

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría Profesional en Desarrollo del Talento Humano

Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional: un estudio en una entidad pública ecuatoriana

Paúl Marcelo Salazar Cueva

Tutor: Jorge Izquierdo Lozano

Quito, 2018



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Paúl Marcelo Salazar Cueva, autor de la tesis titulada “Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional: un estudio en una entidad pública ecuatoriana”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Desarrollo del Talento Humano de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

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

05 de septiembre de 2018

Firma:

Resumen

El propósito del presente estudio fue identificar si la variable de satisfacción laboral tiene relación e influencia sobre la variable de compromiso organizacional, análisis que se ejecutó en el personal del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en el año 2017.

El estudio tiene el carácter de cuantitativo porque recopila las percepciones de los empleados en su contexto laboral, respecto a los niveles de satisfacción laboral y compromiso organizacional. Para la medición de la satisfacción laboral se utilizó el cuestionario S20/23, de Josep Meliá y José Peiró, mientras que para la evaluación del compromiso se aplicó el cuestionario TCM Employee Commitment, de John Meyer y Natalie Allen; las encuestas se efectuaron a una muestra de 290 colaboradores, mediante la plataforma de Google Drive.

Para determinar la relación existente entre satisfacción laboral y compromiso organizacional, se utilizó la prueba del ji-cuadrado; metodología estadística que permite determinar la existencia de diferencias entre los valores observados y los esperados de un conjunto de datos. El procesamiento de datos se ejecutó por medio de la herramienta estadística DYANE versión 4.

Del análisis efectuado se determinó que el nivel de satisfacción laboral, del personal del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para el año 2017 es del 70,96%; mientras que el nivel de compromiso organizacional es del 69,91%. Además, se evidencia que existe una relación significativa entre la variable de satisfacción laboral y la variable de compromiso organizacional, es decir que el personal del Banco que tiene satisfacción laboral, tiende a encontrarse comprometido con la organización.

El estudio además nos demuestra que las variables de satisfacción y compromiso pueden reflejar ciertas percepciones intrínsecas del trabajador, el cual está rodeado de problemas familiares y laborales que pueden afectar sus sentimientos y emociones; situación particular que invita a los empleadores a la generación de condiciones especiales de trabajo, que faciliten a los colaboradores la tranquilidad, salud y satisfacción, componentes que además se traducen en productividad y eficiencia.

Palabras clave: Satisfacción laboral, Compromiso organizacional.

Agradecimiento

Agradezco a la Universidad Andina Simón Bolívar, y a sus docentes por permitirme enriquecerme de sus conocimientos y experiencias.

A Jorge Izquierdo Lozano, quien de manera constante me guio y apoyó en la realización del presente estudio.

A las autoridades del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, quienes me brindaron las facilidades necesarias para la ejecución del proyecto académico.

Dedicatoria

A mi madre, que desde el cielo me guía, me inspira y me da fortaleza.

A mi padre, por el apoyo moral y por su ejemplo de profesionalismo.

A mi hermano David, porque quiero ser un ejemplo de esfuerzo y perseverancia.

A mi esposa Paulina y mi hija Luciana, por todo el tiempo que me prestaron para ejecutar mis estudios.

Tabla de contenido

Introducción	15
Antecedentes	17
A.1. Breve descripción del problema	17
A.2. Objetivo general	18
A.3. Objetivos específicos	18
A.4. Hipótesis o suposiciones	18
A.5. Metodología.....	18
A.6. Tipos de investigación.....	19
Capítulo primero Referencias teóricas	21
1. Teorías de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional	21
1.1. Satisfacción laboral.....	21
1.1.1. Teorías de la satisfacción laboral	22
1.1.2. Consecuencias de la satisfacción laboral.....	27
1.2. Compromiso organizacional	29
1.2.1. Teorías del compromiso organizacional.....	30
1.2.2. Consecuencias del compromiso organizacional	34
1.3. Instrumentos de medida de satisfacción laboral y de compromiso organizacional	35
Capítulo segundo Descripción de la organización	39
2. Información de la Institución.....	39
2.1. Visión.....	39
2.2. Misión.....	40
2.3. Objetivos estratégicos	40
2.4. Población y tamaño de la muestra	41
2.4.1. Características de la población	42
2.5. Rotación del personal	44
2.6. Procesos de selección del personal	45
2.7. Calificación del servicio por parte de los usuarios externos.....	47
Capítulo tercero Análisis de datos.....	49
3. Instrumentos de medición.....	49

3.1. Cuestionario de satisfacción laboral “S20/23”, de Meliá y Peiró, 1989.....	49
3.2. Cuestionario de compromiso organizacional – modelo de tres componentes de compromiso (TCM) de Meyer y Allen, 1991; 1997	50
3.3. Procesamiento de la información.....	51
3.4. Diagnóstico de la satisfacción laboral	52
3.4.1. Análisis del nivel de satisfacción laboral por factores	56
3.4.2. Descripción de la satisfacción laboral por cada ítem del cuestionario.....	62
3.4.3. Resultados principales de la satisfacción	75
3.5. Diagnóstico del compromiso organizacional.....	75
3.5.1. Análisis del nivel de compromiso organizacional por factores.....	79
3.5.2. Descripción del compromiso organizacional por cada ítem del cuestionario .	83
3.5.3. Resultados principales del compromiso	92
Capítulo cuarto Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional	95
4. Metodología estadística de asociación.....	95
4.1. Análisis inferencial general	96
4.1.1. Hipótesis general	96
4.1.2. Prueba de hipótesis general	97
4.2. Análisis inferencial específico.....	100
4.2.1. Hipótesis estadísticas específicas	100
4.2.2. Pruebas de hipótesis específicas.....	101
Capítulo quinto Conclusiones y recomendaciones.....	105
5. Contenido del capítulo.....	105
5.1. Conclusión y discusión de resultados	105
5.2. Recomendaciones	110
Lista de referencias	113
Anexos	119
Anexo 1: Rotación de personal.....	119
Anexo 2: Cumplimiento de perfiles de puestos	120
Anexo 3: Cuestionario de satisfacción de usuarios externo	122
Anexo 4: Cuestionario de satisfacción laboral S20/23, Meliá y Peiró, 1989	123
Anexo 5: Cuestionario de compromiso organizacional, modelo de tres componentes (TCM) de Meyer y Allen, 1991; 1997.....	126

Anexo 6: Cuestionario aplicado.....	128
Anexo 7: Tabla de valores críticos para la distribución de ji cuadrada	131
Anexo 8: Tablas de frecuencias análisis inferencial de los factores de satisfacción laboral y los factores de compromiso organizacional.....	132

Introducción

La búsqueda del bienestar y la satisfacción, son los componentes más importantes para la consecución de la felicidad (Chiang y San Martín 2010, 187). Las organizaciones que utilizan buenas prácticas para mantener satisfecho a su personal crean condiciones adecuadas de fidelidad y optimismo; el grado en el que los individuos se involucran con su trabajo tiene un impacto trascendente en las metas y objetivos de las organizaciones, las mismas que pueden extender su vida productiva con expectativas de rendimiento de muchos años.

Últimamente se han incrementado las investigaciones de variables que relacionan al individuo con la organización; entre estos estudios se encuentran los análisis de la “satisfacción laboral” y el “compromiso organizacional”, constructos que en conjunto con el de “participación” son considerados por Meyer y Allen como las tres actitudes del trabajo más estudiadas en las organizaciones (citado por Peña et al. 2016, 97).

Las actitudes de descontento pueden provocar lentitud laboral, ausencias y rotación de personal, de igual forma pueden generar quejas, bajo desempeño, producción de mala calidad, servicio deficiente al cliente y problemas disciplinarios. Los costos relacionados a las actitudes indeseables del personal pueden reducir en gran medida la competitividad de la organización (Newstrom 2011, 217); razón por la cual es imprescindible conocer la relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional y las posibles consecuencias que se pueden manifestar en comportamientos indeseables para la organización.

Hoy en día los empleadores deben entender los comportamientos y actitudes de los trabajadores, así como sus causas y motivantes, con este tipo de información se pueden tomar acciones que permitan mejorar el clima de trabajo y alcanzar los niveles óptimos de productividad.

En el presente estudio se realiza el diagnóstico de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional actual del personal de una Institución pública ecuatoriana, con la aplicación de encuestas tendientes a medir la percepción de los colaboradores, respecto a las condiciones de trabajo, beneficios, prestaciones,

ambiente físico, supervisión, afecto, interés por continuidad en la organización, y grado en el cuál se sienten en deuda con la Institución.

Con los datos obtenidos de las encuestas, se analiza la relación existente entre las variables de satisfacción y compromiso, con el propósito de detectar las posibles causas de la insatisfacción laboral, que pueden dar como consecuencia la falta de compromiso organizacional.

El primer capítulo consiste en una investigación bibliográfica y documental de los principales componentes teóricos de la temática de estudio; se exponen las definiciones de los principales exponentes, las teorías relacionadas y las posibles consecuencias de la falta de satisfacción y compromiso.

En el segundo capítulo se realiza una descripción de la organización de estudio, con el fin de adquirir una idea global del origen de la entidad así como su misión, visión y objetivos institucionales. Se expone la calificación del servicio recibido por parte de los usuarios externos, el índice de rotación de personal y los procesos de selección ejecutados para su ingreso. En este capítulo se menciona la conformación de la población en cuanto a género, edad, antigüedad y modalidad contractual y se determina el tamaño de la muestra considerada para el estudio.

El tercer capítulo menciona los instrumentos a utilizar para el levantamiento de información, en este caso el uso del cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen, y el cuestionario de satisfacción laboral S20/23 de Meliá y Peiró. En el mismo capítulo se procesan los datos y se realiza el diagnóstico descriptivo de las variables, factores y elementos de los cuestionarios de satisfacción laboral y compromiso organizacional; evaluación que permite el entendimiento de la percepción actual de los colaboradores de la Institución, y además facilita la elaboración de políticas necesarias para mejorar las condiciones laborales.

En el cuarto capítulo, en base a la información obtenida del análisis del capítulo anterior, mediante el uso de la prueba estadística ji cuadrado de Pearson, se evalúa el nivel de relación existente entre las variables y factores de la satisfacción laboral y del compromiso organizacional.

Finalmente en el quinto capítulo, en base a los hallazgos evidenciados, se efectúa una breve discusión de los resultados y se exponen las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Antecedentes

A.1. Breve descripción del problema

Se desconoce la influencia que puede tener la satisfacción laboral en el compromiso organizacional del personal del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

El índice de rotación de personal es una medida de gestión del talento humano a través del cual se puede alertar posibles problemas de insatisfacción laboral o desmotivación entre los trabajadores. En el año 2017, la rotación del personal anual fue del 28,16%; si se toma como referencia el artículo de Bernadette Kenny (2007) de la revista “Forbes”, quien de acuerdo a su experiencia manifiesta que son saludables todos los casos donde la rotación de personal se ubica por debajo del 15% anual; se puede afirmar que la Institución registra un nivel de rotación cuya causa debe ser sujeta de análisis.

La entrega constante de productos fallidos, con errores y fuera de los plazos establecidos, son algunas señales adicionales que reflejan la existencia de ciertos elementos, que pueden estar influyendo negativamente en el comportamiento del personal del Banco.

No existen indicadores que reflejen la percepción actual de los colaboradores, respecto a las condiciones de trabajo, beneficios, valores, sentimientos, prestaciones, ambiente físico, supervisión, nivel de afecto, interés de continuidad en la organización, y grado en el cuál se sienten obligados a permanecer en la entidad por todo lo que la misma les ha dado. De igual forma no se conoce si la edad, el género, la antigüedad, y la modalidad contractual influyen en alguna medida en el comportamiento actual del personal.

Se hace necesaria la obtención de información que contenga la percepción de los colaboradores, con el propósito de alertar los potenciales problemas conductuales del personal y obtener los elementos necesarios para la ejecución de acciones correctivas y alternativas de mejora.

Las variables que contienen los elementos mencionados son la satisfacción laboral y el compromiso organizacional; por lo que la identificación de la percepción de los colaboradores en estos dos ámbitos, sumado al estudio de su

relación, puede facilitar la comprensión de los factores que influyen la vida laboral y el comportamiento del personal del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

A.2. Objetivo general

Identificar la relación existente entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los colaboradores del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

A.3. Objetivos específicos

- Medir los factores de satisfacción laboral de los colaboradores del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (medición de la satisfacción con el ambiente físico, con las prestaciones, con la supervisión, con la satisfacción intrínseca del trabajo y con el nivel de participación).
- Medir los factores de compromiso organizacional de los colaboradores del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (medición del compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo).
- Conocer el nivel de correlación existente entre las variables y factores de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los colaboradores del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

A.4. Hipótesis o suposiciones

Existe relación entre las variables de satisfacción laboral y el compromiso organizacional, de forma que los colaboradores satisfechos tienden a ser más comprometidos con la organización.

A.5. Metodología

Con la finalidad de obtener información relevante sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional del personal del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, se utiliza un enfoque cuantitativo; mediante la aplicación de dos instrumentos: el cuestionario de compromiso organizacional de

Meyer y Allen (1997), y el cuestionario de satisfacción laboral “S20/23” de Meliá y Peiró (1989). En el capítulo tercero del presente estudio, se especifica a detalle las características y el contenido de los cuestionarios. Para la ejecución de los cuestionarios al personal, se utiliza la herramienta: “Google Drive”.

Para tabular los datos se recurre a la hoja de cálculo de Microsoft Excel, y para analizar la correlación entre variables (investigación correlacional) se trasladan los datos a la herramienta estadística DYANE.

A.6. Tipos de investigación

Para la ejecución del presente estudio se utiliza los siguientes tipos de investigación:

Investigación exploratoria: Se usa esta investigación con el propósito de obtener un primer acercamiento y conocimiento al tema de estudio, información importante para la definición del marco de referencia teórico y práctico del caso, la formulación del problema, la hipótesis, así como la identificación de los estudios anteriormente generados y los antecedentes relacionadas con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Investigación descriptiva: Investigación que permite proporcionar una imagen de los sucesos que están ocurriendo o que o acontecieron en el pasado; en el caso de estudio, los resultados obtenidos de las encuestas son descritos, analizados e interpretados según los conceptos y experiencias obtenidas de libros, tesis e investigaciones ejecutadas en estudios relacionados.

Investigación correlacional: Se utiliza este tipo de investigación, con el fin de medir la relación existente entre la variable de satisfacción laboral y la variable de compromiso organizacional, así como la relación entre sus factores; comprobación que se ejecuta mediante la utilización de métodos estadísticos que miden la fuerza o nivel de vínculo entre variables.

Capítulo primero

Referencias teóricas

1. Teorías de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional

En este apartado se investigan los principales componentes teóricos relacionados con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional; información que se incluye con el propósito de conocer sus significados, exponentes teóricos, factores y consecuencias que los componen.

1.1. Satisfacción laboral

En 1959, Frederick Herzberg mencionaba que el enriquecimiento de las tareas del trabajador impulsa a los motivadores de la satisfacción laboral; entendiéndose como motivadores al deseo de realización, el gusto por la labor, la estima, la responsabilidad y la promoción (citado por Garmendia y Parra 1993, 44).

Robins (2009, 79) califica a la satisfacción laboral como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca del mismo, en tanto que un colaborador insatisfecho los tiene negativos.

La Asociación Colombiana para el Avance de las Ciencias del Comportamiento, conceptualiza a la satisfacción laboral como un conjunto de actitudes que el empleado tiene por su trabajo, sus compañeros, sus jefes y su vida (citado por Werther y Keith 2008, 438).

Spector (2002, 190), conceptualiza a la satisfacción como una variable de actitud que refleja las percepciones de las personas respecto a sus empleos en general, percepciones que pueden ser un indicador del grado en que a las personas les gusta su trabajo.

Wright y Davis (2003, 70) mencionan que la satisfacción laboral representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben.

Dentro de la literatura especializada el significado más aceptado es el propuesto por Locke, quien lo define como un estado emocional positivo y

placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto (citado por Chiang y San Martín 2015, 160).

Dentro de las ciencias de la organización, se afirma que la satisfacción laboral es probablemente la más común y más antigua forma en que opera la felicidad en el lugar de trabajo (Wright y Bonett, 2007, 143).

De acuerdo con los conceptos anteriormente mencionados, podemos definir a la satisfacción laboral como el grado de bienestar y/o felicidad que un individuo experimenta en el trabajo, basado en sus percepciones, pensamientos y evaluaciones constantes que realiza a su ambiente de trabajo, situaciones que pueden influenciar en su comportamiento y actitudes ante los compañeros y la organización.

1.1.1. Teorías de la satisfacción laboral

Actualmente, existe una diversidad de criterios y modelos teóricos que explican las actitudes que conducen a la satisfacción laboral; sin embargo, para efectos del presente estudio se mencionan únicamente las teorías más trascendentales, aquellas que aportan en alguna medida al mayor entendimiento y conocimiento de este tipo de actitud.

Se inicia esta sección teórica aludiendo a Frederick Taylor, el cual es considerado el padre de la Administración Científica del Trabajo y es el primer teórico de la racionalización en las organizaciones.

Teoría física-económica

Taylor, en 1911 culminó su obra “Principios de la Administración Científica”, en cuya tesis manifiesta que el hombre trabaja fundamentalmente por dinero, que intrínsecamente es ineficaz y perezoso; y que es considerado como la prolongación de una máquina a la que no le afectan los sentimientos sociales, además Taylor expresaba que el trabajador no reclama recompensas de éxito o realización personal, pues su única fuente de satisfacción es la recompensa económica (Chiang y otros 2010, 172).

