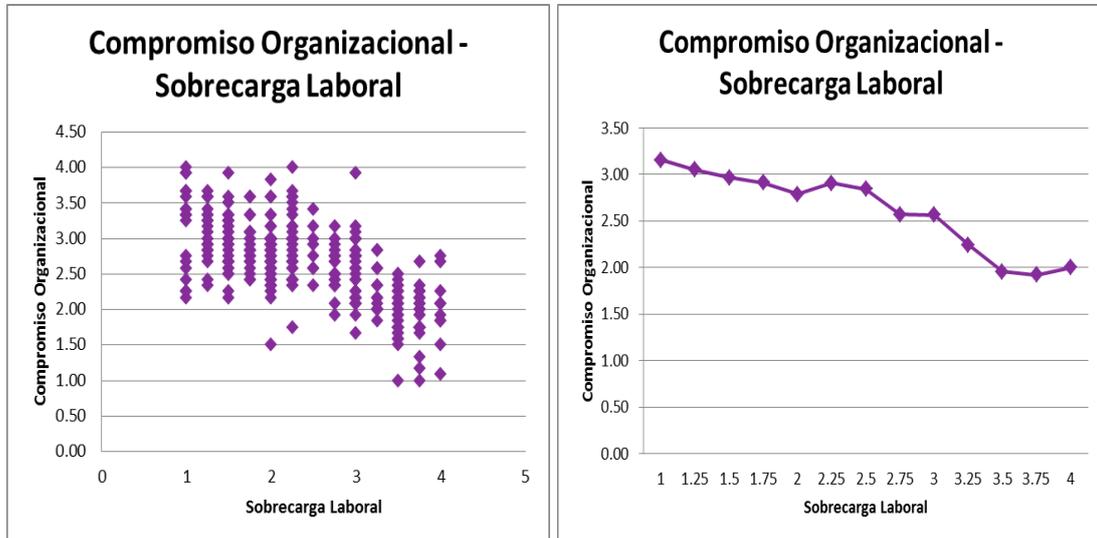
**Tabla 2. Resultados Regresión Lineal**

Escenarios	Aceptación o Rechazo de la Hipótesis	Resultado
$p > 0.05$	Se acepta la hipótesis nula (Ho)	Esto quiere decir que las variables son independientes y por lo tanto no están relacionadas.
$p < 0.05$	Se rechaza la hipótesis nula (Ho)	Esto quiere decir que las están relacionadas y existe una relación lineal significativa.

Fuente: (Montgomery y Runger 1998, 471 - 493)

De un análisis gráfico preliminar se puede observar que las dos variables en efecto tienen una correlación:

**Gráfico 43. Compromiso Organizacional – Sobrecarga Laboral**



Elaborado por: la autora

Con el fin de comprobarlo se aplica la regresión lineal, para el cual se consideró un nivel de confianza del 95% y se procesó los datos en el sistema Excel.

Del análisis de regresión lineal que se despliega en la Tabla 85 del Anexo 8 y del valor obtenido del coeficiente de correlación que se despliega en la Tabla 86 se puede decir que el compromiso organizacional tiene una relación inversa con la sobrecarga laboral. La relación es importante dado que corresponde al 66.5%. Es decir que a mayor sobrecarga laboral es menor el compromiso organizacional. Esto se ratifica al comparar el número de horas trabajadas semanalmente con el compromiso organizacional, que se despliega en el Gráfico 52. Compromiso Organizacional – Horas Trabajadas Semanalmente que se despliega en el Anexo 8.

De igual manera, a partir del análisis de regresión lineal que se desarrolla en la Tabla 87 del Anexo 8 y del valor obtenido del coeficiente de correlación que se despliega en la Tabla 88, se puede decir que el compromiso organizacional tiene una relación inversa con las horas trabajadas semanalmente, que es el principal indicador de la sobrecarga laboral. La relación es importante puesto que corresponde al 57.98%. Es decir que a mayor número de horas trabajadas semanalmente es menor el compromiso organizacional.

Al analizar la relación de la sobrecarga laboral con cada uno de los componentes del compromiso organizacional, se observa que tienen una relación inversa como se puede ver en el Gráfico 53. Tipos de Compromiso – Sobrecarga Laboral del Anexo 10. Al analizar cada componente por separado se obtiene:

### **Compromiso Afectivo – Sobrecarga Laboral**

En el Gráfico 54 del Anexo 10 se observa que existe una relación lineal inversa. Para comprobar esta observación se aplica el análisis de relación lineal. De los resultados de este análisis, que se detalla en la Tabla 89 del Anexo 8 y del valor obtenido del coeficiente de correlación que también se detalla en la Tabla 90, se puede decir que el compromiso afectivo tiene una relación inversa con la sobrecarga laboral. La relación es importante ya que corresponde al 69.5%. Es decir que a mayor sobrecarga laboral es menor el compromiso afectivo.

### **Compromiso de Continuidad – Sobrecarga Laboral**

En el Gráfico 55 del Anexo 10 se puede observar que existe una relación lineal inversa. Para comprobar esta observación se aplica el análisis de relación lineal, que se despliega en la Tabla 91 del Anexo 8 y del valor obtenido del coeficiente de correlación que se detalla en la Tabla 92. Partiendo del análisis de regresión lineal se puede decir que el compromiso de continuidad tiene una relación inversa con la sobrecarga laboral, con un porcentaje del 43.13%. Es decir que a mayor sobrecarga laboral es menor el compromiso de continuidad.

### **Compromiso Normativo – Sobrecarga Laboral**

En el Gráfico 56 del Anexo 10 se puede ver que existe una relación lineal inversa. Para comprobar esta observación se aplica el análisis de relación lineal. Del mencionado análisis que se despliega en la Tabla 93 del Anexo 8 y del valor obtenido del coeficiente de correlación que se detalla en la Tabla 94 del Anexo 8 se puede inferir que el compromiso normativo tiene una relación inversa con la sobrecarga laboral. La relación es importante ya que corresponde al 59.08%. Es decir que a mayor sobrecarga laboral es menor el compromiso normativo.

## **Capítulo Tercero**

### **Propuesta de Plan para la disminución de la sobrecarga de trabajo que apalanque el desarrollo del Compromiso Organizacional**

#### **3.1. Introducción del Plan**

Sobre la base de los resultados obtenidos en la medición de la sobrecarga laboral y el compromiso organizacional se estructura un plan enfocado principalmente a disminuir la sobrecarga y a realizar acciones para mejorar el compromiso y otras que sin estar asociadas apalanquen el incremento del compromiso organizacional.

##### **3.1.1. Objetivo General del Plan**

Fomentar el compromiso organizacional a través de la disminución de la sobrecarga laboral que perciben los colaboradores de la CNT EP.

##### **3.1.2. Objetivos Específicos del Plan:**

- Definir estrategias y acciones para disminuir la sobrecarga laboral que a su vez permita mantener la productividad y satisfacer las demandas de los procesos de la empresa a través del recurso humano óptimo.
- Analizar la carga laboral de la CNT EP determinando un equilibrio adecuado para mantener la productividad de la empresa y el compromiso organizacional.
- Fortalecer el compromiso organizacional dentro de la CNT EP
- Mejorar las habilidades de liderazgo en la CNT EP, para fomentar el compromiso organizacional.

##### **3.1.3. Propuesta de Plan**

Con el objetivo de fomentar el compromiso organizacional a través de la disminución de la sobrecarga laboral, se propone implementar un plan que consta de cuatro fases:

1. Análisis de la carga laboral para la determinación del recurso humano óptimo para las áreas de la CNT EP.
2. Diseño de programas de tiempo flexible.
3. Programa de capacitación para mejorar las habilidades de liderazgo que fomenten el compromiso organizacional
4. Sensibilización de la actualización del Reglamento Interno de Higiene y Salud en el Trabajo de la CNT EP.

### **3.1.3.1. Análisis de la carga laboral para la determinación del recurso humano óptimo para las áreas de la CNT EP**

El análisis de la carga laboral es una herramienta del proceso de planificación de talento humano a través del cual se puede determinar el tiempo que conlleva realizar las actividades de los procesos institucionales y la cantidad de actividades que se realizan en un periodo de tiempo. Esto permite determinar el número y tipo de recursos humanos que se requieren para desarrollar los procesos de la empresa de manera eficiente y a su vez mejorar la calidad de vida laboral, evitando la sobrecarga de trabajo. Para el análisis de carga se realizarán las siguientes actividades:

- **Aprobación del plan anual de dimensionamiento de la Corporación:** La CNT EP cuenta con un procedimiento propio para determinar el número de colaboradores denominado Dimensionamiento de Personal. Es importante señalar que en la actualidad este proceso se ejecuta bajo demanda, es decir que se inicia cuando un área solicita personal adicional. Sin embargo, como parte de esta propuesta se propone que se ejecute un plan anual en el que se realice un dimensionamiento global de la empresa con el objetivo de mantener el número de personal adecuado durante el año, alineado con la planificación estratégica de la empresa que se revisa de igual manera de forma anual y así evitar que con el aumento de la demanda de actividades, se genere una sobrecarga laboral.
- **Recolección de Información habilitante:** El punto de partida para este análisis es el reconocimiento de los procesos y cargos de la empresa. CNT EP cuenta con su manual de procesos y con un manual en el cual se detalla los cargos y las funciones asociadas al cargo, que serán los primeros insumos para este análisis.

- **Recolección de Información para el análisis:** De los procesos y las funciones se recopilarán las actividades por cargo, con lo cual se procederá a la recolección de tiempos de ejecución de cada actividad y la cantidad de veces que se realiza cada una. Los datos serán recogidos por los analistas de la Gerencia de Calidad, Productividad e Innovación de Procesos. Los tiempos de ejecución de cada actividad se lo ejecutará mediante la toma de tiempos cronometrados. Para el caso de la demanda de actividades se lo hará a través de data histórica o mediante entrevistas con el jefe inmediato, en el caso de que no se tenga data histórica.
- **Análisis de datos:** Como ya se había mencionado la CNT cuenta con un procedimiento propio de Dimensionamiento de Personal, por lo cual se utilizará el mismo procedimiento y herramienta tecnológica utilizada para este fin. Como resultado de este análisis se obtendrá el número óptimo de personal para cubrir las necesidades anuales de la empresa.
- **Generar planes de acción en base a los resultados:** Mediante el análisis se podrá identificar las áreas en donde se requiere más recurso humano y en qué áreas existe una sobrepoblación. En base a lo cual se deberá proponer acciones para trasladar personal de las áreas sobrepobladas a las que requieren personal, la contratación de personal y de ser necesario la optimización de personal.

Los resultados del dimensionamiento global anual permitirán alcanzar resultados importantes y beneficiosos para la empresa y su personal, por ejemplo:

- Mantener un control de costos de personal.
- Optimización del recurso humano.
- La oportunidad de promoción de los trabajadores y estabilidad a los profesionales con contrato ocasional en el caso de que se generen vacantes, lo que tiene un impacto directo en el compromiso organizacional.
- Evitar la sobrecarga de trabajo que mejora el compromiso organizacional, reduce el ausentismo y disminuye los accidentes de trabajo.

#### **Recursos:**

- 12 Arquitectos de Procesos (Analistas de la Gerencia de Calidad, Productividad)

### 3.1.3.2. Diseño de un programa de Tiempo Flexible

Las prácticas de tiempo flexible son prácticas que permiten la modificación o reducción de los horarios de las jornadas de trabajo, con el fin de que el trabajador pueda administrar de mejor manera su tiempo para cumplir satisfactoriamente con los roles del ámbito laboral como el personal. Dentro de las prácticas de tiempo flexible se proponen las siguientes:

- **Horario flexible.-** Estas prácticas permiten modificar los horarios de salida y llegada cumpliendo el número de horas establecidas por la organización (Beauregard y Henry 2009, 3).
- **Semana de trabajo comprimida o no estandarizada.-** Esta práctica permite a los empleados trabajar lo equivalente en horas a una semana completa de trabajo en cuatro días y el quinto día lo toman libre (Beauregard y Henry 2009, 3).
- **Banco de horas acumuladas.-** Esta práctica implica que el trabajador puede acumular las horas adicionales que trabaja para utilizarlas en momentos que requiera tiempo libre (Arizkuren, y otros 2011, 320).

Para la puesta en marcha de un programa de tiempo flexible se realizarán las siguientes actividades:

- **Definición de Esquemas de Tiempos Flexibles:** Para la aplicación de estos programas se proponen dos esquemas:

**Semana de trabajo comprimida o no estandarizada:** Para lo cual se presenta 5 opciones de horarios que se encuentran desplegados en la Tabla 95. Horarios de Semana de Trabajo Comprimida, en el Anexo 11, y que tiene como objetivo comprimir la semana laboral.

En el caso de que los días designados como libres coincidan con un feriado se deberá hacer una disminución al horario laboral.

**Tiempo Flexible:** Para el efecto se propone una serie de horarios de ingreso y salida que se muestran en la Tabla 96 del Anexo 11. Se debe mantener un tiempo core que es un espacio de tiempo definido en el cual el personal debe permanecer

en la oficina, por lo cual se propone que este el tiempo sea de 9:00 a 12:30 y de 14:30 a 16:00.

Estos horarios aplican para personal que trabaja de lunes a viernes. Para el personal de Centros Integrados de Servicio, técnicos Integrales y Call Center, que trabajan en turnos determinados, el esquema no sería aplicable.

- **Política de Aplicación de Tiempos Flexible:** Para la aplicación de tiempos flexibles se deberá crear una política para establecer los mecanismos para ser beneficiario de estos programas, la cual debe ser aprobada por el Gerente General.
- **Sociabilización del Programa:** A través de las vías de comunicación interna se debe socializar la política de aplicación de tiempos flexibles, el procedimiento y los beneficios de estas políticas.
- **Definición de horarios flexibles:** El Analista de Talento Humano se reunirá con los colaboradores de cada área para definir los horarios de trabajo, asegurándose que el área no quede desatendida por la aplicación de los mismos.
- **Validación de los horarios flexibles:** El Jefe Inmediato de cada área deberá validar los horarios flexibles de su personal para asegurar que se cubran las demandas de trabajo (Lehigh University 2006, 2).
- **Piloto de tiempo flexible:** Se debe realizar un piloto con algunas de las gerencias críticas (Lehigh University 2006, 4).
- **Ingreso de los horarios definidos al sistema biométricos:** Una vez ajustado el plan después del piloto se debe ingresar los horarios para control del mismo en el sistema biométrico.
- **Evaluación de la aplicación de tiempos flexibles:** Luego del primer trimestre se debe realizar una evaluación mediante reportes de cumplimiento generados por los biométricos y mediante talleres de retroalimentación con los jefes inmediatos.

Estas prácticas son las más populares y las más utilizadas tanto para los empleados como para las organizaciones. Por una parte le permite al empleado administrar mejor su tiempo de manera que el tiempo destinado al trabajo compagine adecuadamente con otras actividades personales. Estas prácticas pueden ser acogidas por todos los colaboradores de la empresa independiente de su estado civil, edad o si

tienen hijos o no, lo que permite una percepción de equidad y fomenta el compromiso laboral y la satisfacción con respecto a la sobrecarga laboral.

Para las organizaciones la implementación de estas prácticas es la menos costosa, puesto que no requiere de la implementación de una infraestructura y por el contrario la inversión es mínima (Beauregard y Henry 2009, 32).

#### **Recursos:**

- 22 Analistas de Talento Humano (Analista por provincia) y 5 Analistas de Gestión de Cambio para la implementación en Pichincha y Guayas.

#### **3.1.3.3. Sensibilización de la Actualización del Reglamento Interno de Higiene y Salud en el Trabajo de la CNT EP**

A partir de Julio de 2017 la CNT EP ha realizado una actualización a su Reglamento Interno de Higiene y Salud en el Trabajo, en el cual señala dentro sus obligaciones la prevención de riesgos ocupacionales. Como parte de esta actualización se estableció como responsabilidad de los médicos ocupacionales capacitar a los servidores de las provincias de su regional en temas relacionados a salud ocupacional, pausas activas, entre otros. Adicionalmente como parte de esta actualización se ha creado el Instructivo para Pausas Activas en la CNT EP, considerando que actualmente la mayor causa de ausentismo se da por las enfermedades de tipo osteo-muscular provocadas por el tiempo que los colaboradores permanecen realizando la misma actividad.

En base a lo expuesto se propone generar una sensibilización a nivel nacional dirigida a todos los colaboradores para que se familiaricen con la actualización al reglamento de higiene y salud ocupacional y el instructivo de pausas activas, para lo cual se debe desarrollar las siguientes actividades:

- **Planeación del programa de sensibilización:** Definir grupos, horarios y logística para el desarrollo del programa.
- **Determinación y designación de los líderes de pausas activas:** Los médicos ocupacionales regionales deberán designar los líderes de pausas activas de cada

una de las áreas de sus regionales, según lo señala el instructivo diseñado para el efecto.

- **Desarrollo de la sensibilización:** Esta actividad implica la ejecución de los talleres de la sensibilización a nivel nacional.
- **Desarrollo de la capacitación a líderes de pausas activas:** Esta actividad implica la ejecución de la capacitación de los líderes de pausas activas.
- **Seguimiento y Control del programa de pausas activas:** Trimestralmente los médicos ocupacionales regionales, realizarán auditorías y seguimiento del cumplimiento del programa de pausas activas.

La sensibilización acerca de estos procesos y reglamentos establecidos en la empresa permite que los colaboradores formen parte activa del sistema de gestión de seguridad y salud de la empresa. Adicionalmente la implementación y seguimiento de los programas de pausas activas además de sus múltiples beneficios ayudan a disminuir la percepción de sobrecarga laboral y es aplicable a cualquier colaborador independiente de su cargo u horario de trabajo.

#### **Recursos:**

- 9 Médicos Ocupacionales Regionales

#### **3.1.3.4. Programa de Capacitación para mejorar las habilidades de liderazgo que fomenten el Compromiso Organizacional**

Muchas veces el compromiso organizacional se mide en términos de las largas horas de trabajo que un colaborador permanece en la oficina, por lo cual es importante capacitar a los mandos medios y gerentes sobre la importancia de construir una cultura de apoyo.

En base a lo expuesto se establecerá un programa de capacitación de habilidades de liderazgo para los jefes y gerentes enfocado a promover el interés de mejorar la calidad de vida y por ende el compromiso de los colaboradores, el cual incluirá las siguientes acciones:

- **Definición del Contenido del Programa de Capacitación:** Dentro del Programa de Capacitación se propones incluir los siguientes temas:
  - **Compromiso Organizacional:** este módulo debe contener la definición del compromiso organizacional y los beneficios de su desarrollo. Además debe puntualizar las formas de apoyar las acciones emprendidas por la empresa para mejorarlo. Finalmente este módulo debe contener una explicación del programa de tiempo flexible y los beneficios de este programa. (8 horas)
  - **Desarrollo de equipos de alto desempeño:** este módulo deberá contener habilidades y técnicas para crear equipo de alto desempeño, con el fin de asegurar que los equipos de trabajo cumplan con los objetivos designados sin necesidad de supervisión, a través de estrategias que mejoren el desempeño del individual y grupal, así como técnicas de retroalimentación, lo cual apalancará el éxito de las prácticas de tiempo flexible. (16 horas)
  - **Liderazgo:** este módulo debe contener un análisis del tipo de liderazgo de cada uno de los participantes y una retroalimentación de su estilo de liderazgo. Debe tener contenidos que abarquen los estilos de liderazgo, liderazgo situacional, habilidades gerenciales y claves de un líder, manejo de tiempo, negociación y resolución de conflictos, herramientas de motivación. Estos contenidos trabajan directamente sobre los líderes que son la base para apalancar las prácticas que favorezcan el bienestar del colaborador. (20 horas)
  - **Coaching e Inteligencia Emocional:** este módulo debe contener habilidades de facilitación y coaching que favorecen el desarrollo y crecimiento de los colaboradores; lo que mejora las relaciones entre jefe y subordinado, y permite que los jefes sean más conscientes en el trato a sus colaboradores. Debe incluir además contenidos de neurociencia, gestión de relaciones y gestión del cambio. (20 horas)
  - **Empoderamiento y delegación:** este módulo permitirá que los jefes comprendan la importancia de empoderar a sus equipos, para que se conviertan en equipos de alto desempeño. Debe incluir herramientas y técnicas de delegación de responsabilidades, y métodos para al supervisar y evaluar los equipos de trabajo. Así como técnicas y herramientas para el desarrollo de competencias profesionales de los colaboradores. Al percibir confianza y oportunidad, el compromiso tiende a mejorar (8 horas).

- **Comunicación:** este módulo debe contener habilidades de comunicación efectiva y asertiva, la explicación del proceso de comunicación, las barreras comunicacionales, el lenguaje corporal, escucha activa y técnicas de mejoramiento de comunicación. (8 horas)
- **Contratar el programa de liderazgo:** Esta actividad incluye la cotización y búsqueda de un proveedor adecuado para impartir el programa dirigido a 300 jefes y gerentes dentro de la organización
- **Planeación del programa de liderazgo:** Definir grupos, horarios y logística para el desarrollo del programa.
- **Desarrollo de la capacitación:** Esta actividad implica la ejecución de los talleres de la capacitación.

#### **Recursos:**

- Curso de capacitación \$ 234,666.67 para 300 personas en los cargos de jefes y gerentes (precio referencia Jefatura de Desarrollo y Formación de la CNT EP),
- 2 Analistas de Desarrollo y Formación.

Como ya se ha mencionado, la administración del talento humano ha enfrentado una transformación en las últimas décadas, por lo que las prácticas de recursos humanos deben considerar las nuevas características de los entornos de trabajo y la diversidad de la fuerza laboral, para que estas permitan desarrollar un vínculo con la empresa que se refleje en el compromiso organizacional y que permita reforzar comportamientos que conlleven formas de trabajo más autónomas, donde el apoyo organizacional es un factor determinante para generar la lealtad del empleado.

#### **3.1.3.5. Cronograma del Plan**

En el Anexo 12 se detalla el cronograma propuesto para el Plan para mejorar la sobrecarga de trabajo y apalancar el desarrollo del compromiso organizacional.

## Conclusiones y Recomendaciones

### 4.1. Conclusiones

Una vez terminada la presente investigación se obtuvo un diagnóstico de la sobrecarga laboral y su efecto sobre el compromiso organizacional, se pudieron obtener valiosas conclusiones que se detallan a continuación.

En referencia al marco teórico se puede concluir que la sobrecarga laboral es el punto en el cual el tiempo destinado para la ejecución de la carga de trabajo asignada supera el máximo de horas laborables y el trabajo es realizado fuera de ese horario, ya sea en el sitio de trabajo o fuera de este. Por su parte, el compromiso organizacional es un estado mental, un sentimiento, percepción, actitud o motivación intrínseca del colaborador hacia su empresa es decir que nace y se construye de la interacción del empleado con su organización, lo que crea un vínculo entre estas dos entidades.

El índice de sobrecarga laboral en la empresa es de 2.38 equivalente a un 45.99%, una tendencia hacia un desacuerdo, por lo cual se puede señalar que la sobrecarga laboral es medio – baja. Por otra parte el índice de compromiso organizacional es del 2.65 que corresponde al 54.98%, con lo cual se puede concluir que es un compromiso medio por lo cual existen oportunidades de mejora.

Al analizar parámetros asociados con la sobrecarga laboral como las horas trabajadas semanalmente, el 55% de los encuestados señala que trabajan más de 45 horas, tiempo definido como el límite donde se genera la sobrecarga; este porcentaje puede evidenciar que existen indicios de sobrecarga laboral dentro de la organización, pero a su vez puede estar relacionado con la cultura de extensión del horario como índice de efectividad y compromiso existente en la empresa.

Cabe señalar que la sobrecarga laboral no está asociada con la edad, el tiempo en la empresa, tipo de contrato, si son o no padres y en general con el estado civil. Únicamente las personas divorciadas tienden a experimentar una mayor sobrecarga laboral.

Al analizar los componentes del compromiso organizacional, se puede observar que el compromiso de continuidad es el componente del compromiso con una mayor calificación, lo que implica que en la empresa existe un compromiso dado

por la necesidad del colaborador y por las escasas fuentes de trabajo en el país, lo que le convierte en un compromiso fácilmente quebrantable. El compromiso afectivo está ligeramente sobre el punto medio con una tendencia al acuerdo, lo cual es positivo dado que este es el factor más importante dentro de los componentes del compromiso. Por otra parte, el compromiso normativo es el componente que menor calificación obtuvo, lo que puede estar relacionado con que el 68% de los encuestados tiene entre 0 y 3 años en la organización, lo que implica un período muy corto como para crear un sentimiento de obligación con la empresa.

Los colaboradores entre 18 a 37 años que son los Millennials tiene el menor nivel de compromiso, lo cual es un dato relevante en la medida que representan el 80% de los colaboradores encuestados. Los Millennials tienen otras expectativas laborales por lo que la empresa debe enfocarse en generar prácticas que les permitan administrar su propio tiempo e integrar sus necesidades personales con sus carreras.

Por su parte, las personas con un tiempo en la empresa de 4 a 7 años tienden a desarrollar un mayor compromiso organizacional, en específico tienen una relación positiva en la generación de compromiso afectivo y normativo, por lo que es importante que la empresa valore el sentido de pertenencia que han ido desarrollando las personas durante su permanencia en la empresa, y generar estrategias basadas en una cultura de apoyo para retener a este personal que tiene un importante know-how de la empresa.

Por otro lado, el tipo de contrato está relacionado con los tres componentes del compromiso organizacional, y tiende a ser menor para los colaboradores que tienen un contrato ocasional.

Cabe señalar que el compromiso organizacional tiene una relación importante que corresponde al 66.5% con la sobrecarga laboral, por lo que se puede concluir que a mayor sobrecarga laboral es menor el compromiso organizacional; en consecuencia, disminuir la sobrecarga laboral tendrá efectos positivos sobre el compromiso organizacional.

De igual manera, cada uno de los componentes de compromiso se relaciona con la sobrecarga laboral. El compromiso afectivo es el tipo de compromiso que se ve más afectado por el aumento de la sobrecarga laboral, mientras que el compromiso de continuidad es el tipo de compromiso que se ve menos afectado en relación a la sobrecarga laboral, sin embargo se ve afectado al igual que el compromiso normativo.

## 4.2. Recomendaciones

Se recomienda la implementación de la propuesta presentada en esta investigación que está enfocada a disminuir la sobrecarga laboral y además propone acciones adicionales enfocadas a mejorar el compromiso afectivo y normativo que son los componentes asociados con la satisfacción laboral y con el desarrollo de un sentido de pertenencia en los colaboradores.

Las prácticas de balance vida laboral/personal conllevan la generación del compromiso organizacional y por tanto, retienen al talento humano y su know how; que es el activo más importante para una empresa en la era del conocimiento. Por otra parte, los Milleninals, son la fuerza laboral entrante que valora el logro de un balance entre la vida laboral/personal. En ese sentido, considerando que los colaboradores de 18 a 37 años son los que tiene un menor compromiso, se recomienda implementar estas prácticas para comprometer al talento humano.

Los jefes y gerentes son la base para la alineación de la cultura organizacional y son las primeras personas con quienes el colaborador desarrolla una experiencia con la empresa, por esta razón juegan un papel clave en el desarrollo del compromiso organizacional basada en el apoyo al colaborador; entonces, es importante generar programas enfocados a mejorar el liderazgo.

De igual forma, la evaluación de la empresa debe estar enfocada en resultados para que la efectividad y eficacia sea medida por medio de indicadores de gestión y no mediante indicadores como el número de horas de permanencia en la empresa, que muchas veces proporcionan percepciones erróneas de la eficiencia en el trabajo y por otro lado aumenta la percepción de sobrecarga laboral.

Es importante realizar acciones que garanticen el cumplimiento Reglamento Interno de Seguridad e Higiene Ocupacional, que incluye prácticas como las pausas activas que ayudan a mejorar la percepción de fatiga y sobrecarga laboral.

Finalmente, es fundamental que se genere una planificación anual del talento humano, lo que permitirá mantener el número de personal óptimo para cumplir los objetivos estratégicos de la empresa, y fortalecer el bienestar y compromiso de los colaboradores. Adicionalmente, es importante considerar al personal interno en primera instancia cuando se abren vacantes fijas, dado que esto genera oportunidades de desarrollo y un incremento en el compromiso organizacional.

## Bibliografía

### Fuentes Bibliográficas

- Arcos, María Fernanda. *Los factores claves para implementar la gestión del balance entre la vida laboral y la vida personal en la realidad ecuatoriana*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, 2013.
- Arizkuren, Amaia, Begoña Aurtenetxe, Elsa del Castillo, Rosa María Fuchs, Martha Muñiz, y Tanuja Agarwala. *Análisis de la utilización de prácticas de conciliación laboral en las organizaciones*. San Sebastián: Boletín de Estudios Económicos, 2011.
- Beauregard, Alexandra, y Lesley Henry. *Making the link between work-life balance practices and organizational performance*. Londres: London School of Economics and Political Science, 2009.
- Besarez, Francisco, Andrés Jiménez, y Elizabeth Riquelme. *Apoyo organizacional hacia la familia, corresponsabilidad y satisfacción laboral según tipo de políticas organizacionales de equilibrio trabajo-familia*. Santiago del Estero: Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas, 2014.
- Betanzos, Norma, Patricia Andrade, y Francisco Paz. *Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos*. Madrid: Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 2006.
- Betanzos, Norma, y Francisco Paz. *Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal*. Murcia: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia, 2007.
- Blanco, Mario, y Paola Castro. *Análisis comparativo del compromiso organizacional manifestado por madres y mujeres sin hijos*. La Paz: Universidad Católica Boliviana San Pablo, 2011.
- Castro, Daniel, Fernando Martínez, Damaris Robledo, y Eduardo Sierra. *Compromiso Organizacional en trabajadores del rubro minero*. Viña del Mar: Revista de Psicología - Universidad Viña del Mar, 2014.
- Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos. El Capital de las Organizaciones*. México D.F: McGraw Hill, 2007.
- Crosbie, Tracie, y Jeanne Moore. *Work-Life Balance and Working from Home*. Cambridge: Cambridge University Press, 2004.
- Dex, Shirley, y Sue Bond. *Measuring work-life balance and its covariates*. London: BSA Publications, 2005.
- Esteras Casanova, Pilar, A Esparcia Bodegas, M Esteban Ramírez, C Herrera Jiménez, S López Marchena, y S Planas Sanz. *Influencia de la conciliación familiar y laboral sobre la salud*. Madrid: Acta Pediátrica Española, 2010.

- García Solarte, Mónica. *Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la gestión de recursos humanos*. Baranquilla: Pensamiento & Gestión, 2009.
- Gonzalez, Frank. *La Planificación Estratégica de Recursos Humanos*. Santo Domingo: Revista de Administración Pública. Punto Mágico, 2008.
- Green, Sarah. *Americans are terrible at using vacation time*. Boston: Harvard Business Review, 2014.
- Gregory, Abigail, Susan Milner, y Jan Windebank. *Work-life balance in times of economic crisis and austerity*. Londres: International Journal of Sociology and Social Policy, 2013.
- Gutierrez Andrade, Osvaldo Walter. *Importancia de la Planificación de Recursos Humanos en la empresa*. Cochabamba: redalyc.org, 2007.
- Hubson, Charles, Linda Delunas, y Dawn Kesic. *Compelling evidence of the need for corporate work/life balance initiatives: result from a national survey of stressful live events*. Journal of employment counseling, 2001.
- Ibermutuamur. *Buenas prácticas para mejorar el bienestar laboral en las empresas*. Madrid: Ibermutuamur, 2014.
- Kim, Hye Kyoung. *Work-Life Balance and Employees' Performance: The Mediating Role of Affective Commitment*. Oklahoma: Global Business and Management Research: An International Journal, 2014.
- Lehigh University. *Guidelines for Flextime*. Bethlehem: Lehigh University, 2006.
- Marquéz Llorca, María Alejandra. *Tipos de Compromiso Laboral y su Predominio en Empresas Privadas y Organizaciones Públicas*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello, 1998.
- Meyer, John P., y Natalie J. Allen. *Academic Users Guide 2004*. Ontario: The University of Western Ontario, 2004.
- Ministerio del Trabajo. *Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano*. Quito: Ministerio del Trabajo, 2015.
- Montgomery, Douglas, y Duges Runger. *Probabilidad y estadística aplicadas a la ingeniería*. México D.F.: McGrawHill, 1998.
- Montoya, Elizabeth. *Validación de la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen en Trabajadores de un Contact Center*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 2014.
- Organización Mundial de la Salud. *Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS. Contextualización, Prácticas y Literatura de Soporte*. Ginebra: Organización Mundial de la Salud, 2010.