Taylor piensa que solo hay dos clases de trabajadores los pensantes y ejecutantes, los primeros son agradecidos por trabajar pensando, mientras que los otros agradecen que los liberen de pensar.

Si bien es cierto, la doctrina de Taylor es drástica, la misma es mencionada en este fragmento con el propósito de conocer los cambios de pensamientos que se han desarrollado en el transcurso del tiempo, respecto a la satisfacción en el trabajo.

Modelo de la escuela de relaciones humanas

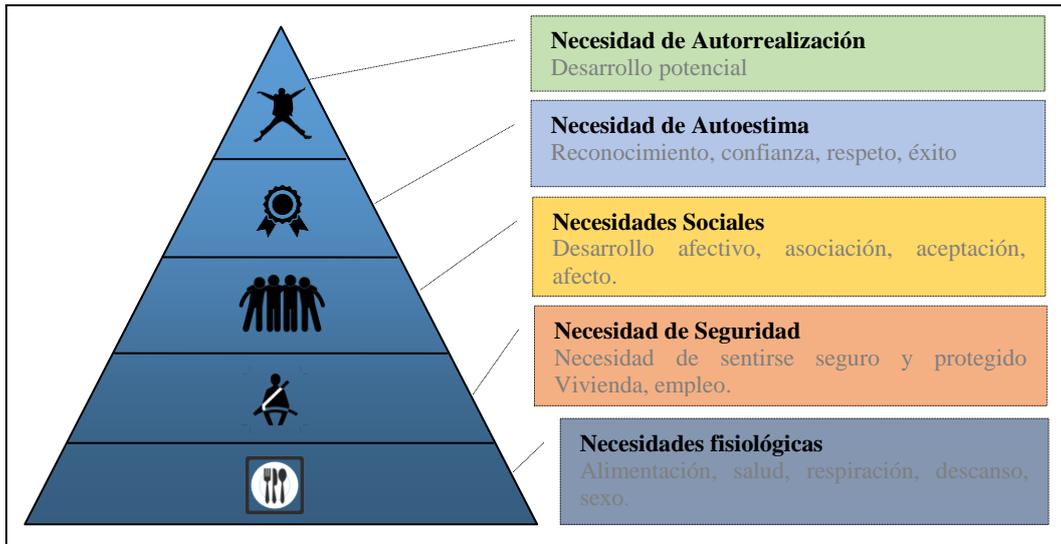
A inicios de los años 30 surge un gran interés por la investigación de la satisfacción en el trabajo; y es en 1946 cuando Elton Mayo funda la Escuela de Relaciones Humanas, centro en el cual diseña un nuevo modelo de satisfacción en el trabajo. En sus estudios demuestra que el confort físico y social, producen satisfacción en el trabajador, aumentando su productividad.

Considera que el sentido de pertenencia e identidad, así como la necesidad de ser aceptado y querido por los compañeros era más importante que los incentivos económicos propuestos por las organizaciones; es decir, considera necesario cuidar los factores psicológicos y sociales del trabajador porque al igual que el salario estos factores parecían repercutir en el desempeño de los colaboradores, de esta forma sustituye al modelo económico por un modelo social (Chiang y otros 2010, 173).

Teoría de la jerarquía de las necesidades

Maslow, en 1954 expone que no solo las necesidades sociales son las responsables de la satisfacción laboral, sino que existen otras múltiples necesidades que requieren ser compensadas, desde las más básicas como la comida, ropa, vivienda, hasta las necesidades de autorrealización y reconocimiento. Maslow (1991, 25) crea una pirámide de cinco niveles (ver gráfico No. 1), y plantea que las mismas pueden ser ordenadas jerárquicamente, estableciendo en la cima a la autorrealización; cuando una necesidad inferior se satisface, surgen otras necesidades todavía superiores, que requieren ser satisfechas.

Gráfico 1

Pirámide de Maslow

Fuente: <https://blog.cognifit.com/es/piramide-de-maslow/>
 Elaboración propia.

La teoría de Maslow, ha sido criticada por la dificultad de explorar su planteamiento de forma científica; sin embargo, tiene el mérito de resaltar los valores y los orígenes de la motivación en varios casos ignorados, y propone además un modelo universal de las necesidades humanas.

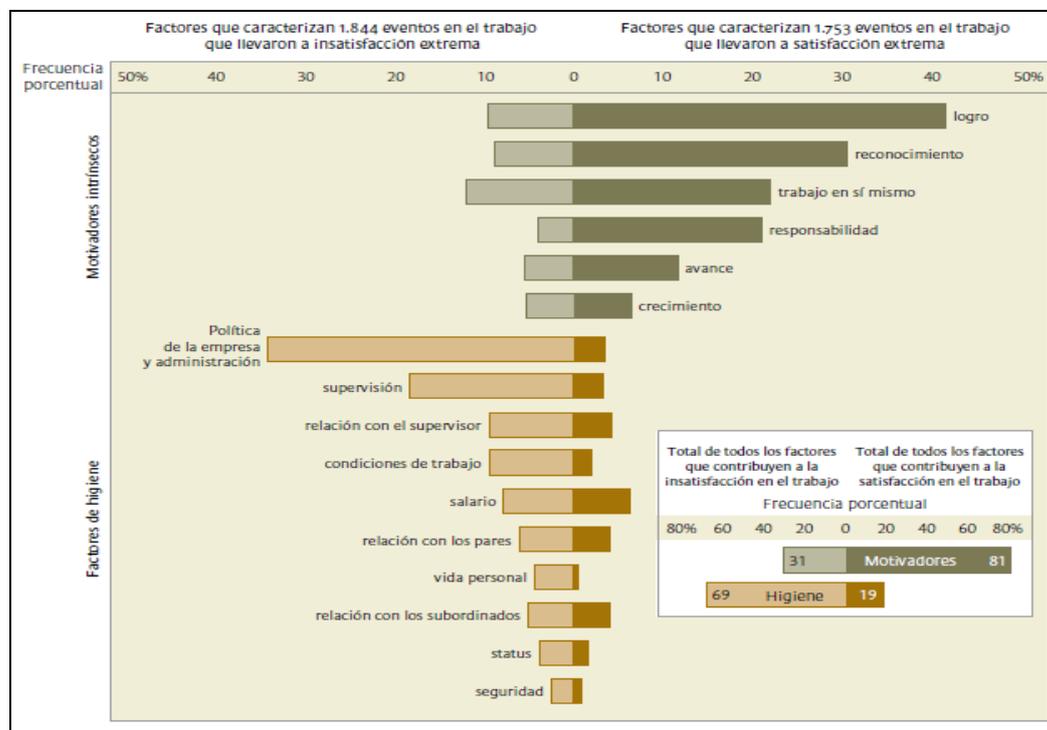
Teoría bifactorial

En 1959, Herzberg, Mausner y Snyderman luego de pedir a varios trabajadores que describiesen acontecimientos o incidentes del trabajo que aumenten o disminuyan su satisfacción, llegó a la conclusión de que son distintos los factores involucrados en producir satisfacción, que los que producen insatisfacción, y al considerarse elementos separados se deduce que estos dos sentimientos no son opuestos el uno del otro; es decir lo opuesto a la satisfacción laboral no es la insatisfacción, sino la no-satisfacción, y de forma similar lo contrario a la insatisfacción no es la satisfacción, sino la no-insatisfacción laboral. A partir de los resultados obtenidos, elaboran la teoría bifactorial (satisfacción e insatisfacción), en donde exponen que los incidentes satisfactorios incluían aspectos relacionados al contenido del trabajo, tales como los ascensos, la realización o logro, el gusto por el trabajo, la estima ajena, el reconocimiento; mientras que los incidentes insatisfactorios incluían aspectos como las normas de la compañía, el estilo de supervisión, los salarios y las condiciones de trabajo

(Chiang y otros 2010, 175). En el gráfico No. 2 se puede observar los resultados obtenidos por medio de 12 investigaciones motivadas por el estudio original de Herzberg:

Gráfico 2

Factores que afectan las actitudes en el trabajo



Fuente: Harbard Business Review, Una vez más: ¿cómo motiva a sus empleados?, Frederick Herzberg. Pag.6

Elaboración: Harbard Business Review

Los resultados del gráfico muestran que los motivadores intrínsecos (logro, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad, avance, crecimiento) fueron la causa principal de satisfacción, mientras que los factores de higiene (políticas de la empresa, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo, salario, relación con los pares, vida personal, relación con los subordinados, status, seguridad) fueron la causa principal de infelicidad en el trabajo.

Una de las críticas a la teoría, es que los resultados empíricos obtenidos no son tan claros, incluso para el mismo Herzberg; sin embargo, uno de los legados principales de Herzberg ha sido la estimulación de la investigación del contenido del trabajo, factor importante de la satisfacción.

Teoría de expectativas

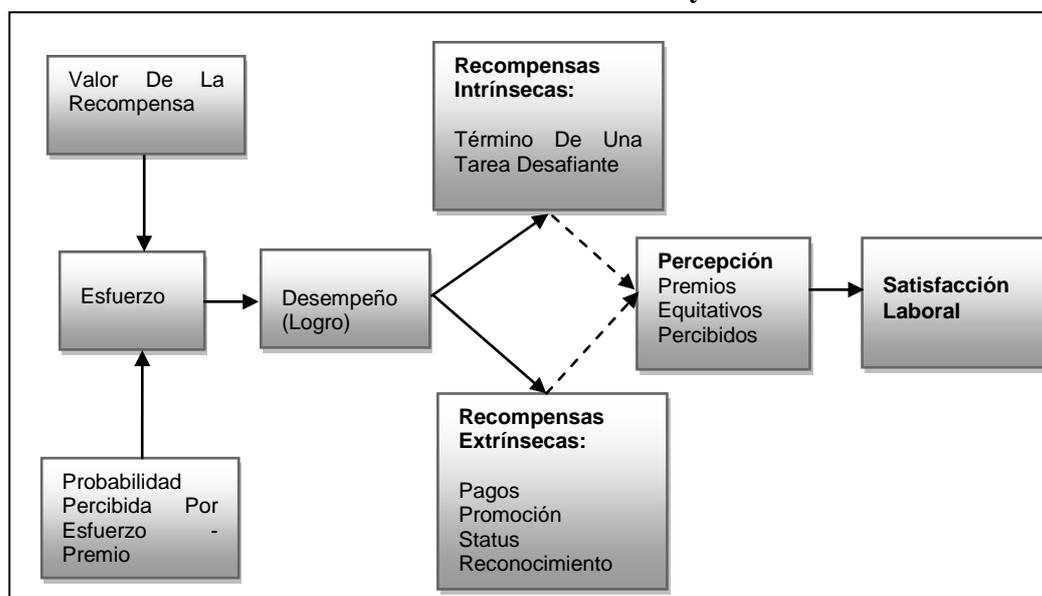
Porter y Lawler, en 1967 plantean el modelo de motivación en el trabajo, con el cual sostienen que la satisfacción laboral depende de las recompensas realmente recibidas por el trabajador y en parte por el nivel del desempeño alcanzado. Cuando existe correspondencia entre lo esperado y lo recibido, aparecerá la satisfacción, mientras que cuando exista una desigualdad se generará insatisfacción.

La teoría opera en dos dimensiones: motivación intrínseca y motivación extrínseca. La motivación intrínseca corresponde a las personas que realizan una actividad porque la encuentran interesante y sienten satisfacción espontánea al ejecutarla, mientras que la motivación extrínseca depende de otros aspectos tales como recompensas verbales o tangibles (Vértice 2008, 18).

Cuando el trabajador percibe o piensa que puede obtener una recompensa, realiza un esfuerzo, el cual se refleja en su desempeño o logro, y por el cual puede recibir o no una recompensa intrínseca o extrínseca; si la percepción es positiva, el trabajador alcanza la satisfacción, pero si la percepción es de inequidad o de injusticia existirá insatisfacción. El esquema del modelo se lo puede visualizar en el gráfico No.3.

Gráfico 3

Modelo de motivación de Porter y Lawler



Fuente: Equipo Vértice, "Retribución de Personal, Página 19
Elaboración propia.

Tal como se ha podido observar, durante años el estudio de la satisfacción laboral ha sido de gran interés para los científicos sociales, los cuales analizaron el constructo desde diferentes aristas, muchos han relacionado a los factores de la satisfacción laboral con la productividad y con la satisfacción propia de la vida.

Otros estudios, por ejemplo, el realizado por Ganzarch, concluye que las personas brillantes, muy listas o más inteligentes, tienen una satisfacción laboral ligeramente menor que los empleados menos inteligentes en puestos no complejos, mientras que en puestos complejos la relación entre inteligencia y satisfacción se vuelve más insignificante (Aamodt 2010, 369).

A partir de los años 80 los conceptos de satisfacción laboral empiezan alinearse con la calidad de vida, el impacto con la salud mental y las relaciones de los trabajadores con su familia, en uno de estos análisis se evidenció que las personas que se encuentran satisfechas con su vida; también sienten satisfacción en el trabajo, uno de estos estudios es el de Judge y Watanabe, quienes en 1994 encontraron que casi dos tercios de los participantes con altos niveles de satisfacción de vida, presentaron altos niveles de satisfacción laboral, es decir que la satisfacción en el trabajo, se extiende a otros aspectos, como la vida de las personas (Aamodt 2010, 370), asunto que es muy importante ya que siempre se ha pensado que es el empleador quien siempre debe satisfacer todas las necesidades de sus colaboradores; pero los estudios demuestran que la vida de los colaboradores puede influir en la satisfacción laboral, situación que los empleadores deben tomar muy en cuenta a la hora de tomar decisiones, ya que sus acciones podrían enfocarse en guiar a los colaboradores a la ejecución de actividades fuera del lugar de trabajo, tales como reuniones, pasatiempos, juegos, asociaciones y trabajo voluntario.

1.1.2. Consecuencias de la satisfacción laboral

Productividad

Con el propósito de determinar cuál es la esencia de un puesto de trabajo estupendo para trabajar, Gallup¹ realizó un estudio a más de 105.000 empleados

¹ Gallup es un sondeo de opinión mundial usado en los medios de comunicación de masas para representar a la opinión pública, frecuentemente usada para estadísticas sociales. La encuesta lleva el nombre de su inventor, el matemático estadístico George Gallup.

de 2.500 unidades de negocios, descubriendo que los empleados que entregaron respuestas positivas trabajaban en empresas cuyos niveles de productividad, rentabilidad y satisfacción de clientes más elevados; con lo cual demostró que existe un vínculo entre la opinión de los empleados y el rendimiento de las empresas (Buckingham 1999, 29).

Rotación de personal

Existe mayor probabilidad de que los empleados con baja satisfacción laboral y bajo compromiso organizacional abandonen su trabajo (Aamodt 2010, 393). Es comprobado, por ejemplo, que en las organizaciones sin fines de lucro los empleados o voluntarios dejen sus trabajos cuando las tareas encomendadas no son de su agrado (Chapman 2011).

Salud

La satisfacción laboral puede influenciar la salud de los colaboradores, existen evidencias de que los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud, mientras que los insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y tienden a renunciar (Martín 2008, 27). Por otro lado, se ha comprobado que los problemas personales, tales como la composición familiar, la autoestima, los contactos sociales, el prestigio y la realización personal pueden influir en la salud mental y en el consecuente nivel de satisfacción laboral de los colaboradores (Gamero 2003, 74).

Aprendizaje social

Los trabajadores tienen la tendencia a observar la motivación y satisfacción de otros empleados, de los cuales toman sus modelos a seguir, si los empleados más antiguos de una organización trabajan duro y hablan en forma positiva de su trabajo y de su empleador, los nuevos trabajadores tomarán como modelo su conducta, serán productivos y se encontrarán satisfechos. La importancia de este tipo de conducta se demostró en un estudio con 187 empleados donde se encontró que aquellos que observaron a otros involucrarse en una conducta antisocial tienen mayor probabilidad de comportarse de forma similar (Robinson y O'Lary-Kelly 1998, 659).

1.2. Compromiso organizacional

Los primeros estudios del compromiso se realizan a partir de 1960, Howard Becker en su artículo: “Notas sobre el concepto de compromiso” (Notes on the concept of commitment), afirma que los compromisos surgen cuando una persona vincula intereses, con una línea de actividad consistente (Becker 1960, 32), además realiza una crítica al concepto de compromiso y menciona las primeras relaciones del compromiso con la organización.

Un concepto similar a la de compromiso organizacional es la implicación laboral, término que fue conceptualizado por Lodhal y Kejner en 1965, quienes lo definen como: “...el grado con el que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo, o la importancia del trabajo en su autoimagen total” (Lodhal 1965, 24). El compromiso organizacional contiene una fuerza vinculante entre el individuo y la organización, factor que lo diferencia de la implicación laboral.

El compromiso organizacional fue estudiado a profundidad por Mowday, Steers y Porter en 1979, quienes lo conceptualizan como una fuerza relativa que identifica al individuo con la organización, caracterizada por una creencia y aceptación de las metas y un fuerte deseo de mantener su membresía en la organización, según estos autores, tres factores lo caracterizan (Mowday 1979, 226):

1. Una fuerte creencia y aceptación de los objetivos y valores de la organización.
2. La voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en nombre de la organización.
3. Un fuerte deseo por mantener la membresía en la organización.

Meyer y Allen en 1997, afirman que, aunque existen variadas definiciones de compromiso, lo común es reflejar al menos tres temas generales: el apego afectivo a la organización, los costos de abandonar la organización y la percepción de sentirse obligado a permanecer en la organización (Meyer y Allen 1991, 63).