- Peralta, María Claudia, Ana María Santofimio, y Viviana Segura. *El compromiso laboral: discursos en la organización*. Bogotá: Universidad del Norte, 2007.
- Perrons, Diane, Colette Fagan, Linda McDowell, Kath Ray, y Kevin Ward. *Work, Life and Time in the New Economy*. Londres: Sage Publications, 2011.
- Piper, Howard H. M. *Telework and Organizational Commitment: A Test of the Meyer and Allen Three-dimensional Model of Commitment*. Ann Harbor: UMI Microform, 2004.
- Puchol, Luis. *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2007.
- Roehling, Patricia, Mark Roehling, y Phyllis Moen. *The Relationship between Work-Life Policies and Practices and Employee Loyalty: A Life Course Perspective*. Journal of Family and Economic Issues, 2001.
- Ruiz de Alba, José Luis. *El Compromiso Organizacional: Un Valor Personal y Empresarial en el Marketing Interno*. Málaga: Revista de Estudios Empresariales., 2013.
- Sánchez, María Isabel. *Compromiso laboral y estrés en los empleados*. Badajoz: Universidad de Extremadura, 2013.
- Sturges, Jane, y David Guest. *Working to live or living to work? Work/life balance early in the career*. Londres: Human Resource Management Journal, 2004.
- Turner, Michelle, y Helen Lingard. *Work-lifebalance: an exploratory study of supports and barriers in a construction project*. Parkville: International Journal of Managing, 2009.
- Wang, Jing. *Work-Life Balance Programs in Canadian Workplaces: Factors Affecting Availability and Utilization*. Toronto: University of Toronto, 2010.
- Yasbek, Philippa . *The business case for firm-level work-life balance policies: a review of the literature*. Wellington: Research Publications, 2004.

### **Fuentes de Información a través de Internet**

- CNT. s.f. [www.cnt.gob.ec](http://www.cnt.gob.ec) (último acceso: 06 de Septiembre de 2016).
- Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP. Reporte de Responsabilidad Corporativa 2014. <http://responsabilidad-cnt.gob.ec/files/cnt-2014-min.pdf>, 2014. (último acceso: 06 de Septiembre de 2016).
- Videlka, Josefina. *EOI Escuela de Organización Industrial*. Junio de 2013. <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/02/la-planificacion-de-los-recursos-humanos/> (último acceso: Julio de 2017).

## Anexos

### Anexo 1: Cuestionario de Medición del Balance de la Vida Personal/ Laboral de Daniels y McCarraher, modificado por Dex y Bond

Pregunta	A Estoy de acuerdo	B Algunas Veces	C No estoy de acuerdo
- Actualmente, debido a que el trabajo lo exige, normalmente trabajo largas horas.			
- La mayoría de las tardes tengo que llevarme el trabajo a casa			
- A menudo trabajo en la noche o los fines de semana para poder despachar el trabajo sin interrupciones			
- Es difícil relajarse y olvidarse de los problemas de trabajo.			
- Me preocupa el efecto del estrés laboral en mi salud			
- Es difícil encontrar tiempo para pasatiempos, actividades de ocio, o para mantener amistades y relaciones familiares extendidas.			
- Me gustaría reducir mis horas de trabajo y niveles de estrés, pero siento que no tengo control sobre la situación actual			

(Dex y Bond 2005, 630) <sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Lo traducido es por parte de la autora

## **Anexo 2: Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen**

### Compromiso Afectivo:

1. Sería feliz si pasara el resto de mi carrera en esta organización.
2. Realmente siento los problemas de mi organización como propios.
3. No siento un fuerte sentido de "pertenencia" a mi organización. (R)
4. No me siento "emocionalmente unido" a esta organización. (R)
5. No me siento como "parte de la familia" en mi organización. (R)
6. Esta organización tiene un gran significado personal para mí.

### Compromiso de Continuidad

7. En este momento, permanecer en mi organización es una cuestión de necesidad tanto como el deseo.
8. Sería muy difícil para mí dejar mi organización ahora mismo, aunque quisiera.
9. Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa.
10. Siento que tengo muy pocas opciones para considerar dejar esta organización.
11. Si no hubiera invertido tanto de mí mismo en esta organización, podría considerar trabajar en otra parte.
12. Una de las pocas consecuencias negativas de abandonar esta organización sería la escasez de alternativas disponibles.

### Compromiso Normativo

13. No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual. (R)
14. Incluso si fuera a mi favor, no siento que sería correcto dejar mi organización ahora.
15. Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora.
16. Esta organización merece mi lealtad.
17. Yo no renunciaría a mi organización ahora porque me siento obligado con la gente en ella.
18. Le debo muchísimo a mi organización.

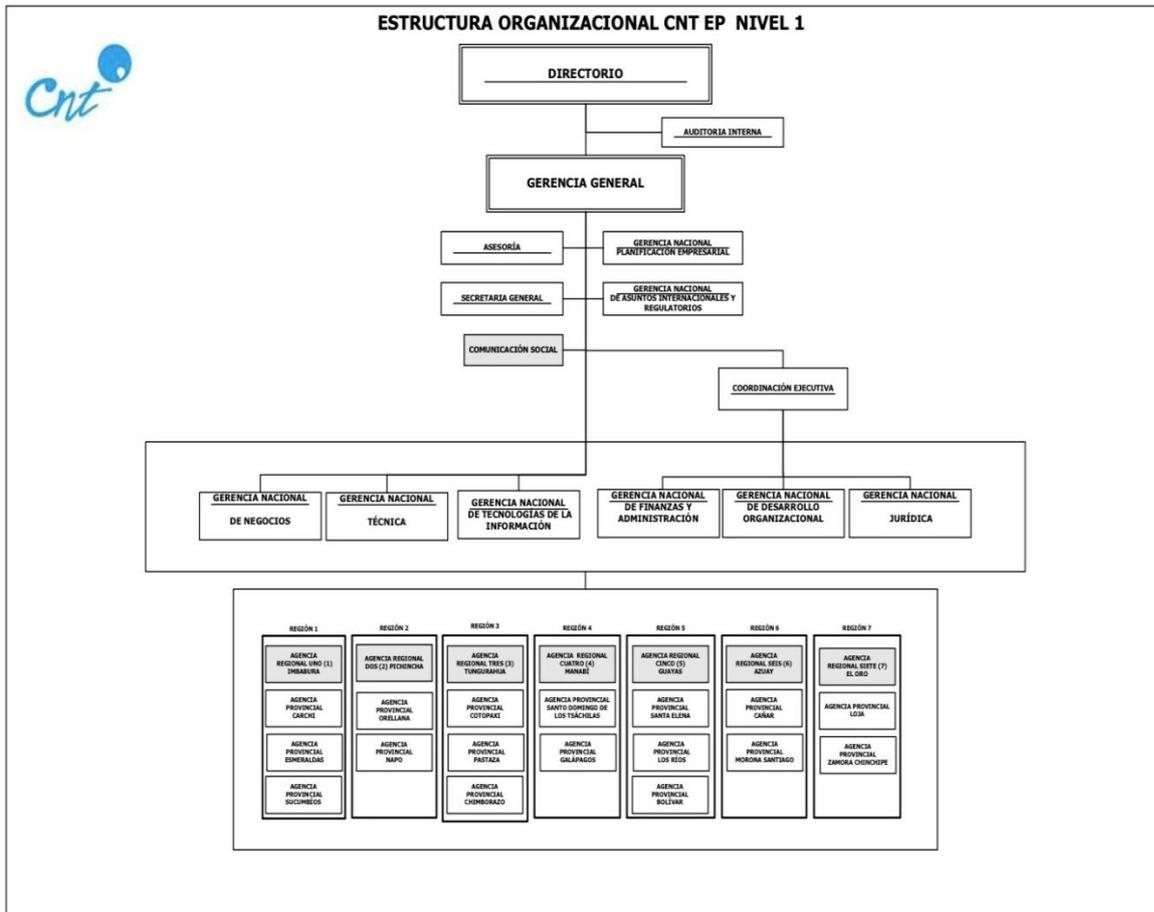
Las preguntas marcadas con R son preguntas inversas, cuyos puntajes deben ser invertidos al momento de analizarlos y puntuarlos. (Meyer y Allen 2004, 12 -13) <sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Lo traducido es por parte de la autora

### Anexo 3: Estructura Organizacional de la CNT EP

Gráfico 44. Estructura Organizacional de la CNT EP



Fuente: <http://corporativo.cnt.gob.ec/estructura-organica/>

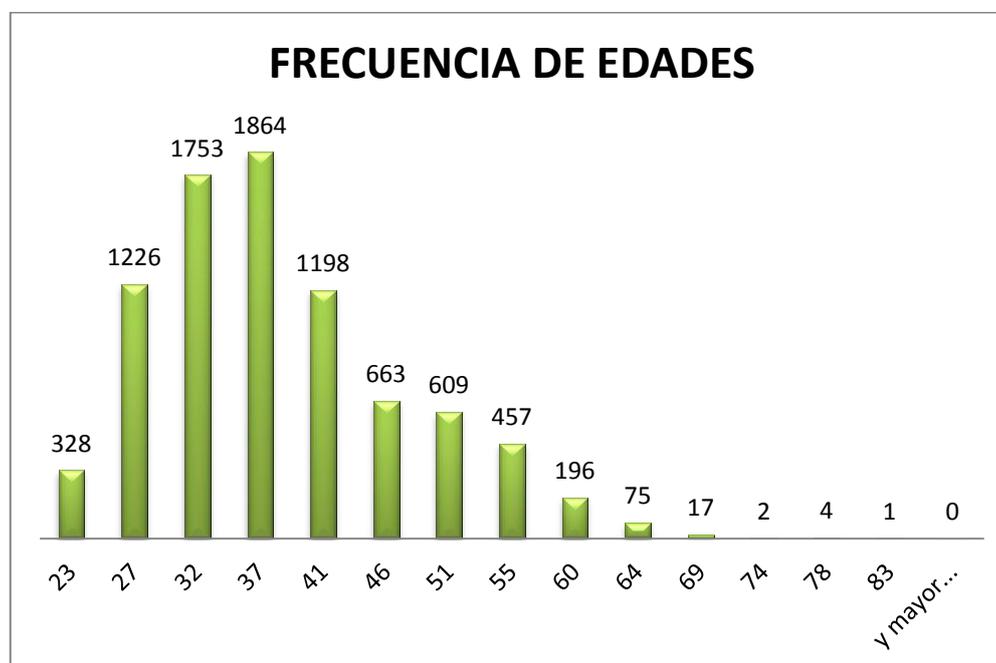
## Anexo 4: Datos Demográficos de los colaboradores de la CNT EP

**Tabla 3. Tabla Distribución de Edades de los colaboradores de la CNT EP**

<i>Clase</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>% acumulado</i>
23	328	3.91%
27	1226	18.52%
32	1753	39.40%
37	1864	61.61%
41	1198	75.88%
46	663	83.78%
51	609	91.04%
55	457	96.49%
60	196	98.82%
64	75	99.71%
69	17	99.92%
74	2	99.94%
78	4	99.99%
83	1	100.00%
y mayor...	0	100.00%

Elaborado por: la autora

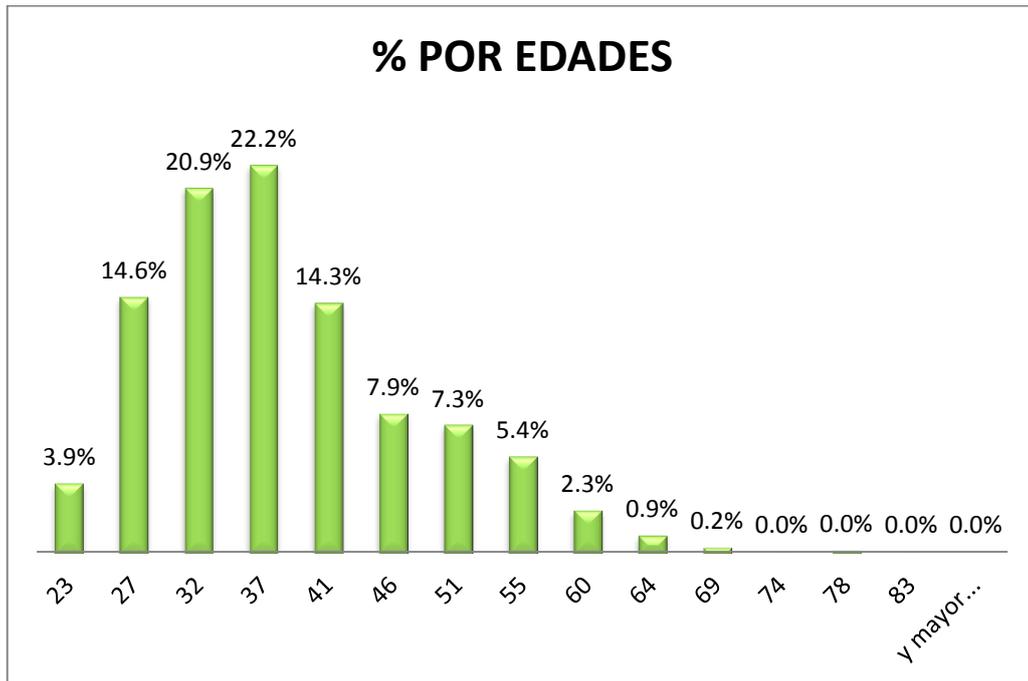
**Gráfico 45. Gráfico de Distribución de Edades de los colaboradores de la CNT EP**