Jericó (2008, 74) por su parte manifiesta que el compromiso es el motor para que el profesional aporte lo máximo posible y no se marche a otra compañía, expresa además que la empresa puede desarrollar las capacidades y fortalecer el compromiso de los individuos.

Según, O'Reilly y Chatman, el término de compromiso es el vínculo psicológico sentido por una persona hacia una organización, el cual refleja el grado con el cual el individuo se interioriza en la misma (O'Reilly 1986, 492).

Kruse agrega que el compromiso es un sentimiento que hace más probable la recomendación de la organización a un amigo, trabajar más tiempo sin pedir algo a cambio, sentir orgullo por la empresa, sentir satisfacción y menor probabilidad de pensar en la búsqueda de otro trabajo (Kruse 2013, párr. 15).

En función a los conceptos mencionados por los diversos autores, podemos definir al compromiso organizacional como el grado en que una persona se identifica con su empresa, haciéndolo sentir motivado a participar activamente en la misma mediante el trabajo, la lealtad y el sentido de pertenencia. Un alto grado de compromiso de los colaboradores puede significar que el tiempo, dinero y esfuerzo dedicado por los empleadores han sido suficientes como para crear lazos de unidad con los trabajadores.

1.2.1. Teorías del compromiso organizacional

El compromiso depende de varios elementos, tales como la gestión de las jefaturas, los departamentos, el trabajo en equipo e incluso ciertos compañeros de trabajo dentro de una organización (Colquitt, 2007).

A pesar de que el compromiso organizacional ha encontrado un lugar prominente en la literatura conductual, por ejemplo: Mowday, Steers y Porter, históricamente ha estado invadido de construcciones redundantes, de dimensiones mal definidas y de un desacuerdo generalizado sobre cuáles deben ser las dimensiones necesarias para explicar el compromiso. A pesar de lo mencionado, en los últimos años ha surgido algún progreso en la literatura; por ejemplo, Morrow (1983, 486) al observar el surgimiento de más de 25 conceptos y medidas relacionados con el compromiso, revisa y compara las principales formas de compromiso en el trabajo, explora sus interrelaciones teóricas y ofrece sugerencias para mejorar la utilidad del constructo, situación que pone en evidencia la independencia de compromiso de otras construcciones conductuales. De igual forma O'Reilly y Chatman realizan una explicación parcial de las dimensiones del apego psicológico en las organizaciones.

Existen varios modelos que analizan el constructo del compromiso organizacional, los cuales consideran distintos factores de análisis y medición, los más significativos y trascendentales se exponen en el presente estudio.

Modelo de Angle y Perry

En 1981, Anglye y Perry basándose en un análisis factorial realizado con el organizational commintment questionnaire (OCQ), distinguieron los siguientes factores de compromiso (Fernandez 2013, 59):

- 1. Compromiso valorativo.** Relacionado con el alcance de las metas de la organización.
- 2. Compromiso de permanencia.** Relacionado a mantenerse como miembro de la organización.

Modelo de O'Reilly y Chatman

O'Reilly y Chatman (1986, 493) consideran al compromiso organizacional como el apego psicológico sentido por el trabajador, al momento de adoptar o no las características de la organización. La base psicológica se conformaría de tres dimensiones:

- 1. Cumplimiento.** Relacionadas a comportamientos y aptitudes adoptadas para obtener recompensas.
- 2. Identificación.** Involucramiento basado en la filiación.
- 3. Internalización.** Sustentado en la congruencia entre los valores individuales y organizacionales.

Modelo de Meyer y Allen

Las investigaciones y la literatura han caracterizado y aceptado dos tipos de dimensiones básicas (Simo y Otros 2010, 148): el compromiso afectivo relacionado con la identificación, involucramiento y afiliación emocional; y el compromiso de continuidad relacionados a los costos de abandonar la organización.

Entre 1987 y 1997, Meyer y Allen formularon un modelo que integra algunos componentes desarrollados anteriormente, catalogándose como uno de los modelos más completos para hacer los análisis referentes al compromiso

organizacional, el nuevo modelo plantea los siguientes tres tipos de dimensiones (Meyer y Allen 1991, 67):

- 1. Compromiso afectivo (deseo).** Es el vínculo emocional que sienten las personas hacia la organización, los trabajadores creen en los valores de la empresa, continúan trabajando porque quieren hacerlo y se sienten orgullosos de pertenecer a la misma.
- 2. Compromiso de continuidad (necesidad).** Es la conciencia del costo (tiempo, esfuerzo, dinero) que el trabajador tendría que asumir si decidiera dejar la organización. Se relaciona con las pocas oportunidades que tiene el trabajador de encontrar otro empleo.
- 3. Compromiso normativo (obligación).** Es el grado en el que el colaborador se siente obligado a continuar en la organización, por todo lo que la misma le ha dado; muchas veces por la recepción de ciertas recompensas adelantadas, préstamos, capacitaciones y otros beneficios que le hacen sentir al colaborador una sensación de reciprocidad o deuda con la organización. Algunas percepciones relacionadas al compromiso afectivo, normativo y de continuidad, son:

Tabla 1

Factores del compromiso organizacional

Compromiso Afectivo	Compromiso De Continuidad	Compromiso Normativo
Significancia Pertenencia Orgullo Solidaridad	Conveniencia Consecuencia Costo económico Comodidad Beneficios	Obligación moral Lealtad Sentimiento de culpabilidad Deber Reciprocidad

Fuente: John Meyer y Natalie Allen. 2004. *“TCM Employee Commitment Survey, Academic Users Guide”*. The University of Western Ontario. Cuestionario de Compromiso Organizacional. 1991; 1997.

Elaboración propia.

Se puede decir que las personas permanecen comprometidas con la organización, porque quieren (afectivo), porque lo necesitan (de continuidad) y porque sienten que deben hacerlo (normativo).

Modelo de Etzioni

Desde una perspectiva de las organizaciones como sistemas, el modelo de participación organizacional de Etzioni, propone los siguientes tres factores (Penley y Gould 1988, 45):

- 1. Compromiso moral.** Se caracteriza por la aceptación e identificación de los trabajadores con los objetivos de la organización.
- 2. Compromiso de cálculo.** Se fundamenta y consolida por las remuneraciones y beneficios recibidos por los empleados.
- 3. Compromiso de alienación.** Es resultado de una presión ambiental, más que por las recompensas obtenidas por sus inversiones.

Engagement

El engagement es un estado mental positivo relacionado con el trabajo, caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción en el trabajo. El vigor se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, el deseo de dar más de sí mismo, incluso en dificultades. La dedicación implica un sentimiento de entusiasmo, orgullo y reto por el trabajo. La absorción ocurre cuando se está totalmente concentrado en el trabajo y se siente que el tiempo “pasa volando”, teniendo incluso dificultades para desconectarse del mismo (citado en Salanova y Schaufeli 2004, 116). El engagement es mencionado en el presente capítulo, porque su concepto se ha vuelto muy popular en los últimos años y debido a que las diversas traducciones del término, en muchas ocasiones se ha confundido al engagement con el compromiso organizacional, que si bien es cierto son conceptos muy cercanos, tienen diferencias importantes. El compromiso organizacional se centra en la identificación y afecto hacia la organización, mientras que el engagement busca identificar el nivel de involucramiento del colaborador con el trabajo (Engagement Innovus s.f., párr. 6).

Existen incluso estudios que busca identificar la correlación existente, entre las variables de engagement y compromiso organizacional, en uno de estos estudios se encontró una varianza compartida de entre el 12% y el 21%; además el engagement mostró una relación más fuerte con el bienestar y ausencia de problemas de salud, que el compromiso organizacional (citado en Polo y otros 2017, 135).

Con el propósito de medir el engagement, la Universidad de Utrecht desarrolló un cuestionario denominado: “Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo”, la misma que incluye los siguientes componentes:

Tabla 2

Componentes del engagement

Vigor:	Altos niveles de energía, voluntad de dedicar esfuerzos, persistencia.
Dedicación:	Sentido o significado del trabajo, entusiasmo, orgullo de la labor, inspiración, trabajo retador.
Absorción:	Felicidad de estar inmerso en el trabajo, dificultad para dejarlo, el tiempo pasa rápidamente.

Fuente: Utrecht Work Engagement Scale, Wilmar Schaufeli y Arnorld Bakker. Utrecht University. Pag. 7
Elaboración propia.

1.2.2. Consecuencias del compromiso organizacional

Rendimiento

Estudios reflejan que las empresas con trabajadores comprometidos (comparativo entre las 100 mejores empresas donde trabajar de Fortune y las 500 empresas más grandes de Standard & Poor's) tienen un 29% más beneficios, un 50% más de clientes leales y un 44% más de posibilidades de transformar los resultados negativos en positivos que las empresas con trabajadores menos comprometidos (citado en Berbel 2010, 21). De esta manera la gestión del compromiso significa ejecutar acciones y desarrollar herramientas útiles, con la intención de conseguir una fuerza laboral con un alto grado de rendimiento y de compromiso con los objetivos organizacionales (Araujo y Brunet, 109).

Continuidad en el trabajo

Las organizaciones valoran el compromiso de sus empleados porque consideran que reducen la rotación laboral; estudios reflejan que el 76% de los trabajadores a tiempo completo, a pesar de no encontrarse en la búsqueda de un nuevo empleo, estarían dispuestos a dejar su trabajo, si les ofrecieran una mejor oportunidad (América Económica 2012, párr. 2), lo que podría significar que existe un considerable porcentaje de personal, que según sus reducidos niveles de compromiso y lealtad, podrían fácilmente cambiarse de empleo, priorizando sus necesidades antes que el gusto por laborar en la organización.

Desconexión laboral

Muchas empresas en épocas de recesión suelen recortar beneficios, bonos, promociones y capacitaciones, sin considerar incluso la lealtad y antigüedad de los trabajadores; acciones que generan muchas veces que los mismos se desmotiven y se sientan “desconectados” del trabajo (América Económica 2012, párr. 3), es decir que trabajen sin pensar en los intereses y propósitos de la organización, o haciéndolo pero con una menor cantidad de energía o vigor normal.

Negligencia y salida

La falta de compromiso laboral tiene consecuencias en las conductas, y el desempeño, las conductas de retirada o evitación pueden darse de dos formas: psicológicas (negligencia) o físicas (salida).

Tabla 3
Conductas de retirada

Conducta	Característica
<p>Psicológica</p> <p>Proveen una salida mental desde el entorno laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajador aparenta estar trabajando cuando en realidad está distraído, en otros pensamientos y/o preocupaciones. • El trabajador sostiene muchas conversaciones no laborales. • El trabajador que usa el tiempo y recursos del trabajo en asuntos no relacionados con el trabajo. • El trabajador usa internet, mail y otros para el disfrute personal y rara vez para trabajar.
<p>Física</p> <p>Salida física del trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia a llegar tarde o irse temprano (intenta permanecer la menor cantidad de tiempo en el trabajo). • Tendencia a tomarse más tiempo en almuerzos o recreos. • Olvido de reuniones. • Ausentismo. • Renuncia.

Fuente: Colquitt y Otros. “*Organizational Behavior: Improving Performance*”. Pag. 7
Elaboración propia.

1.3. Instrumentos de medida de satisfacción laboral y de compromiso organizacional

Chiang, Martín y Nuñez, mencionan la existencia de dos metodologías válidas y fiables, que permiten medir este tipo de constructos: el método directo y el método indirecto (Chiang y otros 2010, 225).

1.3.1. Método indirecto

Investiga situaciones de carácter emocional o conductual de manera indirecta, utilizando técnicas proyectivas, asociación de palabras, elección equívoca, conversatorios, incidentes críticos, entre otros; sin embargo, su interpretación en muchos casos no siempre puede corresponder a los sentimientos reales del propio trabajador, por lo que este método ha sido sujeto a varias críticas.

Un ejemplo de este método es la escala de caras, desarrollado por Kunin en 1955, el cual es uno de los primeros métodos utilizados para medir la satisfacción laboral, el mismo que sin duda es de fácil utilización, los autores obtuvieron una correlación de 0,75; sin embargo, no proporciona detalles adicionales, por lo que en la actualidad es poco utilizada (Aamodt 2010, 381). En el gráfico No. 4 se puede observar una simulación de esta escala:

Gráfico 4

Simulación de la escala de caras



Fuente: Psicología industrial/organizacional. Michael Aamodt. Página 381
Elaborado por: Michael Aamodt

1.3.2. Método directo

Pone en evidencia las emociones y percepciones de los trabajadores respecto a su entorno laboral, mediante la aplicación de cuestionarios, relatos y descripciones.

El cuestionario es la técnica e instrumento preferido por los investigadores, el cual puede estar compuesto de diferentes ítems, con escalas de tipo Likert² de diversos niveles de intensidad, sus resultados se pueden analizar por cada factor o como la sumatoria de las diferentes respuestas que lo conforman (Chiang y otros 2010, 227).

² Creada en 1932 por el psicólogo Rensis Likert (1903-1981), es el instrumento más usado para medir actitudes. Es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, el cual contiene un conjunto de aseveraciones (ítems) ante las cuales la persona expresa su grado de acuerdo o desacuerdo. En Sánchez y Otros, "Psicología Social", (Madrid. McGraw Hill, 1993).

Cuestionarios de satisfacción laboral

Conforme a las características de cada organización se puede elaborar y utilizar nuevas propuestas de cuestionarios; sin embargo, lo recomendable es la aplicación de cuestionarios probados y reconocidos en términos de validez y fiabilidad. En la tabla No. 4, se mencionan encuestas de varios autores.

Tabla 4

Encuestas de medición de satisfacción laboral

Encuesta	Características
1935 – Satisfacción en el trabajo (Job satisfaction)	Creada por Hoppock, contiene 4 ítems, reactivos que son adjetivos o frases cortas acerca del trabajo en general (Spector 2002 ,194). Es útil cuando se desea medir el nivel global de satisfacción laboral, en lugar de aspectos específicos (Chiang y otros 2010, 233).
1967 - Cuestionario de satisfacción de Minnesota (Minnesota satisfaction questionnaire)	Desarrollado por Weiss, Dawis, England y Lofquist, contiene 100 reactivos relacionados a 20 facetas de la satisfacción laboral (Spector 2002 ,194), las cuales pretenden ser consultadas a cada trabajador, con el propósito de que mencione cuan satisfechos se encuentran; el cuestionario está dividido en satisfacción intrínseca (naturaleza de las tareas, y percepción de las personas respecto al trabajo que realizan) y extrínseca (prestaciones, salario, entre otros).
1969 - Índice descriptivo del puesto (Job descriptive index)	Desarrollada por Smith, Kendall y Hulin, contiene 72 reactivos, y cada uno es un adjetivo o enunciado relacionado con el puesto, midiendo 5 facetas: trabajo, salario, oportunidades de obtener ascensos, supervisión, y compañeros de trabajo (Spector 2002 ,193).
1989 - Cuestionario general de satisfacción en organizaciones (20/23)	Planteada por Meliá y Peiró, contiene 23 ítems agrupados en 5 dimensiones de satisfacción: con la supervisión, con el ambiente, con las prestaciones recibidas, con la satisfacción intrínseca del trabajo y con la participación. (Chiang y otros 2010, 239).
1990 - Cuestionario general de satisfacción en organizaciones (21/26)	Elaborada por Meliá, Pradilla, Martí, Sancerni, Oliver y Tomás, contiene 26 ítems, contiene 5 dimensiones de satisfacción: con la supervisión, con el ambiente, con las prestaciones recibidas, con la satisfacción intrínseca del trabajo y con la participación. El principal cambio a esta encuesta con relación al cuestionario de 1989, es la utilización de una escala dicotómica (posibilidades de respuesta si/no, verdadero/falso), (Chiang y otros 2010, 240).

Fuente: Spector Paul / Aamodt Michael, *“Psicología industrial/organizacional”*; Chiang y otros, *“Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral”*.

Elaboración propia.

Cuestionarios de compromiso organizacional

Las encuestas del compromiso organizacional son relativamente cortas, y se caracterizan porque abordan aspectos similares entre las propuestas existentes.

En la tabla No. 5, se mencionan las principales características de los cuestionarios más utilizados para la medición del compromiso organizacional.

Tabla 5

Encuestas de medición del compromiso organizacional

Encuesta	Características
1979 - Cuestionario de compromiso organizacional (Organizational commitment questionnaire)	Elaborado por Mowday, Steers y Porter, cuenta con 15 reactivos, para medir tres factores: aceptación de los valores y las metas de la organización, disposición de trabajo para ayudar a la empresa y un deseo de permanecer en ella. (Bearden 1999, 461)
1993 –Compromiso organizacional – Jaros y otros	Desarrollado por Jaros, Jermier, Koehler, y Sincich, mediante 14 adjetivos bipolares. Mide tres dimensiones: Afectivo (sentimiento), Continuo (costos de salida), Moral (compromiso con metas, valores y misión), (Fields 2013, 61).
1996 – Escala de compromiso organizacional (Organizational commitment scale)	Elaborado por Balfour y Wechsler, cuenta con 9 reactivos, y mide tres aspectos: identificación, intercambio y afiliación. Se ha utilizado mucho para la medición del compromiso de empleados del sector público. (Fields 2013, 59)
1997 - Compromiso organizacional / Meyer y Allen	Desarrollada por Meyer y Allen, consta de 18 reactivos, distribuidos en tres factores de compromiso: afectivo, de continuidad y normativo (Meyer y Allen 1991, 67).

Fuente: Spector Paul / Aamodt Michael, *“Psicología industrial/organizacional”*; Fields Dail, *“Taking the Measure of Work”*.

Elaboración propia.