Elaborado por: la autora

**Gráfico 46. Gráfico de Distribución de Edades de los colaboradores de la CNT**

**EP en porcentaje**



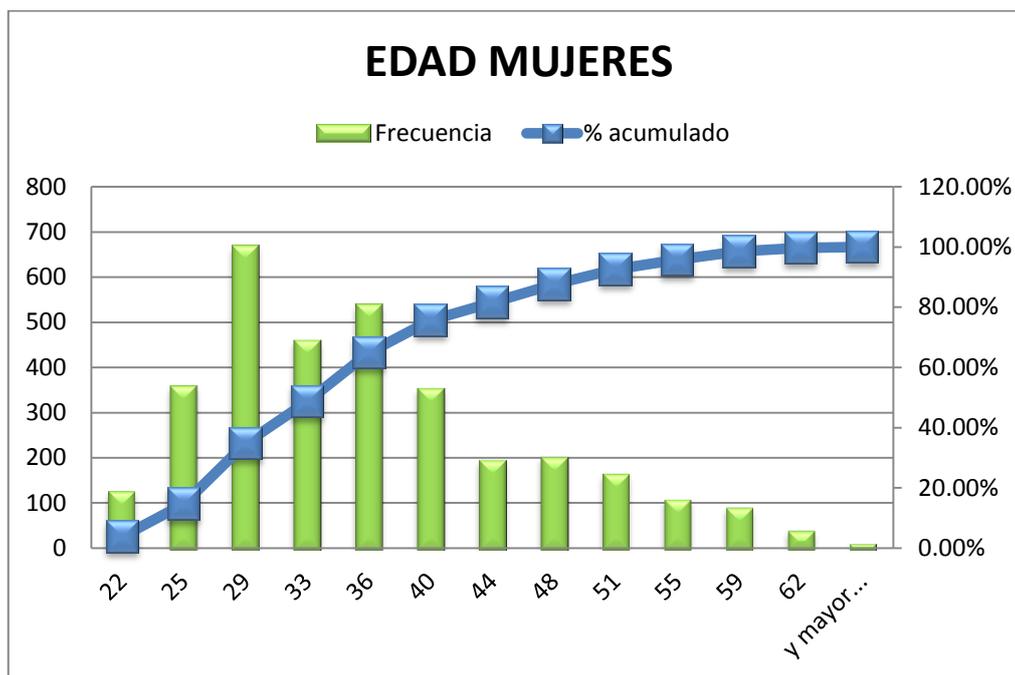
Elaborado por: la autora

**Tabla 4. Tabla Distribución de Edades del Personal Femenino de la CNT EP**

<i>Clase</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>% acumulado</i>
22	126	3.81%
25	358	14.64%
29	667	34.83%
33	459	48.71%
36	538	64.99%
40	353	75.67%
44	194	81.54%
48	201	87.62%
51	164	92.59%
55	107	95.82%
59	90	98.55%
62	38	99.70%
y mayor...	10	100.00%

Elaborado por: la autora

**Gráfico 47. Gráfico de Distribución de Edades del Personal Femenino de la CNT EP**



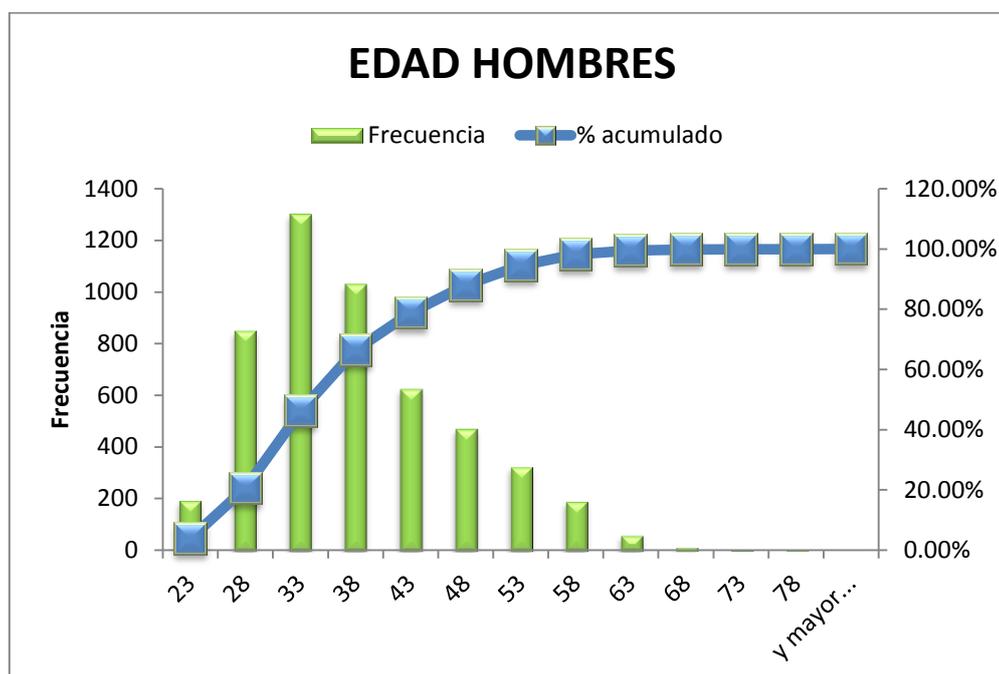
Elaborado por: la autora

**Tabla 5. Tabla Distribución de Edades del Personal Masculino de la CNT EP**

<i>Clase</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>% acumulado</i>
23	195	3.83%
28	852	20.58%
33	1303	46.19%
38	1033	66.49%
43	627	78.81%
48	473	88.11%
53	327	94.54%
58	191	98.29%
63	61	99.49%
68	15	99.78%
73	6	99.90%
78	4	99.98%
y mayor...	1	100.00%

Elaborado por: la autora

**Gráfico 48. Gráfico de Distribución de Edades del Personal Masculino de la  
CNT EP**



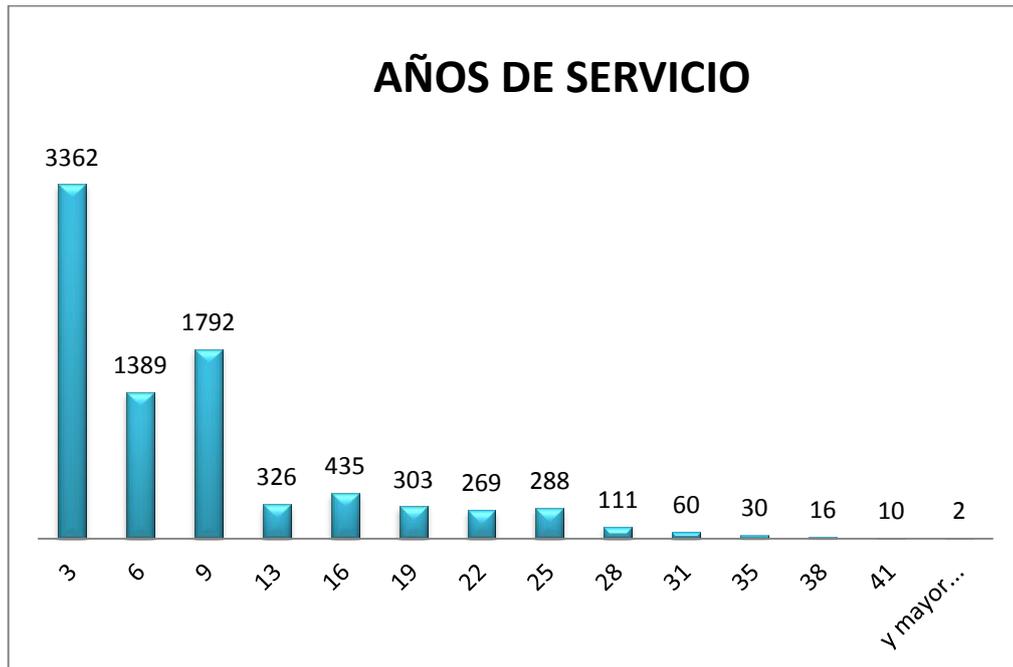
Elaborado por: la autora

**Tabla 6. Tabla de Distribución de los años de servicio de los colaboradores de la  
CNT EP**

<i>Clase</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>% acumulado</i>
3	3362	40.06%
6	1389	56.61%
9	1792	77.96%
13	326	81.84%
16	435	87.02%
19	303	90.64%
22	269	93.84%
25	288	97.27%
28	111	98.59%
31	60	99.31%
35	30	99.67%
38	16	99.86%
41	10	99.98%
y mayor...	2	100.00%

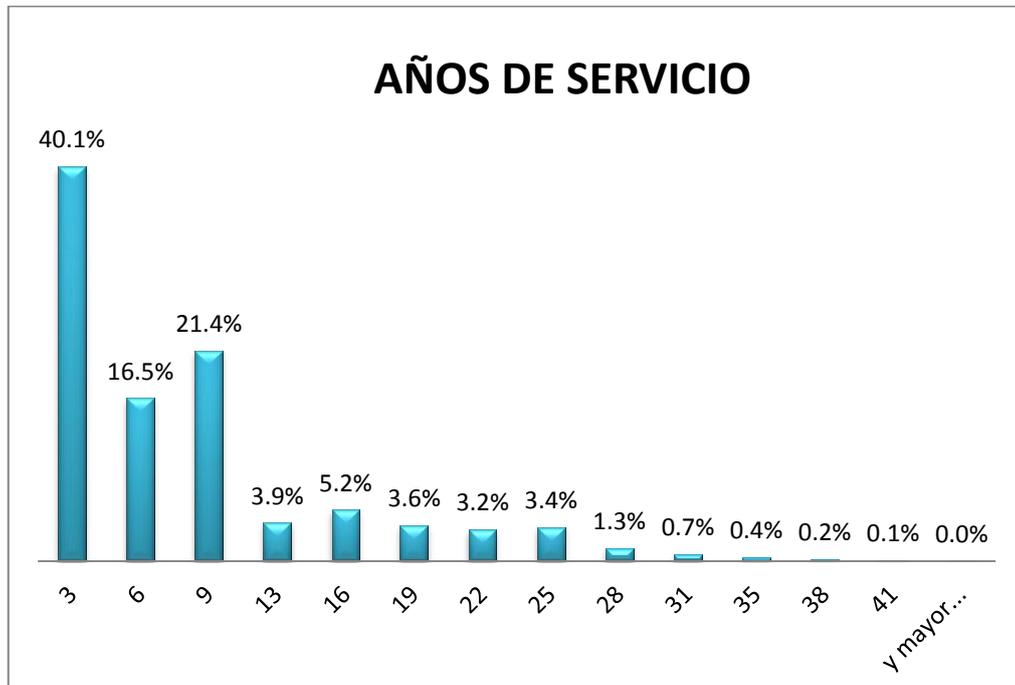
Elaborado por: la autora

**Gráfico 49. Gráfico de Distribución de los años de servicio de los colaboradores de la CNT EP**



Elaborado por: la autora

**Gráfico 50. Gráfico de Distribución de los años de servicio de los colaboradores de la CNT EP en porcentaje**



Elaborado por: la autora

# Anexo 5: Encuesta de Sobrecarga de Trabajo y Compromiso Organizacional en Google Forms

## Gráfico 51. Encuesta de Sobrecarga de Trabajo y Compromiso Organizacional en Google Forms

**Encuesta de Compromiso Organizacional**

La presente encuesta tiene como objetivo identificar la existencia de sobrecarga de trabajo, así como su relación con el compromiso organizacional.

La honestidad y la veracidad de su respuesta son de suma importancia.

No existen respuestas correctas ni incorrectas. La encuesta es totalmente anónima y la información recolectada es completamente confidencial

\*Obligatorio

**Datos Generales:**

**Estado Civil \***

- Soltero
- Casado
- Unión Libre
- Divorciado

**Edad: \***

- 18 a 37 años
- 38 a 57 años
- Mayor a 57 años

**Tiene hijos \***

- Si
- No

**Tiempo en la empresa: \***

- Menos de 1 año
- 1 a 3 años
- 4 a 7 años
- Mayor de 7 años

**Tipo de Contrato: \***

- Permanente
- Ocasional

**Horas trabajadas semanalmente: \***

- 40 a 45 horas
- 45 a 50 horas
- 50 a 55 horas
- 55 a 60 horas
- Mayor a 60 horas

SIGUIENTE Página 1 de 2

**Sobrecarga de Trabajo y Compromiso Organizacional**

Responda las siguientes preguntas de acuerdo a la siguiente escala, seleccionando la mejor opción que se adecue a su situación, donde:

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 De acuerdo
- 4 Totalmente de acuerdo

**Sería feliz si pasara el resto de mi carrera en esta organización \***

Totalmente en desacuerdo  1  2  3  4 Totalmente de acuerdo

**Realmente siento los problemas de mi organización como propios \***

Totalmente en desacuerdo  1  2  3  4 Totalmente de acuerdo

**Sería muy difícil para mí dejar mi organización ahora mismo, aunque quisiera \***

Totalmente en desacuerdo  1  2  3  4 Totalmente de acuerdo

**Incluso si fuera a mi favor, siento que sería incorrecto dejar mi organización ahora \***

1 2 3 4

**Actualmente, debido a que el trabajo lo exige, normalmente trabajo largas horas \***

Totalmente en desacuerdo  1  2  3  4 Totalmente de acuerdo

**Generalmente trabajo más de 45 horas a la semana \***

Totalmente en desacuerdo  1  2  3  4 Totalmente de acuerdo

**La mayoría de las tardes tengo que llevarme el trabajo a casa \***

Totalmente en desacuerdo  1  2  3  4 Totalmente de acuerdo

**A menudo trabajo en la noche o los fines de semana \***

Totalmente en desacuerdo  1  2  3  4 Totalmente de acuerdo

ATRÁS ENVIAR Página 2 de 2

Elaborado por: la autora en GoogleForms (<https://goo.gl/forms/V8Ngs4aaAJ9HOuNZ2>)

## Anexo 6: Encuesta de Sobrecarga de Trabajo y Compromiso Organizacional

### ENCUESTA DE SOBRECARGA DE TRABAJO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL

La presente encuesta tiene como objetivo identificar la existencia de sobrecarga de trabajo, así como su relación con el compromiso organizacional.

La honestidad y la veracidad de su respuesta son de suma importancia. No existen respuestas correctas ni incorrectas. La encuesta es totalmente anónima y la información recolectada es completamente confidencial

#### DATOS GENERALES:

<b>a. Estado Civil</b>	Soltero	
	Casado	
	Unión Libre	
	Viudo	
	Divorciado	
<b>b. Edad:</b>	18 a 37 años	
	38 a 57 años	
	Mayor a 57 años	
<b>c. Tiene hijos:</b>	Si	
	No	
<b>d. Tiempo en la empresa:</b>	Menos de 1 año	
	1 a 3 años	
	4 a 7 años	
	Mayor de 7 años	
<b>e. Tipo de Contrato:</b>	Permanente	
	Ocasional	
<b>f. Horas trabajadas semanalmente:</b>	40 a 45 horas	
	45 a 50 horas	
	50 a 55 horas	
	55 a 60 horas	
	Mayor a 60 horas	

## SOBRECARGA DE TRABAJO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Responda las siguientes preguntas de acuerdo a la siguiente escala, seleccionando la mejor opción que se adecue a su situación, donde:

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 De acuerdo
- 4 Totalmente de acuerdo

No.	Pregunta	1	2	3	4
1	Sería feliz si pasara el resto de mi carrera en esta organización				
2	Realmente siento los problemas de mi organización como propios				
3	Sería muy difícil para mí dejar mi organización ahora mismo, aunque quisiera				
4	Incluso si fuera a mi favor, siento que sería incorrecto dejar mi organización ahora				
5	Siento un fuerte sentido de "pertenencia" a mi organización				
6	Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa				
7	Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora				
8	Siento que tengo muy pocas opciones para considerar dejar esta organización				
9	Esta organización merece mi lealtad				
10	Si no hubiera invertido tanto de mí mismo en esta organización, podría considerar trabajar en otra parte				
11	Esta organización tiene un gran significado personal para mí				
12	Le debo muchísimo a mi organización				
13	Actualmente, debido a que el trabajo lo exige, normalmente trabajo largas horas				
14	Generalmente trabajo más de 45 horas a la semana				
15	La mayoría de las tardes tengo que llevarme el trabajo a casa				
16	A menudo trabajo en la noche o los fines de semana				

## Anexo 7: Tablas Fuente de Información de Datos

### A6.1 Tablas de Fuente de Información de Datos Demográficos

**Tabla 7. Estado Civil**

Estado Civil	Número de Respuestas
Casado	95
Divorciado	17
Soltero	219
Unión Libre	18
<b>Total</b>	<b>349</b>

Elaborado por: la autora

**Tabla 8. Edad**

Edad	Número de Respuesta
18 a 37 años	278
38 a 57 años	62
Mayor a 57 años	9
<b>Total</b>	<b>349</b>

Elaborado por: la autora

**Tabla 9. Tiene Hijos**

Tiene Hijos	Número de Respuestas
No	238
Si	111
<b>Total</b>	<b>349</b>

Elaborado por: la autora

**Tabla 10. Tiempo en la Empresa**

Tiempo en la Empresa	Número de Respuestas
Menos de 1 año	73
1 a 3 años	165
4 a 7 años	59
Mayor de 7 años	52
<b>Total</b>	<b>349</b>

Elaborado por: la autora

**Tabla 11. Tipo de Contrato**

Tipo de Contrato	Número de Respuestas
Ocasional	98
Permanente	251
<b>Total</b>	<b>349</b>

Elaborado por: la autora

**Tabla 12. Número de Horas Trabajadas Semanalmente**

Número de Horas Trabajadas Semanalmente	Número de Respuestas
40 a 45 horas	156
45 a 50 horas	85
50 a 55 horas	106
55 a 60 horas	2
<b>Total</b>	<b>349</b>

Elaborado por: la autora

**A6.2 Tablas de Fuente de Información de Sobrecarga Laboral****Tabla 13 Resultados Preguntas de Sobrecarga Laboral**

Preguntas Sobrecarga Laboral	Calificación
Actualmente, debido a que el trabajo lo exige, normalmente trabajo largas horas	2.58
Generalmente trabajo más de 45 horas a la semana	2.57
La mayoría de las tardes tengo que llevarme el trabajo a casa	2.19
A menudo trabajo en la noche o los fines de semana	2.19
<b>Total</b>	<b>2.38</b>

Elaborado por: la autora

**Tabla 14. Resultados Pregunta 1 Sobrecarga Laboral**

Actualmente, debido a que el trabajo lo exige, normalmente trabajo largas horas	Número de Respuesta	%
Totalmente en desacuerdo (1)	38	10.89%
En desacuerdo (2)	143	40.97%
De acuerdo (3)	97	27.79%
Totalmente de acuerdo (4)	71	20.34%
<b>Total</b>	<b>349</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: la autora

**Tabla 15. Resultados Pregunta 2 Sobrecarga Laboral**

Generalmente trabajo más de 45 horas a la semana	Número de Respuestas	%
Totalmente en desacuerdo (1)	48	13.75%
En desacuerdo (2)	129	36.96%
De acuerdo (3)	97	27.79%
Totalmente de acuerdo (4)	75	21.49%
<b>Total</b>	<b>349</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: la autora

**Tabla 16. Resultados Pregunta 3 Sobrecarga Laboral**

La mayoría de las tardes tengo que llevarme el trabajo a casa	Número de Respuesta	%
Totalmente en desacuerdo (1)	80	22.92%
En desacuerdo (2)	148	42.41%
De acuerdo (3)	97	27.79%
Totalmente de acuerdo (4)	24	6.88%
<b>Total</b>	<b>349</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: la autora

**Tabla 17. Resultados Pregunta 4 Sobrecarga Laboral**

A menudo trabajo en la noche o los fines de semana	Número de Respuesta	%
Totalmente en desacuerdo (1)	92	26.36%
En desacuerdo (2)	130	37.25%
De acuerdo (3)	97	27.79%
Totalmente de acuerdo (4)	30	8.60%
<b>Total</b>	<b>349</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: la autora

### A6.3 Tablas de Fuente de Información Sobrecarga Laboral y Variables Demográficas

**Tabla 18. Sobrecarga Laboral por Estado Civil**

Estado Civil	Sobrecarga Laboral
Casado	2.28
Divorciado	3.00
Soltero	2.37
Unión Libre	2.39
<b>Total</b>	<b>2.38</b>

Elaborado por: Fernanda Arcos J

**Tabla 19. Sobrecarga Laboral por Edad**

<b>Edad</b>	<b>Sobrecarga Laboral</b>
18 a 37 años	2.34
38 a 57 años	2.55
Mayor a 57 años	2.50
<b>Total</b>	<b>2.38</b>

Elaborado por: la autora

**Tabla 20. Sobrecarga Laboral e Hijos**

<b>Tiene Hijos</b>	<b>Sobrecarga Laboral</b>
No	2.35
Si	2.44
<b>Total</b>	<b>2.38</b>

Elaborado por: la autora

**Tabla 21. Sobrecarga Laboral por el Tiempo en la Empresa**

<b>Tiempo en la Empresa</b>	<b>Sobrecarga Laboral</b>
Menos de 1 año	2.23
1 a 3 años	2.43
4 a 7 años	2.31
Mayor de 7 años	2.49
<b>Total</b>	<b>2.38</b>

Elaborado por: la autora

**Tabla 22. Sobrecarga Laboral por Tipo de Contrato**

<b>Tipo de Contrato</b>	<b>Sobrecarga Laboral</b>
Ocasional	2.48
Permanente	2.34
<b>Total</b>	<b>2.38</b>

Elaborado por: la autora

#### **A6.4 Tablas de Fuente de Información de Compromiso Organizacional**

**Tabla 23. Nivel de Compromiso por Componente**

<b>Tipo de Compromiso</b>	<b>Nivel de Compromiso</b>
Compromiso Afectivo	2.66
Compromiso de Continuidad	2.85
Compromiso Normativo	2.44

Elaborado por: la autora

**Tabla 24. Resultados Preguntas Compromiso Afectivo**

Preguntas Compromiso Afectivo	Calificación
Sería feliz si pasara el resto de mi carrera en esta organización	2.77
Realmente siento los problemas de mi organización como propios	2.75
Siento un fuerte sentido de "pertenencia" a mi organización	2.60
Esta organización tiene un gran significado personal para mí	2.52
<b>Total</b>	<b>2.66</b>

Elaborado por: la autora

**Tabla 25. Resultados Pregunta 1 Compromiso Afectivo**

Sería feliz si pasara el resto de mi carrera en esta organización	Número de Respuesta	%
Totalmente en desacuerdo (1)	23	6.59%
En desacuerdo (2)	107	30.66%
De acuerdo (3)	145	41.55%
Totalmente de acuerdo (4)	74	21.20%
<b>Total</b>	<b>349</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: la autora

**Tabla 26. Resultados Pregunta 2 Compromiso Afectivo**

Realmente siento los problemas de mi organización como propios	Número de Respuesta	%
Totalmente en desacuerdo (1)	25	7.16%
En desacuerdo (2)	97	27.79%
De acuerdo (3)	168	48.14%
Totalmente de acuerdo (4)	59	16.91%
<b>Total</b>	<b>349</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: la autora

**Tabla 27. Resultados Pregunta 3 Compromiso Afectivo**

Siento un fuerte sentido de "pertenencia" a mi organización	Número de Respuesta	%
Totalmente en desacuerdo (1)	21	6.02%
En desacuerdo (2)	128	36.68%
De acuerdo (3)	168	48.14%
Totalmente de acuerdo (4)	32	9.17%
<b>Total</b>	<b>349</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: la autora

**Tabla 28. Resultados Pregunta 4 Compromiso Afectivo**

<b>Esta organización tiene un gran significado personal para mí</b>	<b>Número de Respuesta</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo (1)	32	9.17%
En desacuerdo (2)	138	39.54%
De acuerdo (3)	143	40.97%
Totalmente de acuerdo (4)	36	10.32%
<b>Total</b>	<b>349</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: la autora

**Tabla 29. Resultados Preguntas Compromiso de Continuidad**

<b>Preguntas Compromiso de Continuidad</b>	<b>Calificación</b>
Sería muy difícil para mí dejar mi organización ahora mismo, aunque quisiera	2.96
Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa	2.95
Siento que tengo muy pocas opciones para considerar dejar esta organización	2.87
Si no hubiera invertido tanto de mí mismo en esta organización, podría considerar trabajar en otra parte	2.61
<b>Total</b>	<b>2.85</b>

Elaborado por: la autora

**Tabla 30. Resultados Pregunta 1 Compromiso de Continuidad**

<b>Sería muy difícil para mí dejar mi organización ahora mismo, aunque quisiera</b>	<b>Número de Respuesta</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo (1)	14	4.01%
En desacuerdo (2)	76	21.78%
De acuerdo (3)	169	48.42%
Totalmente de acuerdo (4)	90	25.79%
<b>Total</b>	<b>349</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: la autora

**Tabla 31. Resultados Pregunta 2 Compromiso de Continuidad**

<b>Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa</b>	<b>Número de Respuesta</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo (1)	11	3.15%
En desacuerdo (2)	74	21.20%
De acuerdo (3)	187	53.58%
Totalmente de acuerdo (4)	77	22.06%
<b>Total</b>	<b>349</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: la autora

**Tabla 32. Resultados Pregunta 3 Compromiso de Continuidad**

<b>Siento que tengo muy pocas opciones para considerar dejar esta organización</b>	<b>Número de Respuesta</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo (1)	12	3.44%
En desacuerdo (2)	80	22.92%
De acuerdo (3)	199	57.02%
Totalmente de acuerdo (4)	58	16.62%
<b>Total</b>	<b>349</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: la autora

**Tabla 33. Resultados Pregunta 4 Compromiso de Continuidad**

<b>Si no hubiera invertido tanto de mí mismo en esta organización, podría considerar trabajar en otra parte</b>	<b>Número de Respuesta</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo (1)	39	11.17%
En desacuerdo (2)	112	32.09%
De acuerdo (3)	144	41.26%
Totalmente de acuerdo (4)	54	15.47%
<b>Total</b>	<b>349</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: la autora

**Tabla 34. Resultados Preguntas Compromiso Normativo**

<b>Preguntas Compromiso Normativo</b>	<b>Calificación</b>
Incluso si fuera a mi favor, siento que sería incorrecto dejar mi organización ahora	2.45
Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora	2.33
Esta organización merece mi lealtad	2.57
Le debo muchísimo a mi organización	2.41
<b>Total</b>	<b>2.44</b>

Elaborado por: la autora

**Tabla 35. Resultados Pregunta 1 Compromiso Normativo**

Incluso si fuera a mi favor, siento que sería incorrecto dejar mi organización ahora	Número de Respuesta	%
Totalmente en desacuerdo (1)	50	14.33%
En desacuerdo (2)	125	35.82%
De acuerdo (3)	141	40.40%
Totalmente de acuerdo (4)	33	9.46%
<b>Total</b>	<b>349</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: la autora

**Tabla 36. Resultados Pregunta 2 Compromiso Normativo**

Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora	Número de Respuesta	%
Totalmente en desacuerdo (1)	63	18.05%
En desacuerdo (2)	130	37.25%
De acuerdo (3)	133	38.11%
Totalmente de acuerdo (4)	23	6.59%
<b>Total</b>	<b>349</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: la autora

**Tabla 37. Resultados Pregunta 3 Compromiso Normativo**

Esta organización merece mi lealtad	Número de Respuesta	%
Totalmente en desacuerdo (1)	40	11.46%
En desacuerdo (2)	109	31.23%
De acuerdo (3)	161	46.13%
Totalmente de acuerdo (4)	39	11.17%
<b>Total</b>	<b>349</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: la autora

**Tabla 38. Resultados Pregunta 4 Compromiso Normativo**

Le debo muchísimo a mi organización	Número de Respuesta	%
Totalmente en desacuerdo (1)	53	15.19%
En desacuerdo (2)	136	38.97%
De acuerdo (3)	125	35.82%
Totalmente de acuerdo (4)	35	10.03%
<b>Total</b>	<b>349</b>	<b>100.00%</b>

Elaborado por: la autora

## A6.5 Tablas de Fuente de Información Compromiso Organizacional y Variables Demográficas

**Tabla 39. Compromiso Organizacional por Estado Civil**

Estado Civil	Compromiso Organizacional
Casado	2.88
Divorciado	2.58
Soltero	2.55
Unión Libre	2.75
<b>Total</b>	<b>2.65</b>

Elaborado por: la autora

**Tabla 40. Componentes del Compromiso Organizacional por Estado Civil**

Estado Civil	Compromiso Afectivo	Compromiso de Continuidad	Compromiso Normativo
Casado	2.84	3.13	2.67
Divorciado	2.56	2.87	2.32
Soltero	2.58	2.71	2.34
Unión Libre	2.78	2.94	2.51
<b>Total</b>	<b>2.66</b>	<b>2.85</b>	<b>2.44</b>

Elaborado por: la autora (obtenido del Sistema Excel)

**Tabla 41. Compromiso Organizacional por Edad**

Edad	Compromiso Organizacional
18 a 37 años	2.60
38 a 57 años	2.85
Mayor a 57 años	2.71
<b>Total</b>	<b>2.65</b>

Elaborado por: la autora

**Tabla 42. Componentes del Compromiso Organizacional por Edad**

Edad	Compromiso Afectivo	Compromiso de Continuidad	Compromiso Normativo
18 a 37 años	2.63	2.80	2.38
38 a 57 años	2.80	3.06	2.69
Mayor a 57 años	2.86	2.78	2.50
<b>Total</b>	<b>2.66</b>	<b>2.85</b>	<b>2.44</b>

Elaborado por: la autora (obtenido del Sistema Excel)

**Tabla 43. Compromiso Organizacional e Hijos**

Tiene Hijos	Compromiso Organizacional
No	2.59
Si	2.77
<b>Total</b>	<b>2.65</b>

Elaborado por: la autora

**Tabla 44. Componentes del Compromiso Organizacional e Hijos**

Tiene Hijos	Compromiso Afectivo	Compromiso de Continuidad	Compromiso Normativo
No	2.63	2.78	2.38
Si	2.73	2.99	2.57
<b>Total</b>	<b>2.66</b>	<b>2.85</b>	<b>2.44</b>

Elaborado por: la autora

**Tabla 45. Compromiso Organizacional por el Tiempo en la Empresa**

Tiempo en la Empresa	Compromiso Organizacional
Menos de 1 año	2.51
1 a 3 años	2.58
4 a 7 años	2.87
Mayor de 7 años	2.82
<b>Total</b>	<b>2.65</b>

Elaborado por: la autora

**Tabla 46. Componentes del Compromiso Organizacional por Tiempo en la Empresa**

Tiempo en la Empresa	Compromiso Afectivo	Compromiso de Continuidad	Compromiso Normativo
Menos de 1 año	2.60	2.63	2.31
1 a 3 años	2.59	2.76	2.39
4 a 7 años	2.86	3.03	2.72
Mayor de 7 años	2.75	3.23	2.47
<b>Total</b>	<b>2.66</b>	<b>2.85</b>	<b>2.44</b>

Elaborado por: la autora (obtenido del Sistema Excel)

**Tabla 47. Compromiso Organizacional por Tipo de Contrato**

<b>Tipo de Contrato</b>	<b>Compromiso Organizacional</b>
Ocasional	2.34
Permanente	2.77
<b>Total</b>	<b>2.65</b>

Elaborado por: la autora

**Tabla 48. Componentes del Compromiso Organizacional por Tipo de Contrato**

<b>Tipo de Contrato</b>	<b>Compromiso Afectivo</b>	<b>Compromiso de Continuidad</b>	<b>Compromiso Normativo</b>
Ocasional	2.37	2.55	2.09
Permanente	2.78	2.96	2.57
<b>Total</b>	<b>2.66</b>	<b>2.85</b>	<b>2.44</b>

Elaborado por: la autora

## Anexo 8: Análisis ANOVA

**Tabla 49. Resultado ANOVA de Sobrecarga Laboral por Estado Civil**

Análisis de varianza de un factor

### RESUMEN

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
Casado	95	216.5	2.278947368	0.745828667
Divorciado	17	51	3	0.8359375
Soltero	219	520	2.374429224	0.64356332
Unión Libre	18	43	2.388888889	0.883986928

### ANÁLISIS DE VARIANZA

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	7.513082572	3	2.504360857	3.617996009	0.013450295	2.630791559
Dentro de los grupos	238.8074762	345	0.692195583			
Total	246.3205587	348				

p<0.05 Al menos una de las medias es diferente

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)

**Tabla 50. Resultado ANOVA de Sobrecarga Laboral por Estado Civil (Casado, Soltero, Unión Libre)**

Análisis de varianza de un factor

### RESUMEN

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
Soltero	219	520	2.374429224	0.64356332
Unión Libre	18	43	2.388888889	0.883986928
Casado	95	216.5	2.278947368	0.745828667

### ANÁLISIS DE VARIANZA

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	0.636047929	2	0.318023964	0.464129597	0.629093072	3.023176465
Dentro de los grupos	225.4324762	329	0.685205095			
Total	226.0685241	331				

p>0.05 Las medias son iguales

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)