Capítulo segundo

Descripción de la organización

2. Información de la Institución

El artículo 372 de la Constitución de la República del Ecuador, determinó que el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social debía crear una entidad financiera de su propiedad, la cual sería responsable de canalizar las inversiones y la administración de los fondos previsionales públicos, instancia que debería estar sujeto al control del órgano competente bajo los principios de seguridad, solvencia, eficiencia, rentabilidad (Constitución 2008, 372).

A partir de la normativa constituyente, el 11 de mayo de 2009, mediante Ley publicada en el Registro Oficial No. 587 se crea el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – BIESS, como una Institución pública con autonomía administrativa, técnica, financiera, finalidad social, y de servicio público.

De acuerdo con lo establecido en la Ley del BIESS, entre las funciones principales de la Institución se encuentra la prestación de servicios financieros tales como: créditos hipotecarios, prendarios y quirografarios, además se incluyen otros servicios financieros, tendientes a beneficiar a los afiliados y jubilados del IESS mediante operaciones directas o por intermedio del sistema financiero nacional.

La máxima autoridad del BIESS es el Gerente General, y su inmediato superior es el Directorio, el cual está conformado por un representante de los jubilados, un representante de los afiliados activos, el titular de la secretaría de Estado a cargo de la política económica y por el Presidente del Consejo Directivo del IESS. El Banco empieza sus operaciones en una primera fase con servidores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

2.1. Visión

El estatuto *ibídem*, determina como visión: “Ser la Institución financiera líder de banca de inversión, maximizando la rentabilidad de los fondos administrados, prestando servicios financieros de alta calidad; contribuyendo al

desarrollo socioeconómico del País”.

2.2. Misión

De conformidad a lo establecido en el Estatuto Orgánico por Procesos del Banco, aprobado mediante Resolución BIESS-021-2017 del 21 de octubre de 2017, la misión del Banco es: “Administramos eficientemente los recursos previsionales y de la Seguridad Social, proporcionando servicios financieros con criterios de banca de inversión. Generando rentabilidad, atendiendo las necesidades de nuestros clientes y contribuyendo a impulsar la producción y el empleo”.

2.3. Objetivos estratégicos

Según el Estatuto Organizacional por Procesos, los objetivos estratégicos del Banco son:

- Incrementar los montos de inversiones no privativas con énfasis en el sector privado, con criterios rentables y seguros de corto, mediano y largo plazo que propicien la generación de valor agregado.
- Establecer mecanismos de financiamiento que permitan incrementar la participación de mercado de los productos de crédito encaminado a satisfacer las necesidades de sus clientes y promuevan la generación de valor agregado, garantizando en sus operaciones los criterios de seguridad y rentabilidad.
- Fortalecer la autonomía técnica, administrativa y financiera del BIESS dentro del marco regulatorio a fin de incrementar la rentabilidad, salvaguardar y procurar la sostenibilidad de los Fondos Previsionales administrados por el BIESS, fomentando una cultura orientada al mejoramiento continuo.
- Desarrollar, mejorar e implementar nuevos productos y servicios financieros para sus clientes bajo condiciones de seguridad, confianza y rentabilidad.
- Desarrollar, mejorar e implementar nuevos productos para promover la participación de las pequeñas y medianas empresas en el mercado de valores.

- Desarrollar productos específicos para la población afiliada y los pensionistas del IESS de menores ingresos.
- Incrementar el desarrollo y eficacia del Talento Humano de la Institución como activo más valioso mediante el fortalecimiento de la Cultura Institucional aplicando criterios de selección apropiados.
- Incrementar la efectividad de los productos y servicios prestados, mediante la automatización de los procesos operacionales del BIESS, basado en sistemas tecnológicos de información y comunicación de punta.

2.4. Población y tamaño de la muestra

Con corte al 30 de noviembre del 2017, el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, registra en su nómina una población de 568 funcionarios, servidores y trabajadores. Como todos los elementos de la población tienen la misma oportunidad de participar en la muestra, se procede a ejecutar un muestreo aleatorio simple probabilístico (tabla 6). Como no existe información previa para estimar la probabilidad de ocurrencia, se aproxima el tamaño de la muestra al máximo posible (P=50%), por lo que con un 95% de confianza y un 5% de error, se obtiene una muestra representativa de 229 colaboradores.

Es necesario mencionar que una vez ejecutados los cuestionarios, existieron colaboradores que solicitaron voluntariamente ser tomados en cuenta, motivo por el cual se alcanzó una muestra representativa total de 290 colaboradores.

Tabla 6

Formula de muestreo para población conocida finita

<p>Formula:</p> $n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$	<p>En donde:</p> <p>Z = Nivel de confianza</p> <p>P = Probabilidad de éxito</p> <p>Q = Probabilidad de fracaso</p> <p>N = Tamaño de la población</p> <p>n = Tamaño de la muestra</p> <p>E = error o nivel de precisión</p>
---	--

Fuente: <http://www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra>. Consulta 6 de agosto de 2018.

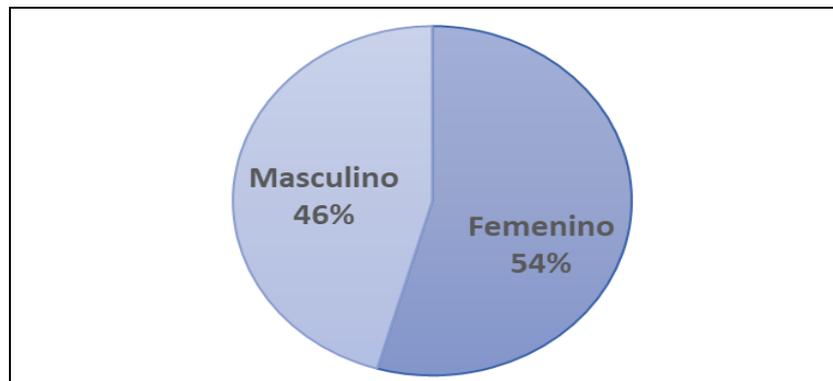
Elaboración propia.

2.4.1. Características de la población

Género

El 54% de la población del Banco es femenina, mientras que el 46% es masculino.

Gráfico 5
Género

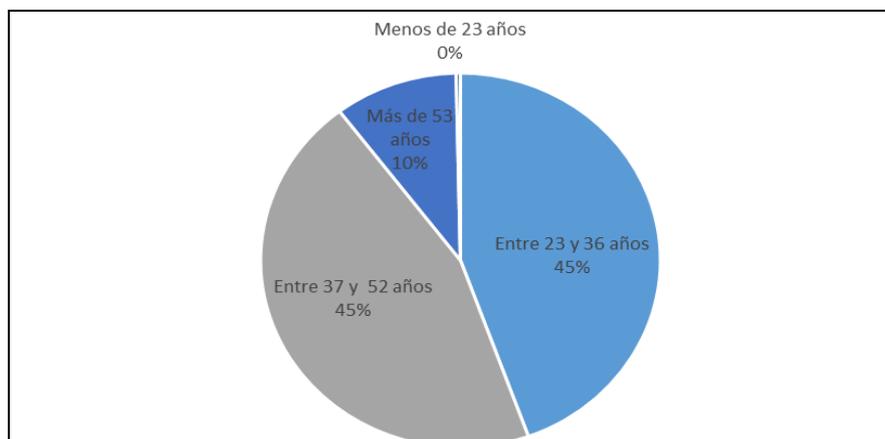


Fuente: Departamento de Talento Humano. *Distributivo de Personal del BIESS*. noviembre 2017.
Elaboración propia.

Edad

El 45% del personal se encuentra en edades comprendidas entre los 23 y 36 años, un 45% entre los 37 y 52 años, mientras que un 10% sobrepasan los 53 años.

Gráfico 6
Rangos de edad

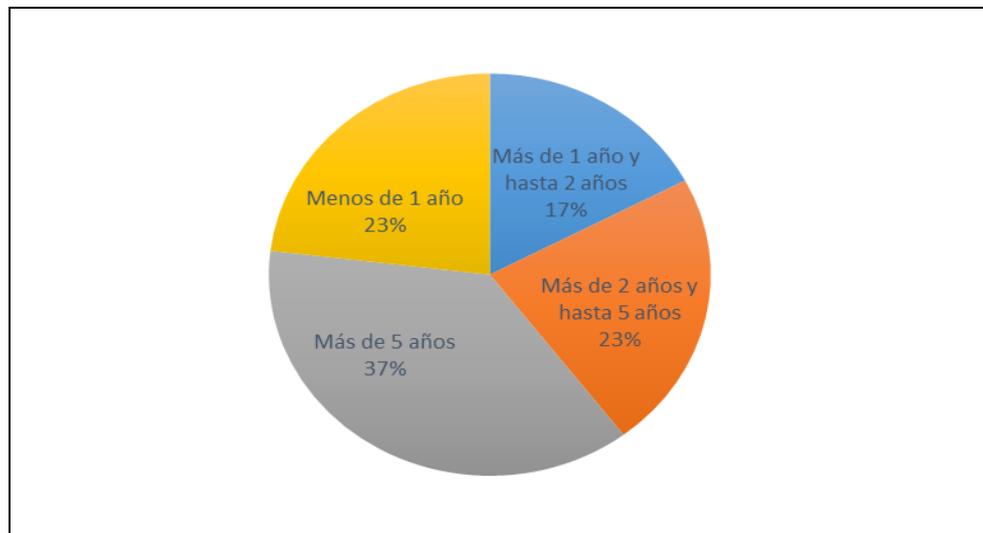


Fuente: Departamento de Talento Humano. *Distributivo de Personal del BIESS*. noviembre 2017.
Elaboración propia.

Antigüedad

El 37% del personal tiene más de 5 años en la entidad, un 23% se encuentra entre los 2 y 5 años, un 17% entre 1 y 2 años, mientras que un 23% tiene menos de 1 año.

Gráfico 7
Antigüedad



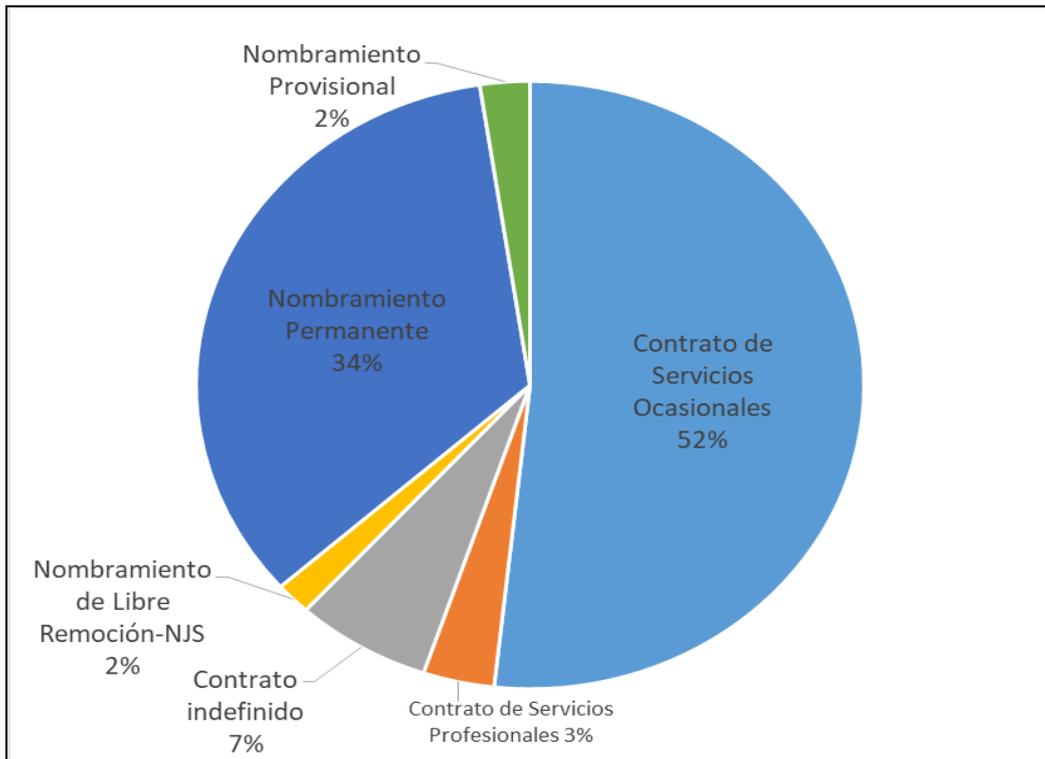
Fuente: Departamento de Talento Humano. *Distributivo de Personal del BIESS*, noviembre 2017.

Elaboración propia.

Modalidad contractual

El 52% del personal se encuentra bajo la modalidad de Contratos de Servicios Ocasionales, el 3% se encuentra bajo Contratos de Servicios Profesionales, el 7% bajo Contratos Indefinidos, el 2% es de Libre Nombramiento y Remoción, el 34% bajo Nombramientos Permanentes, y el 2% bajo Nombramientos Provisionales; tal como se puede visualizar en el siguiente gráfico:

Gráfico 8
Tipo de contrato



Fuente: Departamento de Talento Humano. *Distributivo de Personal del BIESS*. noviembre 2017.

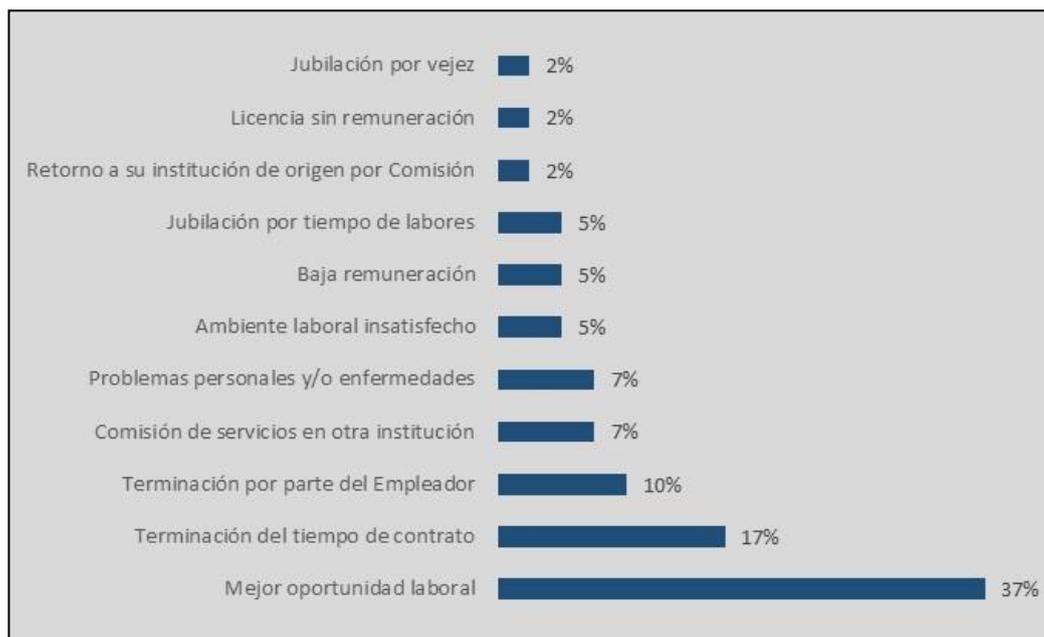
Elaboración propia.

2.5. Rotación del personal

La rotación total en el año 2017 fue del 28,16%; la rotación del personal operativo alcanzó el 27,56%; mientras el índice de rotación del personal del nivel jerárquico superior fue del 40,43% (detalle de cálculo en anexo No. 1), siendo notorio que aproximadamente la mitad del personal de cargos directivos renunciaron o fueron removidos de sus puestos.

De acuerdo a la encuesta realizada por el responsable de seguridad y salud ocupacional el principal motivo de desvinculación del personal del Banco, fue por mejores oportunidades laborales (37%); mientras que las demás motivaciones se deben a los factores que se pueden observar en la siguiente gráfica:

Gráfico 9
Motivos de desvinculación



Fuente: Departamento de Talento Humano. *Encuesta de salida de personal*, al 31 de diciembre de 2017.

Elaboración propia.

2.6. Procesos de selección del personal

El Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, luego de realizar modificaciones a su Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos, el cual contiene la Estructura Orgánica, procedió a realizar un nuevo Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos, el mismo que actualmente se encuentra en proceso de aprobación por parte del Ministerio del Trabajo.

En razón de que el Manual es una herramienta y un requisito utilizado para ejecutar concursos de méritos y oposición, el Banco en los últimos años no ha vinculado personal bajo la modalidad de nombramientos permanentes; manteniendo en su nómina un total de 196 nombramientos permanentes, personal que habría ingresado a la Institución mediante concursos realizados en los años 2011, 2012, 2013 y 2014.

Es necesario mencionar que la ejecución de los concursos realizados por el Banco, han sido objeto de varias observaciones y recomendaciones por parte de la Contraloría General del Estado, tal como se puede observar en el informe de consulta pública No. DAI-AI-0287-2016, “A los procesos de contratación y ejecución de contratos de servicios ocasionales, y otorgamiento de nombramientos

del Banco del IESS” (EC Contraloría General del Estado. 2016, 50, 74, 83) correspondiente al periodo comprendido entre el 18 de octubre de 2010 y el 31 de enero de 2014; el cual expone entre otras observaciones las siguientes:

En las diferentes fases que implica el proceso de reclutamiento y selección realizados en diciembre de 2011, junio de 2012 y octubre de 2013, no se observaron los procedimientos y los instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan al BIESS realizar concursos de méritos y oposición de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias, normativa técnica y los parámetros de la selección del personal, a efectos de escoger a la persona más idónea entre las y los aspirantes para ocupar un puesto público, en función de la relación entre los requerimientos establecidos en la descripción y el perfil de los puestos institucionales y las competencias de las y los aspirantes, debido a que el Instructivo de Reclutamiento, Selección, Vinculación e Inducción emitido mediante Resolución 006-TH-GA-GG de 4 de enero de 2011 aplicado, no contiene disposiciones suficientes, que permitan llevar a cabo procesos de selección de una manera técnica y en concordancia con las normas del subsistema de reclutamiento y selección de personal emitidas por el MRL [...] quedando sin sustento la propiedad, veracidad y legalidad de los procesos de selección, así como los actos administrativos emanados de los mismos [...] La falta de implementación de un sistema de archivo y control de la documentación de los concursos de méritos y oposición que asegure su integridad y disponibilidad, para acciones de control posterior, por parte de los Jefes de Talento Humano actuantes, originó que la dependencia no disponga de evidencia para sustentar adecuadamente la propiedad, veracidad y legalidad de los procesos de selección y de los actos administrativos inherentes a la vinculación del personal con nombramiento (EC Contraloría General del Estado. 2016, 50, 75, 83).