**Tabla 51. Resultado ANOVA de Sobrecarga Laboral por Edad**

Análisis de varianza de un factor

## RESUMEN

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
18 a 37 años	278	649.75	2.337230216	0.669935622
38 a 57 años	62	158.25	2.552419355	0.760526838
Mayor a 57 años	9	22.5	2.5	1.484375

## ANÁLISIS DE VARIANZA

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	2.481254376	2	1.240627188	1.760409415	0.173511231	3.021820246
Dentro de los grupos	243.8393044	346	0.704737874			
Total	246.3205587	348				

p&gt;0.05 Las medias son iguales

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)**Tabla 52. Resultado ANOVA de Sobrecarga Laboral e Hijos**

Análisis de varianza de un factor

## RESUMEN

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
No	238	559.5	2.350840336	0.640104776
Si	111	271	2.441441441	0.854494267

## ANÁLISIS DE VARIANZA

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	0.621357437	1	0.621357437	0.877540625	0.349527675	3.86839666
Dentro de los grupos	245.6992013	347	0.708066863			
Total	246.3205587	348				

p&gt;0.05 Las medias son iguales

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)

**Tabla 53. Resultado ANOVA de Sobrecarga Laboral por Tiempo en la Empresa**

Análisis de varianza de un factor

## RESUMEN

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
Menos de 1 año	73	163	2.232876712	0.561334665
1 a 3 años	165	401.5	2.433333333	0.667022358
4 a 7 años	59	136.5	2.313559322	0.777140561
Mayor de 7 años	52	129.5	2.490384615	0.950886124

## ANÁLISIS DE VARIANZA

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	2.943451332	3	0.981150444	1.390832962	0.245362258	2.630791559
Dentro de los grupos	243.3771074	345	0.705440891			
Total	246.3205587	348				

p&gt;0.05 Las medias son iguales

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)**Tabla 54. Resultado ANOVA de Sobrecarga Laboral por Tipo de Contrato**

Análisis de varianza de un factor

## RESUMEN

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
Ocasional	98	242.75	2.477040816	0.586451978
Permanente	251	587.75	2.341633466	0.752569721

## ANÁLISIS DE VARIANZA

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	1.292286624	1	1.292286624	1.830088645	0.176997862	3.86839666
Dentro de los grupos	245.0282721	347	0.706133349			
Total	246.3205587	348				

p&gt;0.05 Las medias son iguales

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)

**Tabla 55. Resultado ANOVA de Compromiso Organizacional por Estado Civil**

Análisis de varianza de un factor

## RESUMEN

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
Casado	95	273.75	2.881578947	0.24358436
Divorciado	17	43.91666667	2.583333333	0.516493056
Soltero	219	557.5833333	2.546042618	0.282942983
Unión Libre	18	49.41666667	2.74537037	0.232411946

## ANÁLISIS DE VARIANZA

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	7.700678291	3	2.566892764	9.149157649	7.68322E-06	2.630791559
Dentro de los grupos	96.79339207	345	0.280560557			
Total	104.4940704	348				

$p < 0.05$  Al menos una de las medias es diferente

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)

**Tabla 56. Resultado ANOVA de Compromiso Organizacional por Estado Civil (Divorciado, Soltero, Unión Libre)**

Análisis de varianza de un factor

## RESUMEN

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
Divorciado	17	43.91666667	2.583333333	0.516493056
Soltero	219	557.5833333	2.546042618	0.282942983
Unión Libre	18	49.41666667	2.74537037	0.232411946

## ANÁLISIS DE VARIANZA

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	0.668635087	2	0.334317544	1.135557791	0.322887551	3.0317731
Dentro de los grupos	73.89646224	251	0.294408216			
Total	74.56509733	253				

$p > 0.05$  Las medias son iguales

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)

**Tabla 57. Resultado ANOVA de Compromiso Afectivo por Estado Civil**

Análisis de varianza de un factor

## RESUMEN

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
Casado	95	270.25	2.844736842	0.44837626
Divorciado	17	43.5	2.558823529	0.636948529
Soltero	219	565.5	2.582191781	0.351011688
Unión Libre	18	50	2.777777778	0.285947712

## ANÁLISIS DE VARIANZA

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	4.989323273	3	1.663107758	4.29084132	0.005441706	2.630791559
Dentro de los grupos	133.7202039	345	0.387594794			
Total	138.7095272	348				

p&gt;0.05 Las medias son iguales

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)**Tabla 58. Resultado ANOVA de Compromiso de Continuidad por Estado Civil**

Análisis de varianza de un factor

## RESUMEN

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
Casado	95	297	3.126315789	0.184672452
Divorciado	17	48.75	2.867647059	0.289981618
Soltero	219	594.5	2.714611872	0.346505697
Unión Libre	18	53	2.944444444	0.239379085

## ANÁLISIS DE VARIANZA

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	11.42778109	3	3.809260364	12.93414787	5.01311E-08	2.630791559
Dentro de los grupos	101.6066029	345	0.294511892			
Total	113.034384	348				

p&lt;0.05 Al menos una de las medias es diferente

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)

**Tabla 59. Resultado ANOVA de Compromiso de Continuidad por Estado Civil  
(Divorciado, Soltero, Unión Libre)**

Análisis de varianza de un factor

RESUMEN

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
Divorciado	17	48.75	2.867647059	0.289981618
Soltero	219	594.5	2.714611872	0.346505697
Unión Libre	18	53	2.944444444	0.239379085

ANÁLISIS DE VARIANZA

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	1.170176562	2	0.585088281	1.743165627	0.177077022	3.0317731
Dentro de los grupos	84.24739234	251	0.335646981			
Total	85.4175689	253				

p>0.05 Las medias son iguales

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)

**Tabla 60. Resultado ANOVA de Compromiso Normativo por Estado Civil**

Análisis de varianza de un factor

RESUMEN

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
Casado	95	254	2.673684211	0.484140538
Divorciado	17	39.5	2.323529412	0.998161765
Soltero	219	512.75	2.341324201	0.413066587
Unión Libre	18	45.25	2.513888889	0.459354575

ANÁLISIS DE VARIANZA

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	7.649047164	3	2.549682388	5.520616887	0.001031822	2.630791559
Dentro de los grupos	159.3373425	345	0.46184737			
Total	166.9863897	348				

p<0.05 Al menos una de las medias es diferente

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)

**Tabla 61. Resultado ANOVA de Compromiso Normativo por Estado Civil  
(Divorciado, Soltero, Unión Libre)**

Análisis de varianza de un factor

RESUMEN

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
Divorciado	17	39.5	2.323529412	0.998161765
Soltero	219	512.75	2.341324201	0.413066587
Unión Libre	18	45.25	2.513888889	0.459354575

ANÁLISIS DE VARIANZA

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	0.510450682	2	0.255225341	0.562791987	0.570333583	3.0317731
Dentro de los grupos	113.828132	251	0.453498534			
Total	114.3385827	253				

p>0.05                      Las medias son iguales

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)

**Tabla 62. Resultado ANOVA de Compromiso Organizacional por Edad**

Análisis de varianza de un factor

RESUMEN

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
18 a 37 años	278	723.75	2.603417266	0.269525986
38 a 57 años	62	176.5	2.846774194	0.325863741
Mayor a 57 años	9	24.41666667	2.712962963	0.864776235

ANÁLISIS DE VARIANZA

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	3.03947427	2	1.519737135	5.182900222	0.006055552	3.021820246
Dentro de los grupos	101.4545961	346	0.293221376			
Total	104.4940704	348				

p<0.05                      Al menos una de las medias es diferente

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)

**Tabla 63. Resultado ANOVA de Compromiso Organizacional por Edad (De 38 a 57 años y Mayor a 57 años)**

Análisis de varianza de un factor

RESUMEN

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
38 a 57 años	62	176.5	2.846774194	0.325863741
Mayor a 57 años	9	24.41666667	2.712962963	0.864776235

ANÁLISIS DE VARIANZA

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	0.14072167	1	0.14072167	0.362361254	0.549170744	3.979807209
Dentro de los grupos	26.79589805	69	0.388346349			
Total	26.93661972	70				

p>0.05 Las medias son iguales

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)

**Tabla 64. Resultado ANOVA de Compromiso Afectivo por Edad**

Análisis de varianza de un factor

RESUMEN

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
18 a 37 años	278	730	2.625899281	0.353676986
38 a 57 años	62	173.5	2.798387097	0.485325225
Mayor a 57 años	9	25.75	2.861111111	1.157986111

ANÁLISIS DE VARIANZA

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	1.872274442	2	0.936137221	2.367070896	0.095271612	3.021820246
Dentro de los grupos	136.8372528	346	0.39548339			
Total	138.7095272	348				

p>0.05 Las medias son iguales

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)

**Tabla 65. Resultado ANOVA de Compromiso de Continuidad por Edad**

Análisis de varianza de un factor

## RESUMEN

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
18 a 37 años	278	778.75	2.801258993	0.326108518
38 a 57 años	62	189.5	3.056451613	0.279547858
Mayor a 57 años	9	25	2.777777778	0.288194444

## ANÁLISIS DE VARIANZA

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	3.344349691	2	1.672174846	5.274613145	0.005539772	3.021820246
Dentro de los grupos	109.6900343	346	0.31702322			
Total	113.034384	348				

 $p < 0.05$ 

Al menos una de las medias es diferente

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)**Tabla 66. Resultado ANOVA de Compromiso de Continuidad por Edad (18 a 37 Años, Mayor a 57 Años)**

Análisis de varianza de un factor

## RESUMEN

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
Mayor a 57 años	9	25	2.777777778	0.288194444
18 a 37 años	278	778.75	2.801258993	0.326108518

## ANÁLISIS DE VARIANZA

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	0.004806695	1	0.004806695	0.014787816	0.903297419	3.87429387
Dentro de los grupos	92.63761491	285	0.325044263			
Total	92.6424216	286				

 $p > 0.05$ 

Las medias son iguales

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)

**Tabla 67. Resultado ANOVA de Compromiso Normativo por Edad**

Análisis de varianza de un factor

RESUMEN

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
18 a 37 años	278	662.5	2.383093525	0.41272758
38 a 57 años	62	166.5	2.685483871	0.573638287
Mayor a 57 años	9	22.5	2.5	1.625

ANÁLISIS DE VARIANZA

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	4.668914633	2	2.334457316	4.976187753	0.007402308	3.021820246
Dentro de los grupos	162.3174751	346	0.46912565			
Total	166.9863897	348				

p<0.05 Al menos una de las medias es diferente

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)

**Tabla 68. Resultado ANOVA de Compromiso Normativo por Edad (De 38 a 57 Años y Mayor a 57 Años)**

Análisis de varianza de un factor

RESUMEN

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
38 a 57 años	62	166.5	2.685483871	0.573638287
Mayor a 57 años	9	22.5	2.5	1.625

ANÁLISIS DE VARIANZA

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	0.27038846	1	0.27038846	0.388748725	0.53501357	3.979807209
Dentro de los grupos	47.99193548	69	0.695535297			
Total	48.26232394	70				

p>0.05 Las medias son iguales

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)

**Tabla 69. Resultado ANOVA de Compromiso Organizacional e Hijos**

Análisis de varianza de un factor

## RESUMEN

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
No	238	617.5	2.594537815	0.273842519
Si	111	307.1666667	2.767267267	0.339408727

## ANÁLISIS DE VARIANZA

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	2.258433462	1	2.258433462	7.665393744	0.005931299	3.86839666
Dentro de los grupos	102.2356369	347	0.294627196			
Total	104.4940704	348				

p&lt;0.05 Las medias son diferentes

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)**Tabla 70. Resultado ANOVA de Compromiso Afectivo e Hijos**

Análisis de varianza de un factor

## RESUMEN

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
No	238	625.75	2.629201681	0.343204845
Si	111	303.5	2.734234234	0.513953726

## ANÁLISIS DE VARIANZA

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	0.835068991	1	0.835068991	2.10168688	0.148039919	3.86839666
Dentro de los grupos	137.8744582	347	0.397332733			
Total	138.7095272	348				

p&gt;0.05 Las medias son iguales

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)

**Tabla 71. Resultado ANOVA de Compromiso de Continuidad e Hijos**

Análisis de varianza de un factor

## RESUMEN

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
No	238	661	2.777310924	0.34207797
Si	111	332.25	2.993243243	0.258476658

## ANÁLISIS DE VARIANZA

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	3.52947253	1	3.52947253	11.18421952	0.000915083	3.86839666
Dentro de los grupos	109.5049114	347	0.315576114			
Total	113.034384	348				

p&lt;0.05 Las medias son diferentes

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)**Tabla 72. Resultado ANOVA de Compromiso Normativo e Hijos**

Análisis de varianza de un factor

## RESUMEN

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
No	238	565.75	2.37710084	0.427078901
Si	111	285.75	2.574324324	0.571130221

## ANÁLISIS DE VARIANZA

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	2.944365781	1	2.944365781	6.228251161	0.013036567	3.86839666
Dentro de los grupos	164.0420239	347	0.472743585			
Total	166.9863897	348				

p&lt;0.05 Las medias son diferentes

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)

**Tabla 73. Resultado ANOVA de Compromiso Organizacional por Tiempo en la Empresa**

Análisis de varianza de un factor

**RESUMEN**

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
Menos de 1 año	73	183.3333333	2.511415525	0.189489789
1 a 3 años	165	425.5	2.578787879	0.281525622
4 a 7 años	59	169.4166667	2.871468927	0.27761543
Mayor de 7 años	52	146.4166667	2.815705128	0.43173653

**ANÁLISIS DE VARIANZA**

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	6.56034555	3	2.18678185	7.70357443	5.38053E-05	2.630791559
Dentro de los grupos	97.93372481	345	0.283865869			
Total	104.4940704	348				

p<0.05 Al menos una de las medias es diferente

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)

**Tabla 74. Resultado ANOVA de Compromiso Organizacional por Edad (Menos de 1 años, De 3 a 7 años y Mayor a 7 años)**

Análisis de varianza de un factor

**RESUMEN**

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
Mayor de 7 años	52	146.4166667	2.815705128	0.43173653
Menos de 1 año	73	183.3333333	2.511415525	0.189489789
1 a 3 años	165	425.5	2.578787879	0.281525622

**ANÁLISIS DE VARIANZA**

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	3.061193286	2	1.530596643	5.368084319	0.00514302	3.027220739
Dentro de los grupos	81.83202989	287	0.285129024			
Total	84.89322318	289				

p>0.05 Las medias son iguales

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)

**Tabla 75. Resultado ANOVA de Compromiso Afectivo por Tiempo en la Empresa**

Análisis de varianza de un factor

RESUMEN

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
Menos de 1 año	73	189.5	2.595890411	0.212899543
1 a 3 años	165	428	2.593939394	0.362310606
4 a 7 años	59	168.75	2.860169492	0.459636178
Mayor de 7 años	52	143	2.75	0.656862745

ANÁLISIS DE VARIANZA

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	3.802922398	3	1.267640799	3.241769196	0.022244174	2.630791559
Dentro de los grupos	134.9066048	345	0.391033637			
Total	138.7095272	348				

p<0.05 Al menos una de las medias es diferente

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)

**Tabla 76. Resultado ANOVA de Compromiso Afectivo por Tiempo en la Empresa (Menos de 1 año, 1 a 3 Años y Mayor a 7 Años)**

Análisis de varianza de un factor

RESUMEN

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
Mayor de 7 años	52	143	2.75	0.656862745
Menos de 1 año	73	189.5	2.595890411	0.212899543
1 a 3 años	165	428	2.593939394	0.362310606

ANÁLISIS DE VARIANZA

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	1.031603828	2	0.515801914	1.367559222	0.256382736	3.027220739
Dentro de los grupos	108.2477065	287	0.377169709			
Total	109.2793103	289				

p>0.05 Las medias son iguales

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)

**Tabla 77. Resultado ANOVA de Compromiso de Continuidad por Tiempo en la Empresa**

Análisis de varianza de un factor

RESUMEN

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
Menos de 1 año	73	191.75	2.626712329	0.253686263
1 a 3 años	165	454.75	2.756060606	0.301030118
4 a 7 años	59	178.75	3.029661017	0.232941262
Mayor de 7 años	52	168	3.230769231	0.340309201

ANÁLISIS DE VARIANZA

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	14.53367115	3	4.84455705	16.96812271	2.65516E-10	2.630791559
Dentro de los grupos	98.5007128	345	0.285509312			
Total	113.034384	348				

$p < 0.05$

Al menos una de las medias es diferente

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)

**Tabla 78. Resultado ANOVA de Compromiso de Continuidad por Edad (Menos de 1 año, Entre 1 a 3 Años, y de 4 a 7 Años)**

Análisis de varianza de un factor

RESUMEN

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
Menos de 1 año	73	191.75	2.626712329	0.253686263
1 a 3 años	165	454.75	2.756060606	0.301030118
4 a 7 años	59	178.75	3.029661017	0.232941262

ANÁLISIS DE VARIANZA

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	5.486790434	2	2.743395217	9.939722159	6.65143E-05	3.026465904
Dentro de los grupos	81.14494357	294	0.276003209			
Total	86.63173401	296				

$p > 0.05$

Las medias son iguales

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)

**Tabla 79. Resultado ANOVA de Compromiso Normativo por Tiempo en la Empresa**

Análisis de varianza de un factor

**RESUMEN**

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
Menos de 1 año	73	168.75	2.311643836	0.301702816
1 a 3 años	165	393.75	2.386363636	0.420315965
4 a 7 años	59	160.75	2.724576271	0.438997662
Mayor de 7 años	52	128.25	2.466346154	0.870168741

**ANÁLISIS DE VARIANZA**

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	6.491498587	3	2.163832862	4.651377576	0.003344773	2.630791559
Dentro de los grupos	160.4948911	345	0.465202583			
Total	166.9863897	348				

p<0.05                      Al menos una de las medias es diferente

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)

**Tabla 80. Resultado ANOVA de Compromiso Normativo por Edad (Menos de 1 año, De 1 a 3 Años y Mayor a 7 Años)**

Análisis de varianza de un factor

**RESUMEN**

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
Mayor de 7 años	52	128.25	2.466346154	0.870168741
Menos de 1 año	73	168.75	2.311643836	0.301702816
1 a 3 años	165	393.75	2.386363636	0.420315965

**ANÁLISIS DE VARIANZA**

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	0.734430206	2	0.367215103	0.780481169	0.459155495	3.027220739
Dentro de los grupos	135.0330267	287	0.470498351			
Total	135.7674569	289				

p>0.05                      Las medias son iguales

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)

**Tabla 81. Resultado ANOVA de Compromiso Organizacional por Tipo de Contrato**

Análisis de varianza de un factor

RESUMEN

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
Ocasional	98	229.1666667	2.338435374	0.171222269
Permanente	251	695.5	2.770916335	0.298810757

ANÁLISIS DE VARIANZA

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	13.18282103	1	13.18282103	50.09721069	8.15335E-12	3.86839666
Dentro de los grupos	91.31124933	347	0.263144811			
Total	104.4940704	348				

$p < 0.05$  Las medias son diferentes

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)

**Tabla 82. Resultado ANOVA de Compromiso Afectivo por Tipo de Contrato**

Análisis de varianza de un factor

RESUMEN

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
Ocasional	98	232	2.367346939	0.227067116
Permanente	251	697.25	2.777888446	0.419219124

ANÁLISIS DE VARIANZA

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	11.87923614	1	11.87923614	32.50087109	2.54957E-08	3.86839666
Dentro de los grupos	126.8302911	347	0.365505162			
Total	138.7095272	348				

$p < 0.05$  Las medias son diferentes

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)

**Tabla 83. Resultado ANOVA de Compromiso de Continuidad por Tipo de Contrato**

Análisis de varianza de un factor

RESUMEN

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
Ocasional	98	250.25	2.553571429	0.274806701
Permanente	251	743	2.960159363	0.298906375

ANÁLISIS DE VARIANZA

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	11.65154033	1	11.65154033	39.87937554	8.26894E-10	3.86839666
Dentro de los grupos	101.3828436	347	0.292169578			
Total	113.034384	348				

p<0.05 Las medias son diferentes

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)

**Tabla 84. Resultado ANOVA de Compromiso Normativo por Tipo de Contrato**

Análisis de varianza de un factor

RESUMEN

Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
Ocasional	98	205.25	2.094387755	0.253241374
Permanente	251	646.25	2.574701195	0.50464741

ANÁLISIS DE VARIANZA

Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	16.26012383	1	16.26012383	37.43384033	2.55269E-09	3.86839666
Dentro de los grupos	150.7262659	347	0.434369642			
Total	166.9863897	348				

p<0.05 Las medias son diferentes

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)

## Anexo 9: Regresión Lineal y Coeficiente de Correlación

**Tabla 85. Resultados Regresión Lineal Compromiso Organizacional – Sobrecarga Laboral**

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0.665208911
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.442502895
R <sup>2</sup> ajustado	0.440896275
Error típico	0.409734369
Observaciones	349

ANÁLISIS DE VARIANZA					
	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	1	46.23892864	46.23892864	275.4247568	6.02621E-46
Residuos	347	58.25514172	0.167882253		
Total	348	104.4940704			

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95.0%	Superior 95.0%
Intercepción	3.680496282	0.065882861	55.86424526	1.5911E-175	3.550916291	3.810076274	3.550916291	3.810076274
Sobrecarga	-0.43326494	0.026106705	-16.59592591	6.02621E-46	-0.484612238	-0.38191765	-0.484612238	-0.38191765

p<0.05 Se rechaza la hipótesis nula. Las variables están relacionadas

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)

**Tabla 86. Resultados Coeficiente de Correlación Compromiso Organizacional – Sobrecarga Laboral**

	<i>Compromiso Organizacional</i>	<i>Sobrecarga</i>
Compromiso Organizacional	1	
Sobrecarga	-0.665208911	1

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)

**Tabla 87. Resultados Regresión Lineal Compromiso Organizacional – Horas Trabajadas Semanalmente**

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0.57981441
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.33618475
R <sup>2</sup> ajustado	0.33427174
Error típico	0.44710003
Observaciones	349

**ANÁLISIS DE VARIANZA**

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	1	35.1293128	35.1293128	175.735805	9.7936E-33
Residuos	347	69.3647576	0.19989844		
Total	348	104.49407			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95.0%</i>	<i>Superior 95.0%</i>
Intercepción	6.06722738	0.25892482	23.4323904	1.7877E-73	5.55796784	6.57648693	5.55796784	6.57648693
Promedio de Horas Trabajadas	-0.07296502	0.00550408	-13.2565382	9.7936E-33	-0.08379057	-0.06213947	-0.08379057	-0.06213947

p<0.05 Se rechaza la hipótesis nula. Las variables están relacionadas

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)

**Tabla 88. Resultados Coeficiente de Correlación Compromiso Organizacional – Horas Trabajadas Semanalmente**

	<i>Horas Trabajadas Semanalmente</i>	<i>Compromiso Organizacional</i>
Horas Trabajadas Semanalmente	1	
Compromiso Organizacional	-0.579814409	1

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)

**Tabla 89. Resultados Regresión Lineal Compromiso Afectivo – Sobrecarga Laboral**

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0.694415525
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.482212921
R <sup>2</sup> ajustado	0.480720739
Error típico	0.45495036
Observaciones	349

ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	1	66.88752631	66.8875263	323.159635	1.5623E-51
Residuos	347	71.82200091	0.20697983		
Total	348	138.7095272			

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95.0%	Superior 95.0%
Intercepción	3.902649598	0.073153324	53.348903	2.645E-169	3.75876988	4.04652931	3.75876988	4.04652931
Sobrecarga	-0.521101396	0.028987695	-17.9766414	1.5623E-51	-0.57811509	-0.4640877	-0.57811509	-0.4640877

p<0.05 Se rechaza la hipótesis nula. Las variables están relacionadas

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)

**Tabla 90. Resultados Coeficiente de Correlación Compromiso Afectivo – Sobrecarga Laboral**

	Afectivo	Sobrecarga
Afectivo	1	
Sobrecarga	-0.694415525	1

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)

**Tabla 91. Resultados Regresión Lineal Compromiso de Continuidad –  
Sobrecarga Laboral**

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0.431307214
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.186025913
R <sup>2</sup> ajustado	0.183680166
Error típico	0.514927206
Observaciones	349

ANÁLISIS DE  
VARIANZA

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	1	21.0273245	21.02732447	79.3034973	3.0362E-17
Residuos	347	92.0070595	0.265150027		
Total	348	113.034384			

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95.0%	Superior 95.0%
Intercepción	3.541262376	0.08279725	42.77029184	2.099E-140	3.37841477	3.70410999	3.37841477	3.70410999
Sobrecarga	-0.292174075	0.03280919	-8.905251106	3.0362E-17	-0.35670398	-0.22764417	-0.35670398	-0.22764417

p<0.05 Se rechaza la hipótesis nula. Las variables están relacionadas

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)

**Tabla 92. Resultados Coeficiente de Correlación Compromiso de Continuidad –  
Sobrecarga Laboral**

	<i>Continuidad</i>	<i>Sobrecarga</i>
Continuidad	1	
Sobrecarga	-0.431307214	1

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)

**Tabla 93. Resultados Regresión Lineal Compromiso Normativo – Sobrecarga Laboral**

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0.59089446
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.34915627
R <sup>2</sup> ajustado	0.34728064
Error típico	0.55964698
Observaciones	349

ANÁLISIS DE  
VARIANZA

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	1	58.3043442	58.3043442	186.154091	3.1324E-34
Residuos	347	108.682045	0.313204742		
Total	348	166.98639			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95.0%</i>	<i>Superior 95.0%</i>
Intercepción	3.59757687	0.08998792	39.97844196	6.064E-132	3.42058647	3.77456728	3.42058647	3.77456728
Sobrecarga	-0.48651936	0.03565856	-13.6438298	3.1324E-34	-0.55665348	-0.41638524	-0.55665348	-0.41638524

p<0.05 Se rechaza la hipótesis nula. Las variables están relacionadas

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)

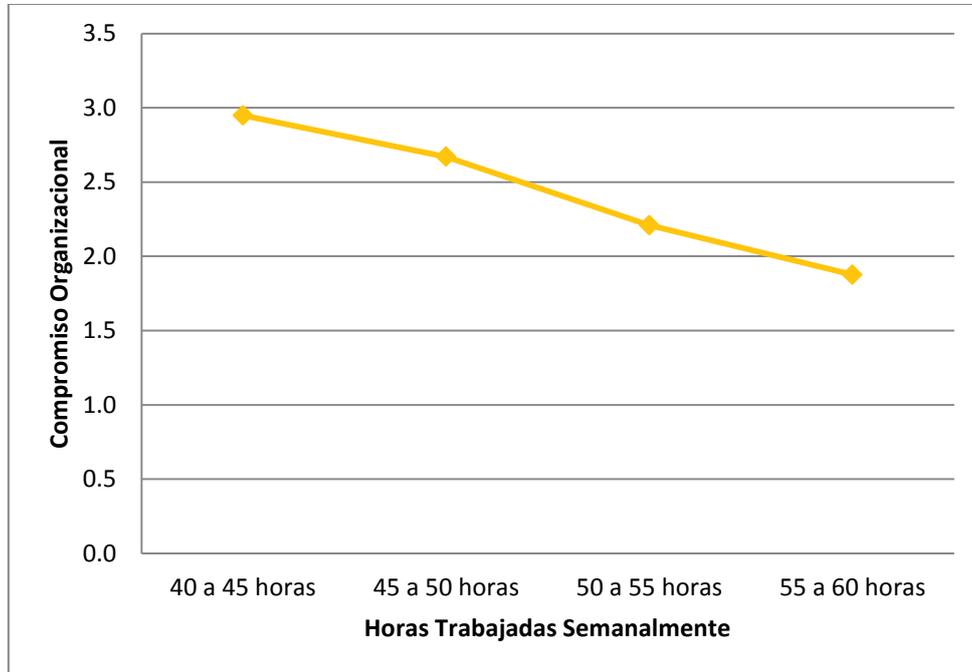
**Tabla 94. Resultados Coeficiente de Correlación Compromiso Normativo – Sobrecarga Laboral**

	<i>Normativo</i>	<i>Sobrecarga</i>
Normativo	1	
Sobrecarga	-0.59089446	1

**Elaborado por:** la autora (obtenido del Sistema Excel)

**Anexo 10 Gráfico Compromiso Organizacional – Horas Trabajadas  
Semanalmente -**

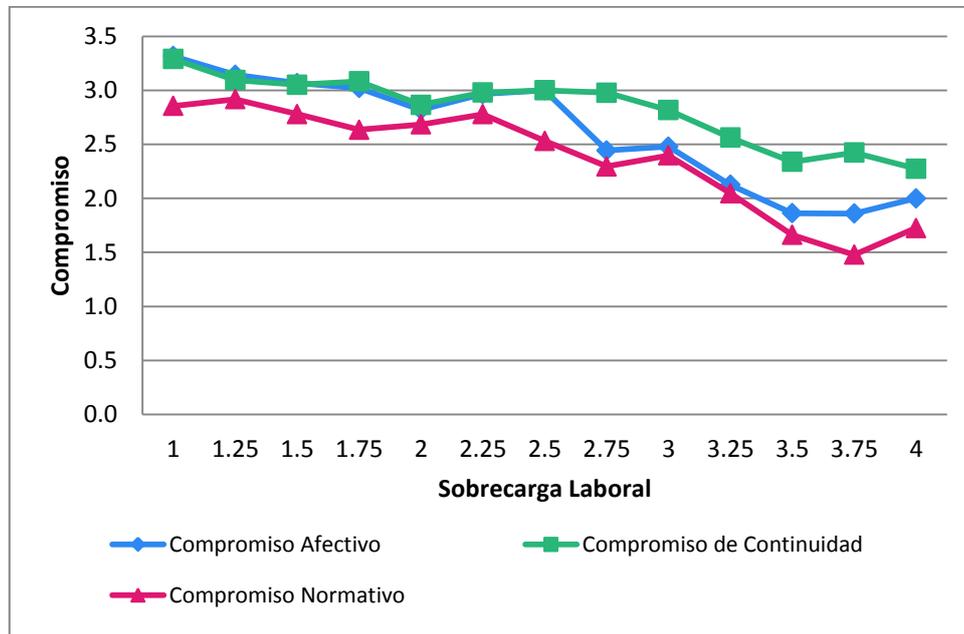
**Gráfico 52. Compromiso Organizacional – Horas Trabajadas Semanalmente**



Elaborado por: la autora

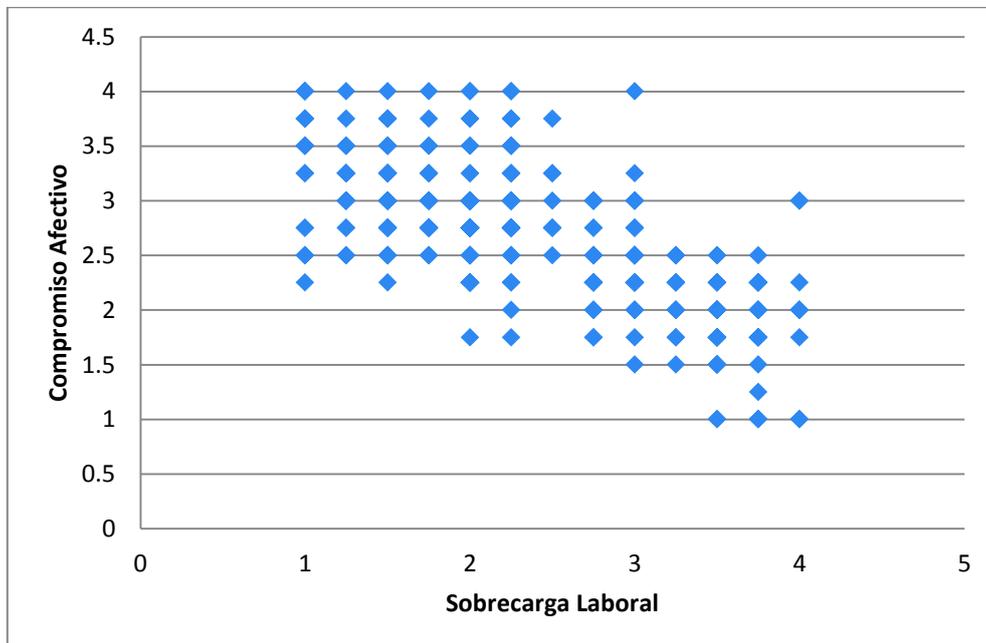
## Anexo 11: Componentes de Compromiso Organizacional – Sobrecarga Laboral