En el mismo informe se menciona que la Unidad de Talento Humano no proporcionó a la Unidad de Auditoría toda la información correspondiente a los concursos de méritos y oposición: “...el equipo auditor no pudo establecer el número de procesos de reclutamiento y selección de personal *[sic]* se llevaron a cabo en el período examinado, debido a las inconsistencias que se presentaron, entre la información proporcionada en cada entrega...”; la cantidad de puestos informada por parte del Departamento de Talento Humano a la Unidad de Auditoría, es la siguiente:

Tabla 7

Procesos de concursos de méritos y oposición

Año	Cantidad de Puestos a Concurso
2010	61
2011	169
2012	94
2013	69
2014	32
TOTAL	425

Fuente: Contraloría General del Estado. Informe DAI-AI-0287-2016. 76-77
<http://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=41477&tipo=inf>
 Elaboración propia.

En cuanto a la vinculación del personal, bajo otras modalidades diferentes a las de nombramiento permanente, el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, a partir del año 2018 utiliza un **Manual de Procedimientos de Gestión del Talento Humano**; instrumento que norma la convocatoria y selección del personal más idóneo para ocupar los cargos bajo la modalidad de nombramientos provisionales, contratos ocasionales y libre nombramiento y remoción.

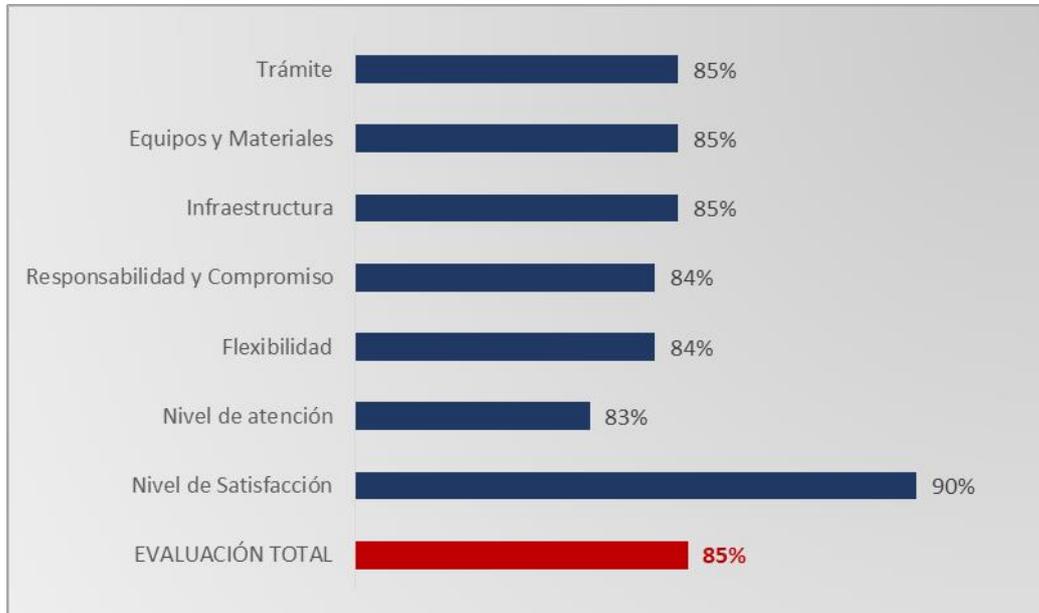
De acuerdo a la información que reposa en el Departamento de Talento Humano, se puede inferir que, por el hecho de no contar y por tanto no utilizar procedimientos técnicos de selección hasta antes del año 2018, se contrató a varios servidores, sin cumplir con los perfiles requeridos, tal como se puede visualizar en el anexo No. 2; en donde se observa que 38 servidores que actualmente trabajan en el Banco, no cumplen con el perfil necesitado (el 7% del personal).

2.7. Calificación del servicio por parte de los usuarios externos

Para identificar la conformidad de los usuarios externos, respecto a los servicios recibidos por parte de los servidores del Banco, se ejecutó una encuesta (anexo No. 3); resultados finales que evidencian que el nivel de inconformidad de los usuarios externos es del 15%, dentro del cual el factor de nivel de atención por parte de los servidores obtiene la calificación más baja, incluso por debajo de la

misma infraestructura institucional. Los niveles de satisfacción se pueden observar en la siguiente gráfica:

Gráfico 10

Nivel de satisfacción de usuarios externos

Fuente: Departamento de Talento Humano. *Encuesta de nivel de satisfacción de usuarios externos.*

Elaboración propia.

Capítulo tercero

Análisis de datos

3. Instrumentos de medición

La información se obtuvo de la aplicación de cuestionarios con respuestas anónimas y confidenciales, sin control del tiempo y sin exigir su obligatoriedad.

De acuerdo con la investigación realizada, de entre todos los instrumentos existentes, se elige como herramientas de este estudio, al cuestionario de satisfacción laboral “S20/23” de Meliá y Peiró (1989), y al cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1997); en vista de que según la bibliografía consultada, son los que mayor investigación han generado y mayor soporte han recibido. Los instrumentos se detallan a continuación:

3.1. Cuestionario de satisfacción laboral “S20/23”, de Meliá y Peiró, 1989

Inicialmente los autores desarrollaron el cuestionario S4/82, el mismo que contaba con niveles satisfactorios de fiabilidad y validez; sin embargo, la longitud del cuestionario (82 ítems) y los costes motivacionales que implicaban sus respuestas, conllevaron a la elaboración del cuestionario S20/23 (23 ítems), el mismo que mantiene los niveles adecuados de fiabilidad y validez pero en una versión más corta.

Para valorar la satisfacción laboral se utilizó el “cuestionario de satisfacción laboral S20/23” (ver anexo No. 4) de Meliá y Peiró (1989), el mismo que contiene 23 ítems, los mismos que permiten valorar la satisfacción laboral agrupándolos en los siguientes 5 factores:

- Satisfacción con la supervisión;
- Satisfacción con el ambiente físico;
- Satisfacción con las prestaciones recibidas;
- Satisfacción intrínseca con el trabajo y,
- Satisfacción con el nivel de participación.

Ejecutado el cuestionario, por cada empleado evaluado se obtiene los puntajes de cada una de las siguientes dimensiones de satisfacción:

Tabla 8

Factores y preguntas cuestionario de satisfacción laboral

No.	Factor	Preguntas del cuestionario
1	Satisfacción con la supervisión	13, 14, 15, 16, 17, 18
2	Satisfacción con el ambiente físico	6, 7, 8, 9, 10
3	Satisfacción con las prestaciones recibidas	4, 11, 12, 22, 23
4	Satisfacción intrínseca del trabajo	1, 2, 3, 5
5	Satisfacción con el nivel de participación	19, 20, 21

Fuente: Meliá, José. José Peiró. 1998. *“Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23”*, 2-5. Valencia: Universidad de Valencia: Línea de Investigación de Psicología de la Seguridad. 4 de marzo de 2018, en <https://www.uv.es/seguridadlaboral>.

Elaboración Propia.

En cada ítem se debe indicar el grado de insatisfacción o satisfacción del colaborador con respecto a ciertos aspectos del trabajo, conforme a la siguiente escala de tipo Likert: (1) muy insatisfecho, (2) bastante insatisfecho, (3) algo insatisfecho, (4) indiferente, (5) algo satisfecho, (6) bastante satisfecho y (7) muy satisfecho.

3.2. Cuestionario de compromiso organizacional – modelo de tres componentes de compromiso (TCM) de Meyer y Allen, 1991; 1997

La escala de compromiso organizacional de John Meyer y Natalie Allen, ha tenido a lo largo de los años varias modificaciones estructurales, la cual ha evolucionado conforme se han generado críticas y recomendaciones, actualmente cuenta con 18 ítems, bajo las siguientes tres dimensiones del compromiso:

- Compromiso afectivo, basado en el deseo;
- Compromiso de continuidad, basado en el costo o necesidad y,
- Compromiso normativo, basado en obligaciones.

Una vez administrado el cuestionario, por cada empleado evaluado se obtienen los puntajes por cada uno de los siguientes factores del compromiso:

Tabla 9

Factores y preguntas cuestionario compromiso organizacional

No.	Factor	Preguntas del cuestionario
1	Compromiso afectivo	6, 9, 12,14,15,18
2	Compromiso de continuidad	1, 3, 4, 5, 16,17
3	Compromiso normativo	2, 7, 8,10,11,13

Fuente: Meyer, John. Natalie Allen. 2004. *"TCM Employee Commitment Survey, Academic Users Guide"*. The University of Western Ontario.
Elaboración propia.

En la presente investigación, se utiliza la versión académica de la encuesta. Todos los ítems del cuestionario responden a una escala de tipo Likert, con 7 opciones: (1) en fuerte desacuerdo, (2) en moderado desacuerdo, (3) en ligero desacuerdo, (4) indiferente, (5) en ligero acuerdo, (6) en moderado acuerdo, y (7) en fuerte acuerdo.

La encuesta original cuenta con algunos elementos redactados de tal manera que un acuerdo fuerte realmente refleja un menor nivel de compromiso; estos son referidos como elementos "con clave inversa" (identificados por "R" después de la declaración) y se incluyen para alentar a los encuestados a pensar en cada declaración de manera cuidadosa en lugar de pensar un patrón subsecuente de acuerdo o desacuerdo (Meyer y Allen 2004, 3). No obstante, el uso de elementos de clave inversa pueden crear confusión para algunos encuestados, por lo que algunos usuarios de la encuesta prefieren volver a redactar los elementos de clave inversa para minimizar la posible confusión, al respecto aún no se han realizado investigaciones sistemáticas del impacto de hacerlo, pero según los autores Meyer y Allen se piensa que los mismos serían mínimos, por lo que sugieren la reformulación de las preguntas de clave inversa, en los casos en los que exista alguna preocupación de confusión. Para el presente estudio se aplica esta sugerencia, es decir se vuelven a redactar los elementos de clave inversa, a fin de no generar confusiones (ver anexo No. 5).

3.3. Procesamiento de la información

Para ejecutar la presente investigación, se realizaron las siguientes actividades:

- Presentación del tema de estudio a la autoridad institucional con el

propósito de obtener la autorización para su ejecución.

- Determinación de la muestra sujeta a estudio.
- Selección de los instrumentos a utilizar para la recopilación de información.
- Aplicación de los instrumentos de satisfacción laboral y compromiso organizacional (anexo No. 6) por parte de los investigadores a cada uno de los sujetos de muestra.
- Tabulación de datos obtenidos con las encuestas de satisfacción laboral y compromiso organizacional. Para efecto se utiliza hojas electrónicas de Microsoft Excel; herramienta que permite realizar cálculos, gráficos y tablas. Con la información obtenida de cada cuestionario, se procede a realizar un análisis cuantitativo de cada constructo, por ítem y por factor, así como se determina las frecuencias, y se establecen rangos en porcentajes, conforme a la escala del cuestionario; para mediante metodología descriptiva, analizar y detallar los resultados.
- Con los datos obtenidos de la satisfacción y compromiso en general, así como de cada una de sus dimensiones; mediante la prueba del Ji cuadrado de Pearson, se procede a identificar los niveles de relación entre las variables y factores, a fin de comprobar o rechazar la hipótesis planteada, a partir de la cual finalmente se generan las correspondientes conclusiones y recomendaciones del caso.

3.4. Diagnóstico de la satisfacción laboral

La presente descripción del constructo se inicia con el análisis de la satisfacción laboral en general, posteriormente se realiza el diagnóstico de cada uno de sus factores y luego se analiza cada ítem del cuestionario.

Con el propósito de obtener el dato de la satisfacción laboral global, se procede a establecer rangos porcentuales a los intervalos de la escala del cuestionario. Los datos obtenidos en la aplicación del cuestionario son clasificados según los intervalos de escala definidos, catalogados como muy insatisfecho (1), bastante insatisfecho (2), algo insatisfecho (3), indiferente (4), algo satisfecho (5), bastante satisfecho (6) y muy satisfecho (7). Rangos de escala que se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 10

Intervalos del cuestionario de satisfacción laboral

Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
1	2	3	4	5	6	7
0% - 14,285%	14,286% - 28,571%	28,572% - 42,857%	42,858% - 57,143%	57,144% - 71,429%	71,430% - 85,715%	85,716% - 100,00%

Fuente: Meliá y Peiró. 1989. "La Medida de la Satisfacción Laboral en Contextos Organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23". Universidad de Valencia. Facultad de Psicología.

Elaboración propia.

Conforme a la metodología detallada, el resultado global de la satisfacción laboral en el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, es el siguiente:

Gráfico 11

Satisfacción laboral total

Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral S20/23
Elaboración propia.

De forma general se identifica que el nivel de satisfacción del personal del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es del 70,96%, catalogado como "algo satisfechos".

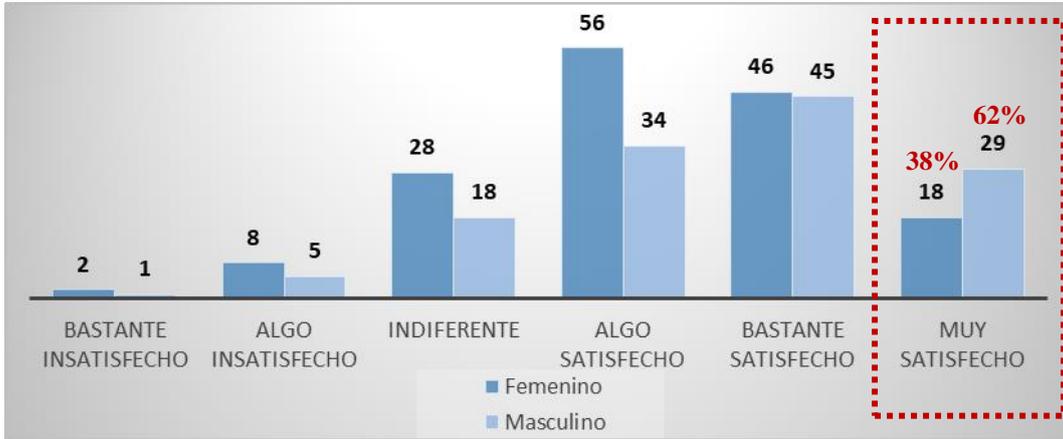
Género

Respecto al personal que manifestó encontrarse "muy satisfecho", el 62% pertenece al género masculino, mientras que el 38% es femenino. Por otra parte, el 51% del personal que manifiesta encontrarse "bastante satisfecho", pertenece al

género femenino y el 49% es masculino.

Gráfico 12

Género



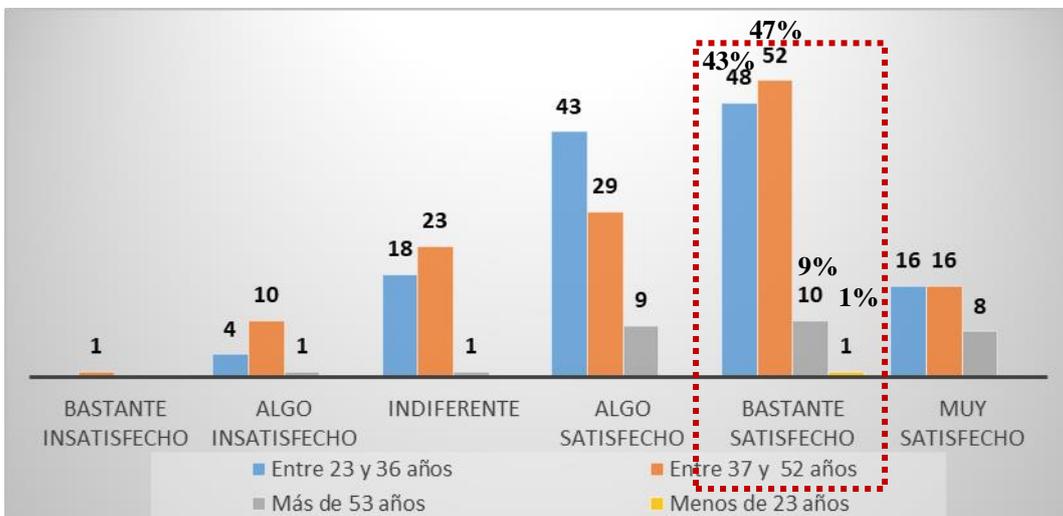
Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral S20/23.
Elaboración propia.

Edad

De la muestra, 111 servidores manifestaron encontrarse “bastante satisfechos”, de estos el 43% se encuentra entre la edad de 23 y 36 años; el 47% se encuentra en las edades comprendidas entre los 37 y 52 años; el 9% tiene más de 53 años y un 1% es menor a 23 años.