**Gráfico 53. Tipos de Compromiso – Sobrecarga Laboral**



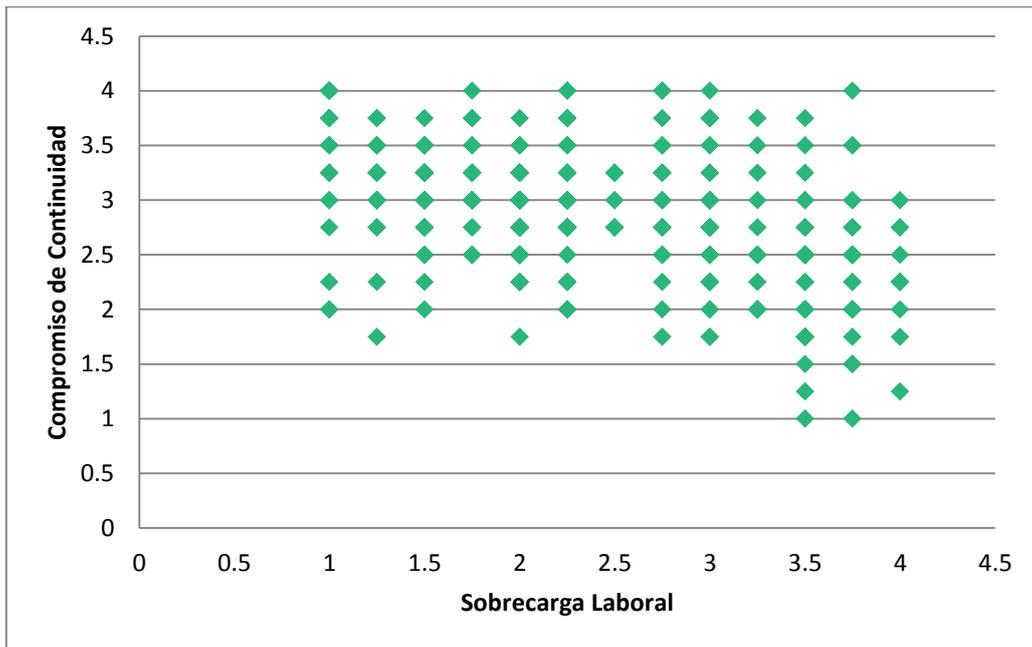
Elaborado por: la autora

**Gráfico 54. Compromiso Afectivo – Sobrecarga Laboral**



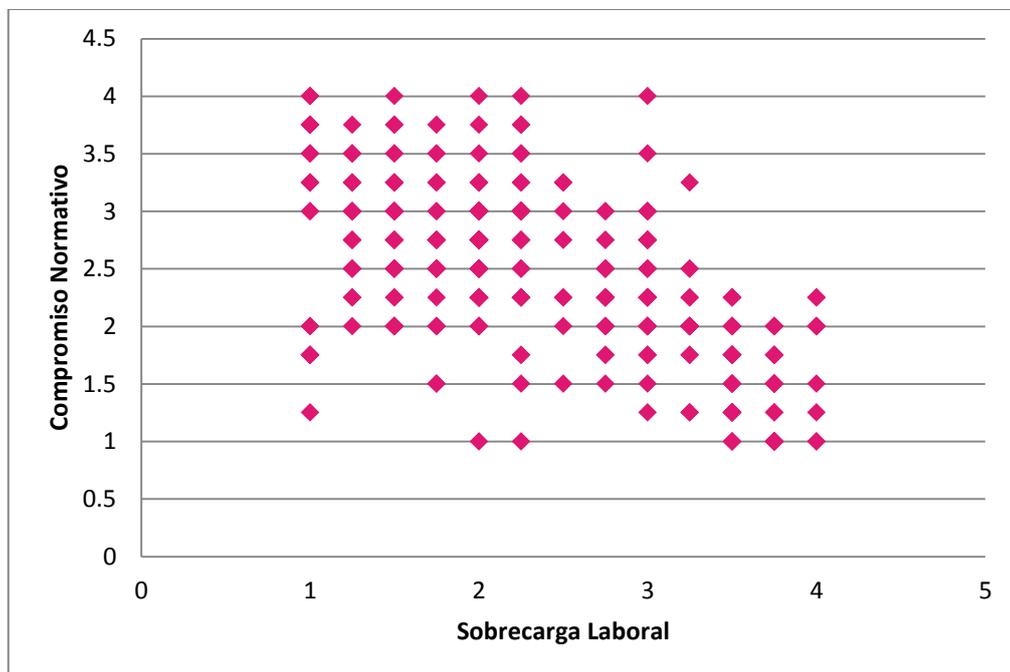
Elaborado por: la autora

**Gráfico 55. Compromiso de Continuidad – Sobrecarga Laboral**



Elaborado por: la autora

**Gráfico 56. Compromiso Normativo – Sobrecarga Laboral**



Elaborado por: la autora

## Anexo 12 – Propuestas de Tiempo Flexible

**Tabla 95. Horarios de Semana de Trabajo Comprimida**

	DÍA DE LA SEMANA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	TOTAL DE HORAS LABORADAS EN UN PERÍODO DE 2 SEMANAS
OPCIÓN 1	NÚMERO DE HORAS LABORADAS	9	9	9	9	0	9	9	9	9	8	80
OPCIÓN 2	NÚMERO DE HORAS LABORADAS	9	9	9	9	4	9	9	9	9	4	80
OPCIÓN 3	NÚMERO DE HORAS LABORADAS	10	10	10	10	0	10	10	10	10	0	80
OPCIÓN 4	NÚMERO DE HORAS LABORADAS	0	9	9	9	9	9	9	9	9	8	80
OPCIÓN 5	NÚMERO DE HORAS LABORADAS	0	10	10	10	10	0	10	10	10	10	80

Elaborado por: la autora

**Tabla 96. Horarios de Tiempo Flexible**

Ingreso	Salida Almuerzo	Regreso Almuerzo	Salida
7:00	12:30	13:30	16:00
7:30	12:30	13:30	16:30
8:00	13:00	14:00	17:00
8:30	13:00	14:00	17:30
8:00	12:30	14:30	19:00
9:00	13:30	14:30	18:00

**Elaborado por:** la autora







## Anexo 14 – Validación de la Herramienta de Medición

Quito, 25 de Mayo de 2017

### ACTA DE VALIDACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE MEDICIÓN DE SOBRECARGA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL

#### 1. ANTECEDENTES

- Como parte de los requisitos para obtener el título de Master en Desarrollo del Talento Humano, la Universidad Andina Simón Bolívar solicita la elaboración de la tesis.
- Desde el mes de Agosto de 2016 se ha desarrollado, la tesis denominada "La Sobrecarga de Trabajo y su efecto sobre el Compromiso Organizacional", cuyo objetivo es: Determinar como la sobrecarga de trabajo influencia el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia Nacional de Negocios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP".
- Como parte del desarrollo de la mencionada tesis, se creó una encuesta de medición basada en la versión de 1993 del cuestionario de medición de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen.
- Con la finalidad de validar la herramienta de medición, se ha solicitado la respectiva validación a expertos en el campo de la Gestión de Recursos Humanos
- Con fecha 23 de Mayo se remitió la Encuesta de Sobrecarga de Trabajo y Compromiso Organizacional a la Psicóloga Industrial y Magister en Desarrollo de Talento Humano, Catalina Arboleda Abril, Gerente de Recursos Humanos de Raúl Coka Barriga. La Encuesta remitida se detalla a continuación:

#### ENCUESTA DE SOBRECARGA DE TRABAJO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL

La presente encuesta tiene como objetivo identificar la existencia de sobrecarga de trabajo, así como su relación con el compromiso organizacional.

La honestidad y la veracidad de su respuesta es de suma importancia. No existen respuestas correctas ni incorrectas. La encuesta es totalmente anónima y la información recolectada es completamente confidencial.

#### DATOS GENERALES:

a. Estado Civil

Soltero	
---------	--

Casado	
Unión libre	
Viudo	
Divorciado	

b. Edad:

18 a 37 años	
38 a 57 años	
Mayor a 57 años	

c. Tiene hijos

SI	
NO	

d. Tiempo en la empresa

Menos de 1 año	
1 a 3 años	
4 a 7 años	
Mayor de 7 años	

e. Tipo de Contrato

Permanente	
Ocasional	

f. Horas trabajadas mensualmente:

40 a 45 horas	
---------------	--

45 a 50 horas	
50 a 55 horas	
55 a 60 horas	
Mayor a 60 horas	

### **SOBRECARGA DE TRABAJO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

Responda las siguientes preguntas de acuerdo a la siguiente escala, seleccionando la mejor opción que se adecue a su situación.

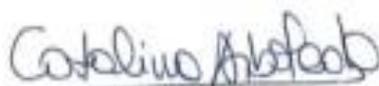
No.	Pregunta	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
1	Sería feliz si pasara el resto de mi carrera en esta organización					
2	Realmente siento los problemas de mi organización como propios					
3	Sería muy difícil para mí dejar mi organización ahora mismo, aunque quisiera					
4	Incluso si fuera a mi favor, siento que sería incorrecto dejar mi organización ahora					
5	Siento un fuerte sentido de "pertenencia" a mi organización					
6	Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa					
7	Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora					
8	Siento que tengo muy pocas opciones para considerar dejar esta organización					
9	Esta organización merece mi lealtad					

10	Si no hubiera inventado tanto de mi empleo en esta organización, podría considerar trabajar en otra parte.					
11	Esta organización tiene un gran significado personal para mí.					
12	Le debo mucho más a mi organización.					
13	Actualmente, debido a que el trabajo le exige, normalmente trabajo largas horas.					
14	Generalmente trabajo más de 40 horas a la semana.					
15	La mayoría de las tardes tengo que llevarme el trabajo a casa.					
16	A menudo trabajo en la noche o los fines de semana.					

## 2. VALIDACIÓN:

- Con fecha 25 de Mayo de 2017 la Psicóloga Catalina Arboleda Abril, Gerente de Recursos Humanos de Raúl Coka Barriga remite la validación de Encuesta de Sobrecarga de Trabajo y Compromiso Organizacional, señalando que el contenido está correcto, sin embargo señala que la escala de calificación debería ser de 4 con el objetivo que se obtengan respuestas claramente diferenciadas y se refleje la tendencia con el acuerdo o el desacuerdo. Observación que será tomada para la aplicación de la encuesta.

## 3. FIRMA:



Psic. Catalina Arboleda  
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS  
RAÚL COKA BARRIGA

Quito 23 de Mayo de 2017

## ACTA DE VALIDACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE MEDICIÓN DE SOBRECARGA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL

### 1. ANTECEDENTES

- Como parte de los requisitos para obtener el título de Master en Desarrollo del Talento Humano, la Universidad Andina Simón Bolívar solicita la elaboración de la tesis.
- Desde el mes de Agosto de 2016 se ha desarrollado, la tesis denominada " La Sobrecarga de Trabajo y su efecto sobre el Compromiso Organizacional", cuyo objetivo es: Determinar como la sobrecarga de trabajo influencia el compromiso organizacional de los colaboradores de la Gerencia Nacional de Negocios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP".
- Como parte del desarrollo de la mencionada tesis, se creó una encuesta de medición basada en la versión de 1993 del cuestionario de medición de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen.
- Con la finalidad de validar la herramienta de medición, se ha solicitado la respectiva validación a expertos en el campo de la Gestión de Recursos Humanos
- Con fecha 23 de Mayo se remitió la Encuesta de Sobrecarga de Trabajo y Compromiso Organizacional al Psicólogo Industrial y Magister en Administración De Empresas MBA Programa Integral de Habilidades Múltiples, Leopoldo Paz Armas, actual Gerente de Desarrollo de Talento Humano (E) de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP. La Encuesta remitida se detalla a continuación:

### ENCUESTA DE SOBRECARGA DE TRABAJO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL

La presente encuesta tiene como objetivo identificar la existencia de sobrecarga de trabajo, así como su relación con el compromiso organizacional.

La honestidad y la veracidad de su respuesta es de suma importancia. No existen respuestas correctas ni incorrectas. La encuesta es totalmente anónima y la información recolectada es completamente confidencial.

#### DATOS GENERALES:

a. Estado Civil	Soltero	
	Casado	
	Unión Libre	
	Viudo	
	Divorciado	

b. Edad:	18 a 27 años	
	28 a 37 años	
	Mayor a 37 años	

c. Tiene hijos	SI	
	NO	

d. Tiempo en la empresa	Menos de 1 año	
	1 a 3 años	
	4 a 7 años	
	Mayor de 7 años	

e. Tipo de Contrato	Permanente	
	Ocasional	

4. Horas trabajadas semanalmente:	40 a 45 horas	
	45 a 50 horas	
	50 a 55 horas	
	55 a 60 horas	
	Mayor a 60 horas	

#### SOBRECARGA DE TRABAJO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Responda las siguientes preguntas de acuerdo a la siguiente escala, seleccionando la mejor opción que se ajuste a su situación:

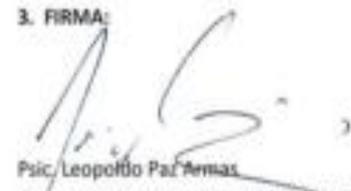
No.	Pregunta	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
1	Sería feliz si pasara el resto de mi carrera en esta organización					
2	Realmente siento los problemas de mi organización como propios					
3	Sería muy difícil para mí dejar mi organización ahora mismo, aunque quisiera					
4	Incluso si fuera a mi favor, siento que sería incorrecto dejar mi organización ahora					
5	Siento un fuerte sentido de "pertenencia" a mi organización					
6	Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa					
7	Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora					
8	Siento que tengo muy pocas opciones para considerar dejar esta organización					

9	Esta organización merece mi lealtad					
10	Si no hubiera invertido parte de mí mismo en esta organización, podría considerar trabajar en otra parte					
11	Esta organización tiene un gran significado personal para mí					
12	Le debe mucho más a mi organización					
13	Actualmente, debido a que el trabajo lo exige, normalmente trabajo largas horas					
14	Generalmente trabajo más de 45 horas a la semana					
15	La mayoría de las tardes tengo que llevarme el trabajo a casa					
16	A menudo trabajo en la noche o los fines de semana					

## 2. VALIDACIÓN:

- Con fecha 23 de Mayo de 2017 el Psic. Leopoldo Paz, Gerente de Desarrollo de Talento Humano (E) de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP remite la validación de Encuesta de Sobrecarga de Trabajo y Compromiso Organizacional al Ing. Leopoldo Paz Armas, señalando que a su criterio la encuesta es muy puntual y acertada
- Adicionalmente recomienda que la encuesta sea realizada con una aplicación como Google Docs para que puedas tabular de mejor manera los resultados y evitar errores de digitación

## 3. FIRMA:



Psic. Leopoldo Paz Armas  
**GERENTE DE DESARROLLO DE TALENTO HUMANO (E)**  
**CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES CNT EP**