Gráfico 13

Edad



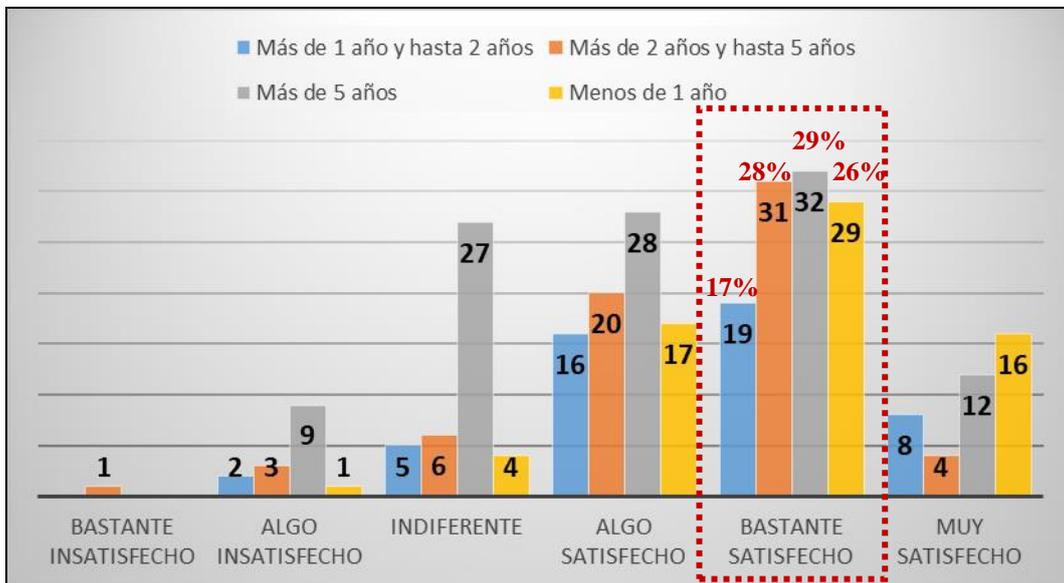
Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral S20/23.
Elaboración propia.

Antigüedad

De los 290 colaboradores, 111 expresaron encontrarse “bastante satisfechos”; de los cuales el 17% tiene de 1 a 2 años en la Institución; el 28% de 2 a 5 años; el 29% tiene más de 5 años en el Banco; y el 26% menos de 1 año.

Gráfico 14

Antigüedad

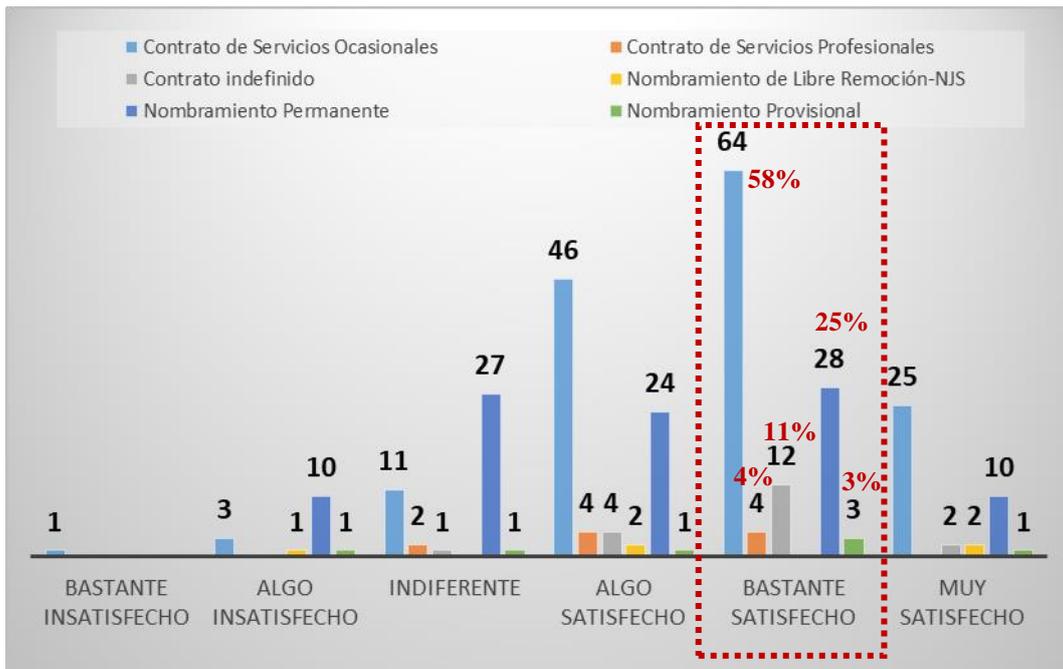


Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral S20/23.
Elaboración propia.

Modalidad contractual

De la muestra analizada, 111 servidores manifestaron encontrarse “bastante satisfechos”, de los cuales el 58% se encuentran bajo la modalidad de contratos de servicios ocasionales; un 4% bajo contratos profesionales; el 11% bajo contratos indefinidos; el 25% bajo nombramientos permanentes; mientras que un 3% bajo nombramientos provisionales.

Gráfico 15

Modalidad contractual

Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral S20/23.
Elaboración propia.

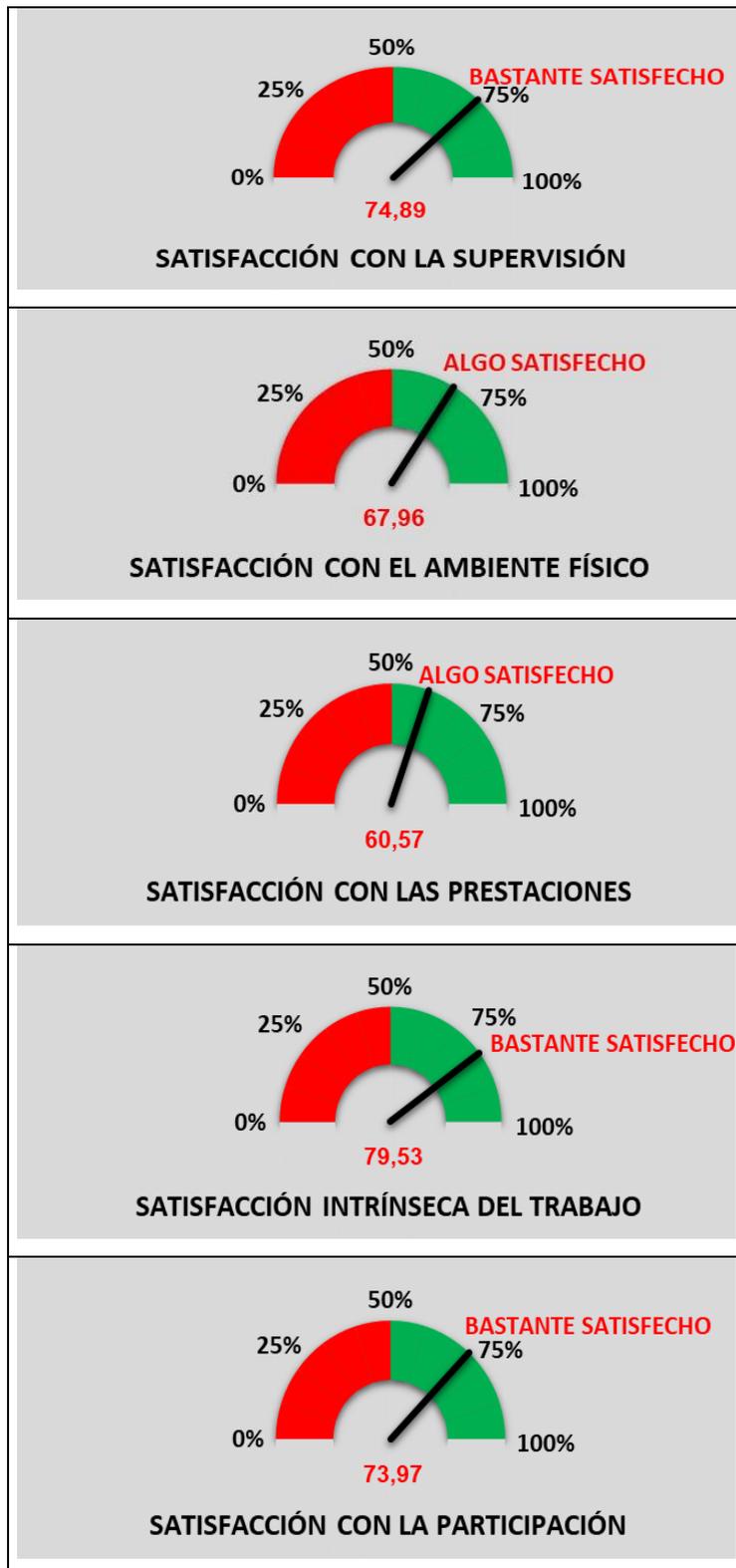
3.4.1. Análisis del nivel de satisfacción laboral por factores

Con los puntajes obtenidos en la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral, se procede a agrupar los datos por factores de satisfacción laboral: satisfacción con la supervisión (ítems: 13, 14, 15, 16, 17, 18 del cuestionario); satisfacción con el ambiente físico (ítems: 6, 7, 8, 9, 10); satisfacción con las prestaciones recibidas (ítems: 4, 11, 12, 22, 23); satisfacción intrínseca con el trabajo (ítems: 1, 2, 3, 5); y satisfacción con el nivel de participación (ítems: 19, 20, 21).

Datos agrupados de los cuales se genera su promedio; resultado que es clasificado según la escala definida en el cuestionario de satisfacción laboral (tabla No. 10), obteniendo como resultado los siguientes niveles de satisfacción por tipo de factor:

Gráfico 16

Niveles de satisfacción por tipo de factor

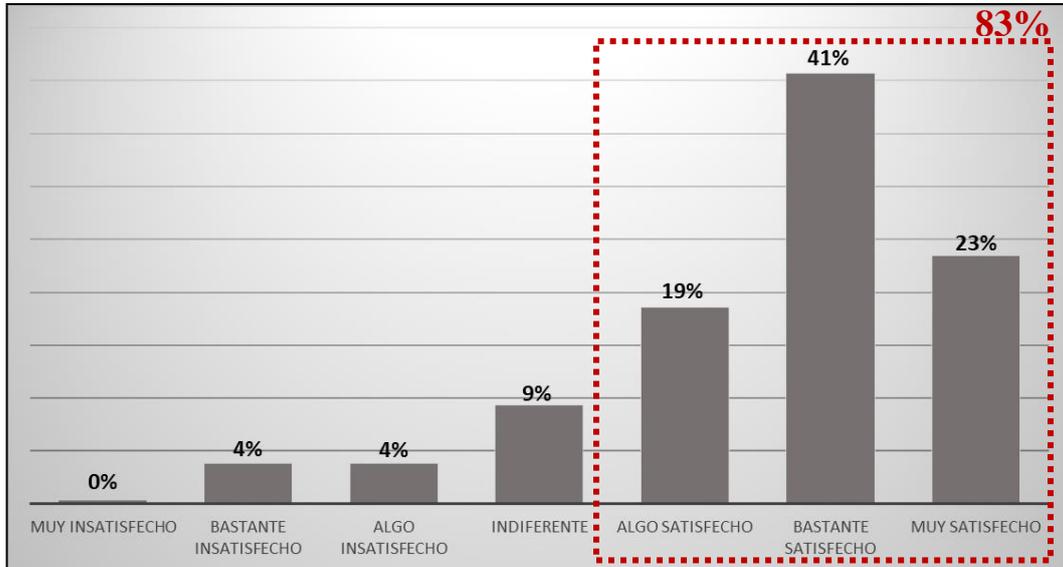


Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral S20
Elaboración propia.

Análisis del factor de “satisfacción con la supervisión”

Gráfico 17

Satisfacción con la supervisión



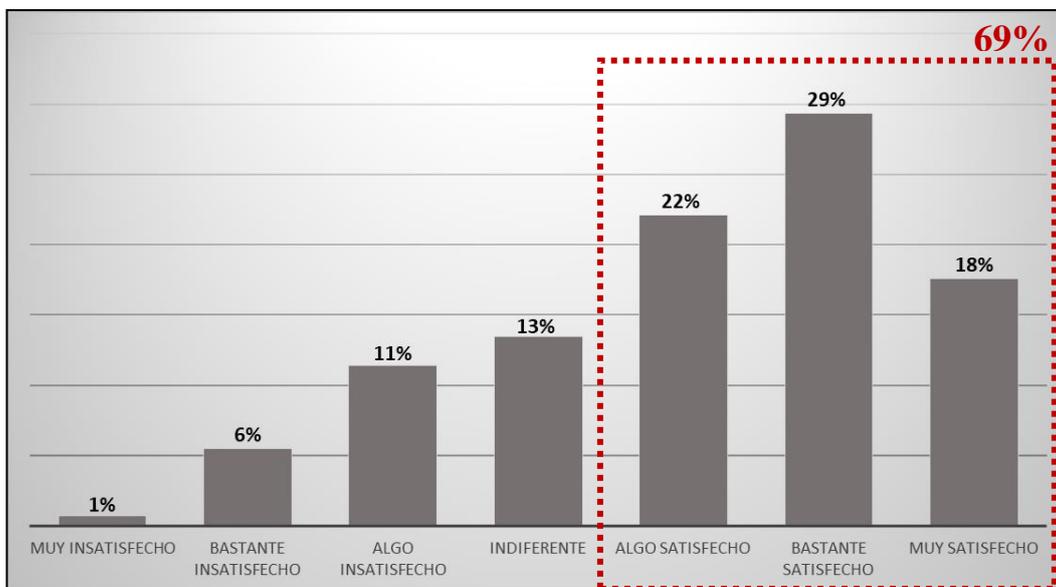
Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral S20/23.
Elaboración propia.

De la información obtenida en la ejecución de las encuestas, se puede observar que el 83% personal sostiene relaciones positivas de trabajo con sus jefes inmediatos. Los líderes y jefes de la Institución, llevan relaciones laborales basadas en la amistad, confianza y el respeto mutuo con sus subordinados al momento de ejercer su autoridad, lo que aparentemente ha tenido un impacto positivo sobre los subordinados; sin embargo, un 8% del personal se encuentra bastante insatisfecho y algo insatisfecho, lo que podría significar que algunas jefaturas necesitan mejorar sus destrezas y habilidades de delegación y trato con el personal subordinado. Es importante identificar exactamente las áreas de insatisfacción a fin de que se pueda ejecutar planes de acción con los supervisores a fin de que se mejore la satisfacción del personal, puede ser que no hay el apoyo suficiente por parte de las jefaturas, puede existir un excesiva presión y frecuencia en la supervisión o podría existir injusticia y desigualdad en el trato con todo el personal.

Análisis del factor de “satisfacción con el ambiente físico”

Gráfico 18

Satisfacción con el ambiente físico



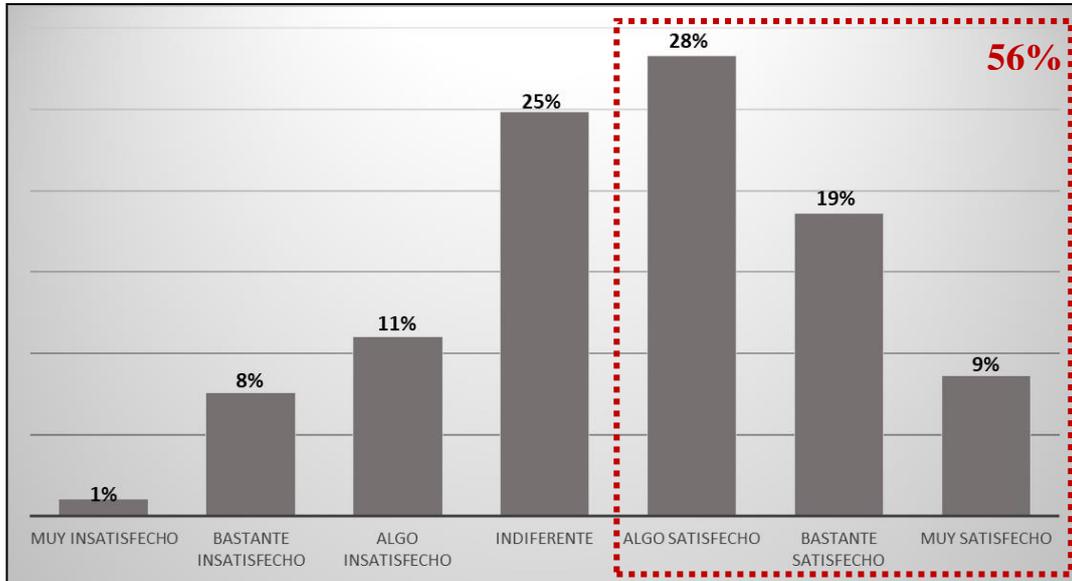
Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral S20/23.
Elaboración propia.

El 69% del personal se encuentra satisfecho con la limpieza, el entorno, el espacio, la iluminación, la ventilación y la temperatura del lugar de trabajo; pero existe un 17% de personal que se encuentra entre muy, bastante y algo insatisfecho; indicador que es sujeto de atención porque el personal se encuentra en instalaciones nuevas, por lo que se hace necesario identificar el ítem específico del ambiente físico sobre el cual el personal manifiesta su insatisfacción, tomando en cuenta la ubicación del personal insatisfecho, ya que el problema puede generarse únicamente en un sector o departamento de la entidad y no necesariamente en todas las instalaciones.

Análisis del factor de “Satisfacción con las prestaciones recibidas”

Gráfico 19

Satisfacción con las prestaciones recibidas



Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral S20/23.
Elaboración propia.

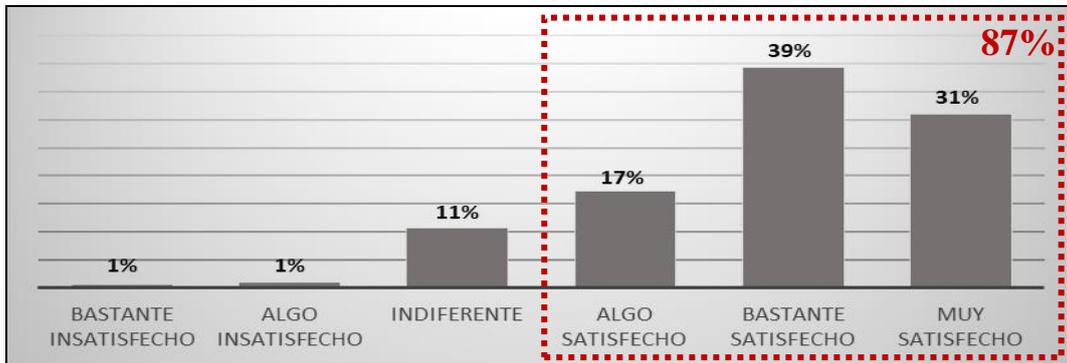
El 56% del personal se encuentra satisfecho con el salario que recibe, las oportunidades de formación, de promoción, el grado en que la Institución cumple las disposiciones y leyes laborales y la forma en que la entidad negocia aspectos laborales. Por otra parte existe un 20% de personal que se encuentra entre algo, bastante y muy insatisfecho con lo que recibe en retribución a su trabajo.

Se puede observar que en este caso existe un 25% de personal que se encuentra indiferente al factor de las prestaciones recibidas, es decir que se mantienen al margen de manifestarse como satisfechos o insatisfechos; situación que puede suscitarse porque el personal puede tener buenas prestaciones pero sencillamente aspira a tener más; o también puede ser que el personal tiene conocimiento de que para el caso del personal de carrera, el incremento de salarios y las oportunidades promoción, no dependen exclusivamente de las decisiones de las autoridades sino de las políticas y normativas generales del Estado.

Análisis del factor de “Satisfacción intrínseca del trabajo”

Gráfico 20

Satisfacción intrínseca del trabajo



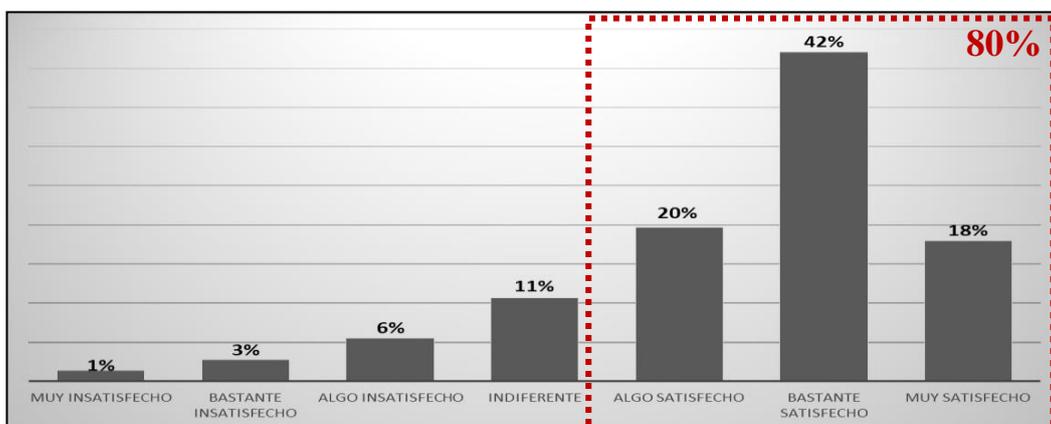
Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral S20/23.
Elaboración propia.

El 87% del personal está entre algo, bastante y muy satisfecho con respecto a las oportunidades que le ofrece la Institución de realizar las actividades en la que se destaca, es mejor haciendo, o le gustan. De igual manera se encuentra satisfecho con las metas y objetivos que la entidad le plantea para su consecución; por lo que aparentemente el personal está conforme con las tareas que ejecuta así como con la carga operativa asignada.

Análisis del factor de “Satisfacción con el nivel de participación”

Gráfico 21

Satisfacción con el nivel de participación



Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral S20/23.
Elaboración propia.

El 80% del personal está satisfecho, respecto al nivel de apertura que la Institución le otorga para participar en las decisiones del departamento y/o grupo de trabajo, así como el empoderamiento entregado para poder decidir autónomamente las tareas relativas a su trabajo.

3.4.2. Descripción de la satisfacción laboral por cada ítem del cuestionario

Con el propósito de obtener un estudio más detallado de la variable, se procede a tabular y graficar los resultados de cada pregunta del cuestionario, catalogando los datos conforme a los intervalos de escala del cuestionario. El análisis de cada ítem del cuestionario se detalla a continuación.

Ítem 1. Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo

Gráfico 22

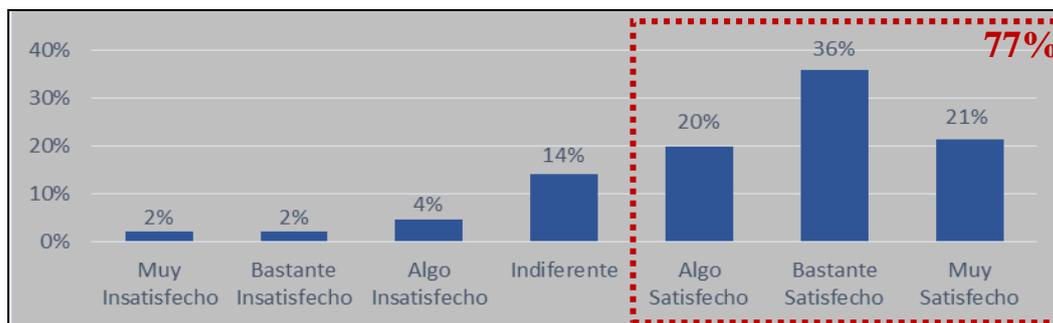


Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral S20/23.
Elaboración propia.

El 90% del personal se encuentra satisfecho con las tareas y actividades que ejecuta en el Banco; por lo que es posible que los colaboradores consideren que el trabajo asignado les esté generando significado y sentido a su vida y profesión.

Ítem 2. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca

Gráfico 23

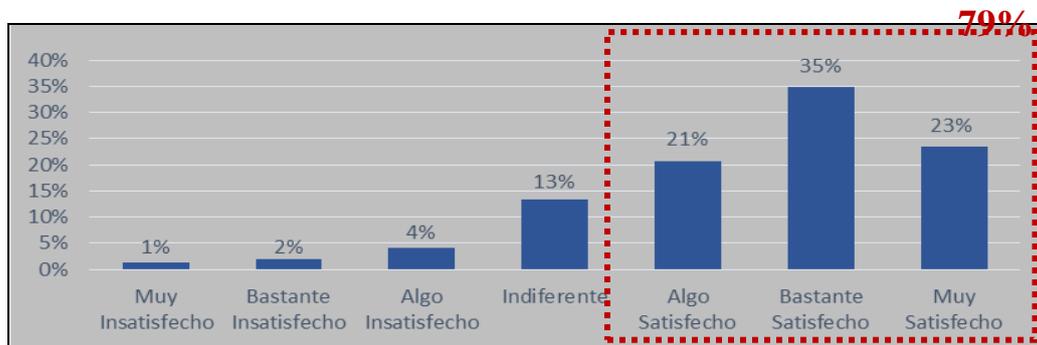


Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral S20/23.
Elaboración propia.

El 77% de los servidores están satisfechos con las oportunidades que le presta la Institución para realizar las actividades en las que se destaca o es mejor ejecutando, resultados que podrían mejorar si la dirección efectuara acciones de identificación y seguimiento a las habilidades y talentos del personal, a fin de ubicarles en las áreas y puestos más aptos conforme a sus competencias y destrezas.

Ítem 3. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan

Gráfico 24



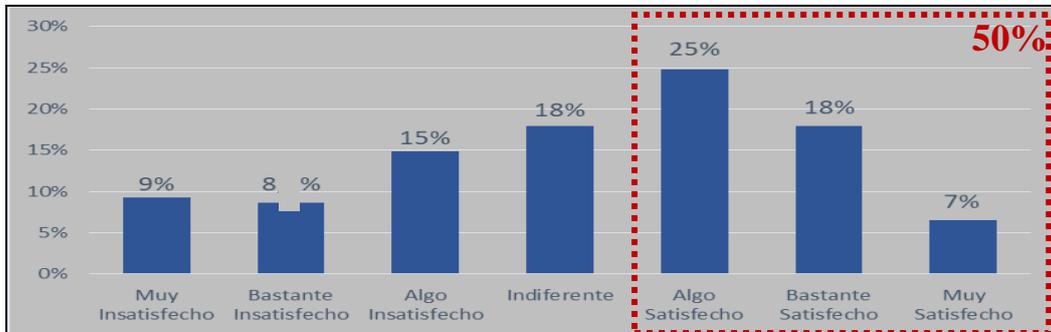
Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral S20/23.
Elaboración propia.

El 79% de los colaboradores manifiestan sentirse satisfechos con las oportunidades que le ofrece la Institución, para realizar las tareas que le gusta. Se observa que la entidad, tiene cierta flexibilidad al momento de asignar tareas, las cuales resultan agradables a los colaboradores; particular que podría mejorar si la

dirección elabora y fomenta políticas que permitan a los colaboradores rotar sus tareas y actividades a otras en las que sientan mayor afinidad y gusto, de manera que puedan aprender y sentirse más motivados.

Ítem 4. El salario que usted recibe

Gráfico 25

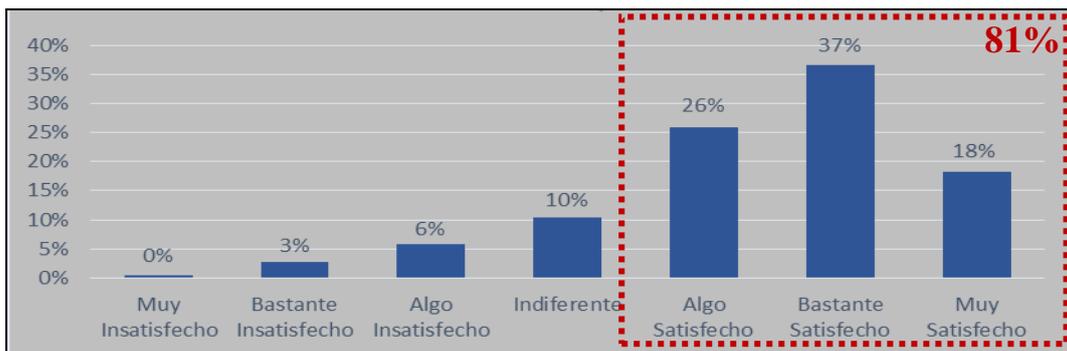


Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral S20/23.
Elaboración propia.

El 50% del personal manifiesta encontrarse satisfecho con su sueldo, mientras que un 33% expresa su insatisfacción; sin embargo, llama la atención que el 18% del personal se mantenga en la indiferencia; situación que puede deberse a que los colaboradores conocen que en relación a este tema, las decisiones no dependen de la Institución, en vista de que en el sector público desde el año 2012 los sueldos del personal operativo se encuentra congelados, mientras que los sueldos del personal directivo han sido reducidos en 2 ocasiones; particular que depende de las normativas y políticas del Estado.

Ítem 5. Los objetivos y metas que debe alcanzar

Gráfico 26

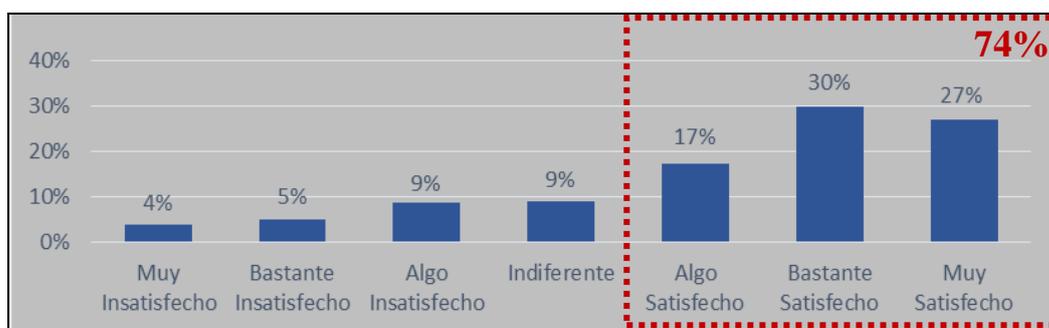


Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral S20/23.
Elaboración propia.

El 81% de los colaboradores están satisfechos con los objetivos y metas que la Unidad Operativa y la Institución le exige y asignada para ejecutar; situación que refleja que no hay inconformidad con la carga operativa y por tanto la medida o cantidad de trabajo que se está asignando es la adecuada.

Ítem 6. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo

Gráfico 27

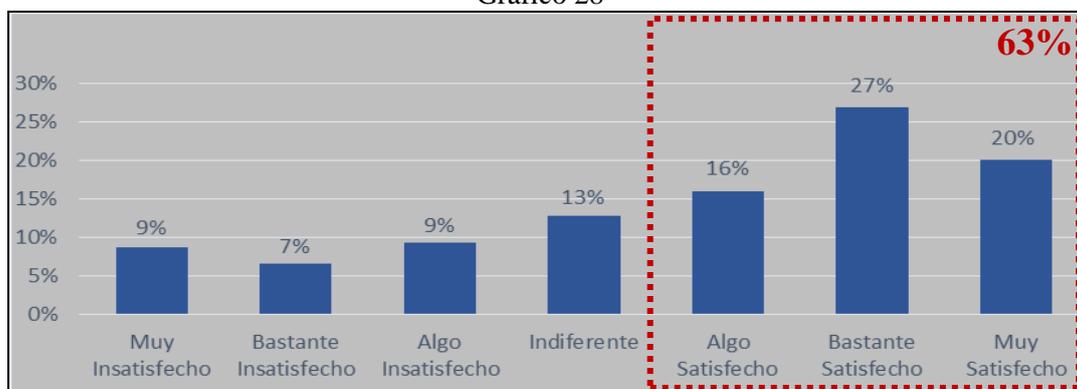


Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral S20/23.
Elaboración propia.

El 74% del personal expresa su satisfacción, respecto a la limpieza, higiene y salubridad del lugar de trabajo, pero existe un 18% que manifiesta su insatisfacción; situación que refleja que a pesar de encontrarse este ítem en un rango satisfactorio, se requieren mejoras en las directrices y acciones relacionadas a la limpieza, higiene y salubridad.

Ítem 7. El entorno físico y el espacio que dispone en su lugar de trabajo

Gráfico 28

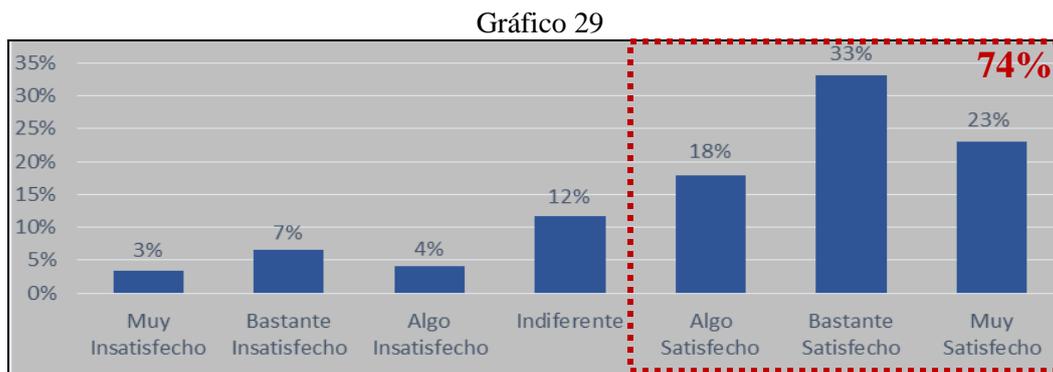


Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral S20/23.
Elaboración propia.

El 63% de los servidores, manifiestan su satisfacción con el entorno físico

y el espacio disponible en el lugar de trabajo, un 25% de personal se encuentra insatisfecho; y un 13% se mantiene en situación de indiferencia, particular que puede deberse a que meses antes del estudio, se ejecutó el cambio de domicilio de las oficinas, el cual obligó al personal a cambiar su entorno habitual a otro de condiciones distintas, en las que algunas personas se les redujo los cancelos de archivo.

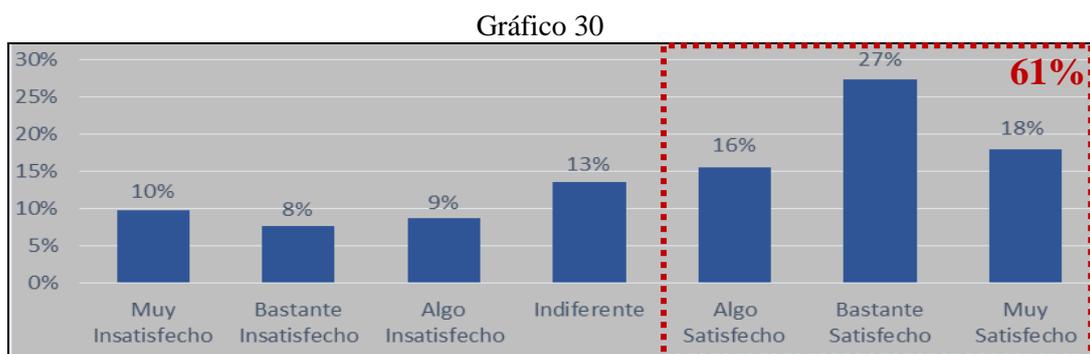
Ítem 8. La iluminación de su lugar de trabajo



Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral S20/23.
Elaboración propia.

El 74% de los servidores se encuentran satisfechos con la iluminación del lugar de trabajo; situación que puede mejorar, una vez que se realice un estudio de luminosidad por cada área de las oficinas, ya que probablemente en ciertas áreas puede existir un exceso de iluminación; un 12% del personal se mantiene indiferente posiblemente porque sus tareas no se ven afectadas por este ítem (como por ejemplo la mensajería y la conducción de vehículos).

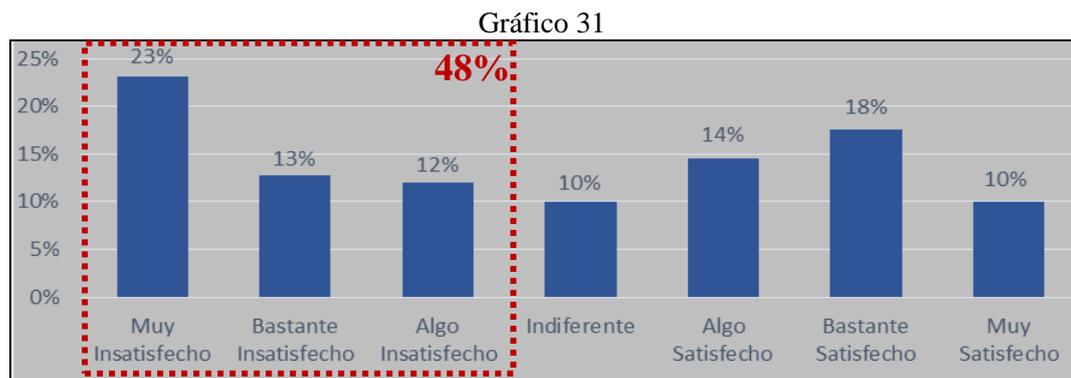
Ítem 9. La ventilación de su lugar de trabajo



Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral S20/23.
Elaboración propia.

El 61% del personal se encuentra satisfecho con la ventilación del lugar de trabajo y un 27% manifiesta su insatisfacción; situación que puede deberse a que en las nuevas oficinas, la ventilación no es controlada por los usuarios sino por el Administrador de toda la “Plataforma Gubernamental Financiera”. Por otra parte un 13% del personal se mantiene en situación de indiferencia, posiblemente porque sus tareas no se ven afectadas por este factor.

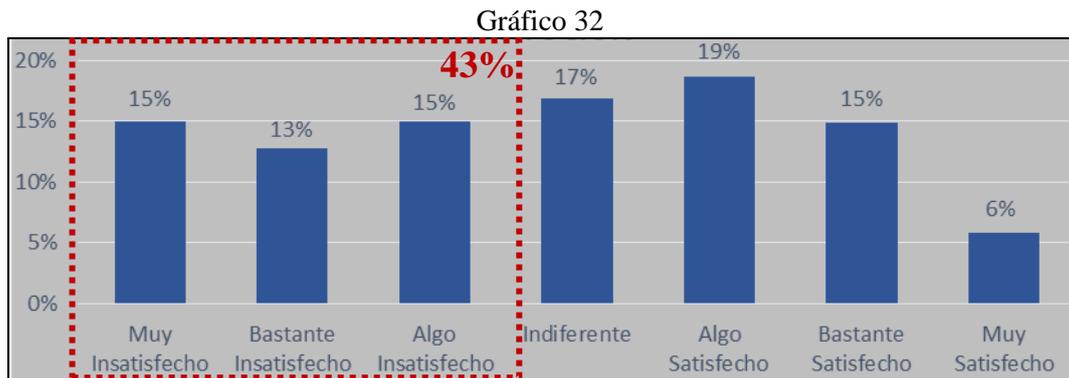
Ítem 10. La temperatura de su lugar de trabajo



Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral S20/23.
Elaboración propia.

El 42% de los colaboradores manifiestan su satisfacción; sin embargo el 48% del personal se encuentra insatisfecho con la temperatura del lugar de trabajo; situación que puede deberse a que la estructura externa de las nuevas oficinas se encuentra rodeada en su totalidad por ventanas, mientras que en el interior existen espacios amplios, sin divisiones, calefactores y paredes; ambiente que genera un clima de baja temperatura, el cual afecta la percepción de los colaboradores. Por otra parte un 10% se mantiene en la indiferencia, posiblemente porque piensa que la temperatura baja es momentánea, o porque sus tareas no se ven afectadas por la temperatura.

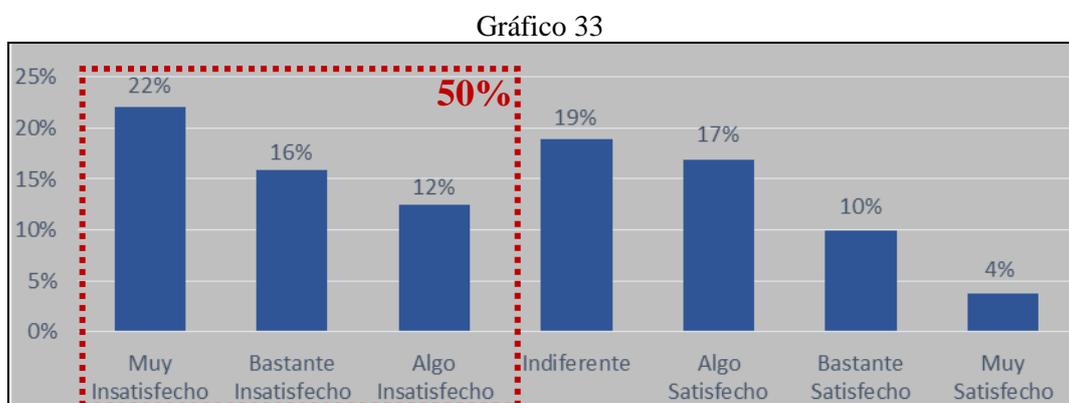
Ítem 11. Las oportunidades de formación que le ofrece la Institución



Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral S20/23.
Elaboración propia.

El 40% de los servidores se encuentran en el rango de satisfacción; mientras que el 43% del personal se encuentra insatisfecho con las oportunidades de formación que ofrece la Institución; percepciones que se pueden generar porque el personal no ha tenido facilidades ni auspicio institucional para poder acceder a procesos de formación de cuarto nivel. Por otra parte un 17% se mantiene en la indiferencia puede ser porque al momento no es de su interés los procesos de formación, o porque conoce que los procesos de formación de cuarto nivel actualmente se realizan únicamente con la autorización del Ministerio del Trabajo.

Ítem 12. Las oportunidades de promoción que tiene

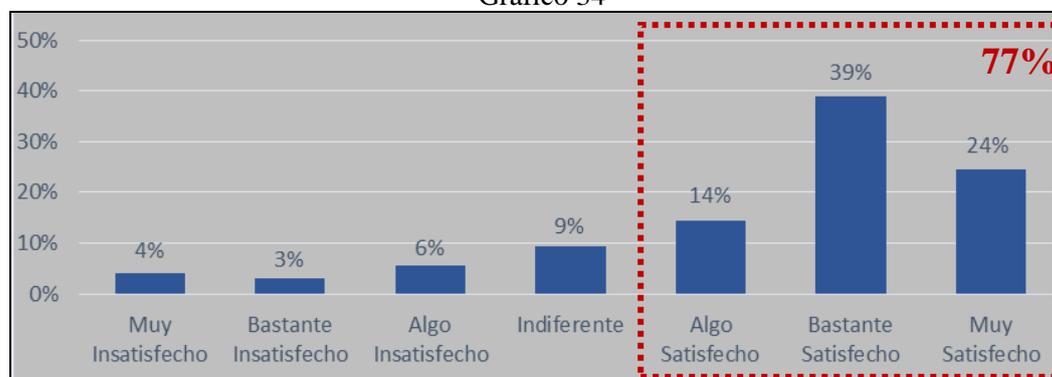


Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral S20/23.
Elaboración propia.

El 50% del personal se encuentra insatisfecho con las oportunidades de promoción y crecimiento dentro de la organización, mientras que un 31% se encuentra en el rango de satisfacción; percepciones que se pueden generar porque no existen oportunidades de crecimiento en el Banco y en general en todas las entidades del sector público, ya que los servidores públicos pueden ascender únicamente por concursos de méritos y oposición o por subrogaciones y encargos a cargos de libre nombramiento y remoción, los mismos que regularmente son nombrados según decisiones y/o cuotas políticas y estrategias, que muchas veces restan oportunidades a los colaboradores de mayor antigüedad. Por otra parte se visualiza que un 19% del personal se mantiene indiferente, puede ser porque ya ocupa un cargo superior o porque no le interesa ejercerlos.

Ítem 13. Las relaciones personales con sus superiores

Gráfico 34

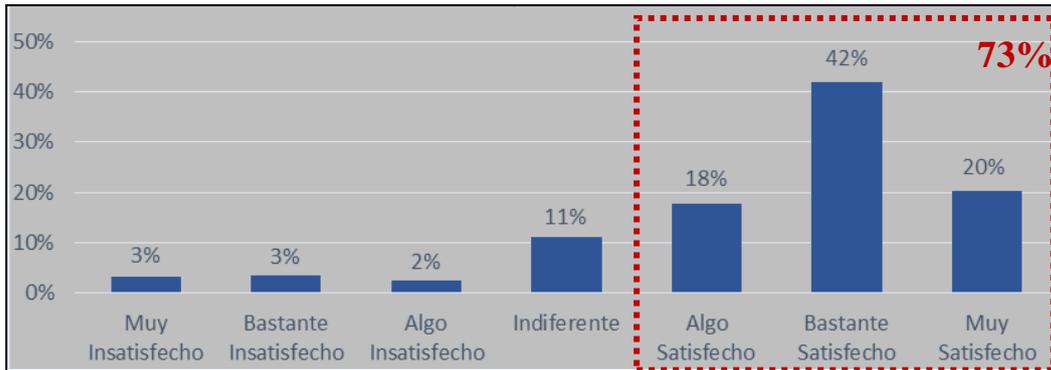


Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral S20/23.
Elaboración propia.

El 77% del personal se encuentra satisfecho con los niveles de compañerismo generados con sus superiores, situación que puede incluso mejorar con la ejecución de actividades extra laborales que conlleven a la interacción y conocimiento del personal de todo nivel jerárquico.

Ítem 14. La supervisión que ejercen sobre usted

Gráfico 35

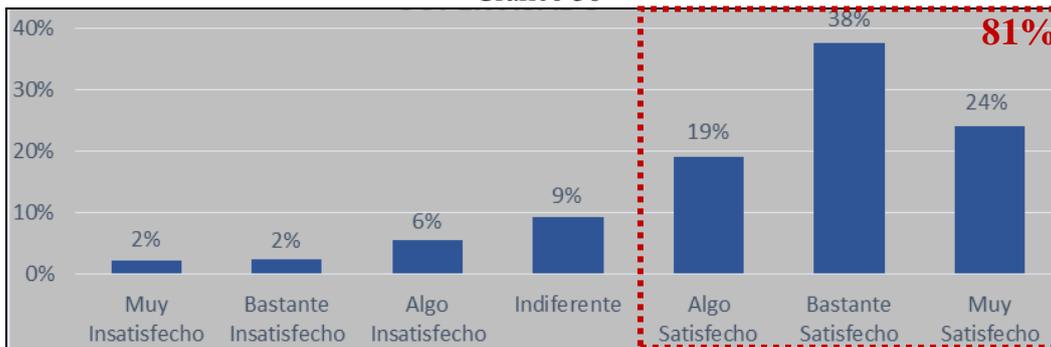


Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral S20/23.
Elaboración propia.

El 73% de los colaboradores expresan su satisfacción con la calidad de supervisión que se ejerce sobre los mismos, particular que puede mejorar si la supervisión se desarrolla con acompañamiento, guía, y motivación.

Ítem 15. La proximidad y frecuencia con que es supervisado

Gráfico 36

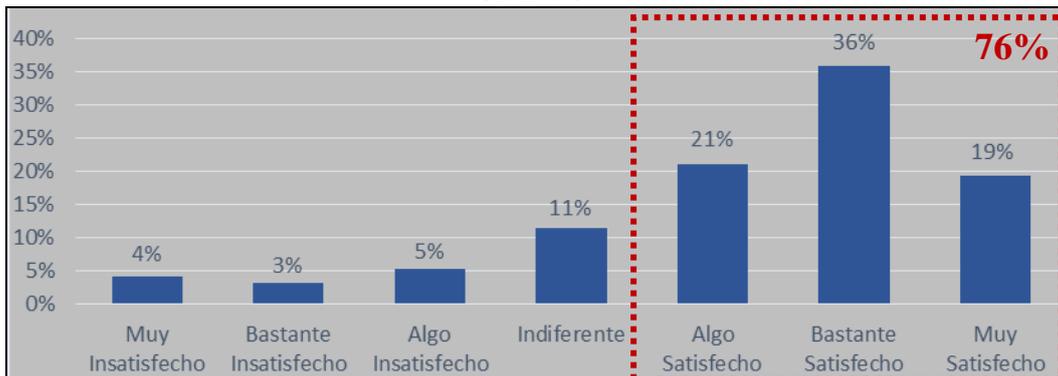


Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral S20/23.
Elaboración propia.

El 81% del personal manifiesta que se encuentra satisfecho con la proximidad y frecuencia con la que son supervisados; mientras que el 10% del personal percibe lo contrario, es decir que se pueden estar presionados por la jefatura inmediata o simplemente nunca son supervisados.

Ítem 16. La forma en que sus supervisores juzgan su tarea

Gráfico 37

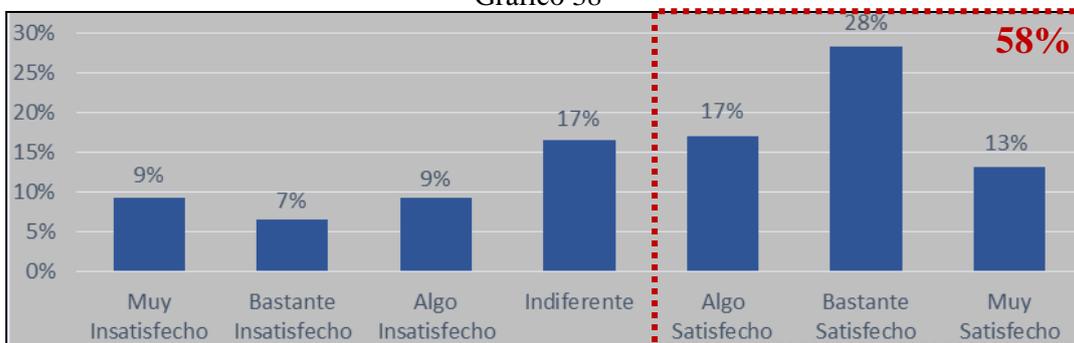


Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral S20/23.
Elaboración propia.

El 76% de los colaboradores, expresan que se encuentran satisfechos con la forma en que sus supervisores juzgan sus tareas, situación que refleja que el personal recibe una aceptación positiva por parte de sus superiores, al momento de entregar sus proyectos; sin embargo un 12% manifiesta insatisfacción por la forma en que son juzgados por sus supervisores, particular que puede deberse a que el servidor no está ejecutando satisfactoriamente su trabajo, o puede ser que los resultados del colaborador no se están valorando por la jefatura inmediata.

Ítem 17. La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su Institución

Gráfico 38



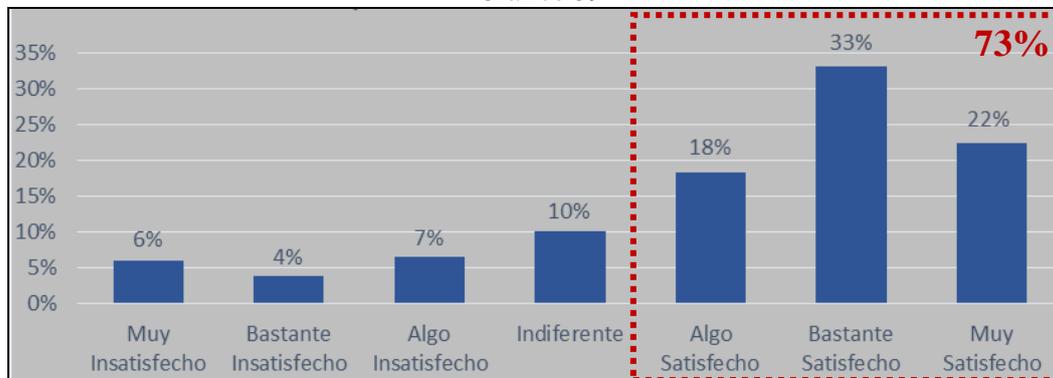
Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral S20/23.
Elaboración propia.

El 58% de los servidores se encuentran satisfechos con la igualdad, y justicia de trato que reciben de la Institución; pero un 25% de personal expone su insatisfacción, es decir que percibe la existencia de preferencias y favoritismos por parte de los responsables de áreas hacia sus compañeros. Por otra parte, existe

un 17% de servidores que se mantienen en la indiferencia, posiblemente porque prefieren no manifestarse respecto a lo que verdaderamente perciben.

Ítem 18. El apoyo que recibe de sus superiores

Gráfico 39

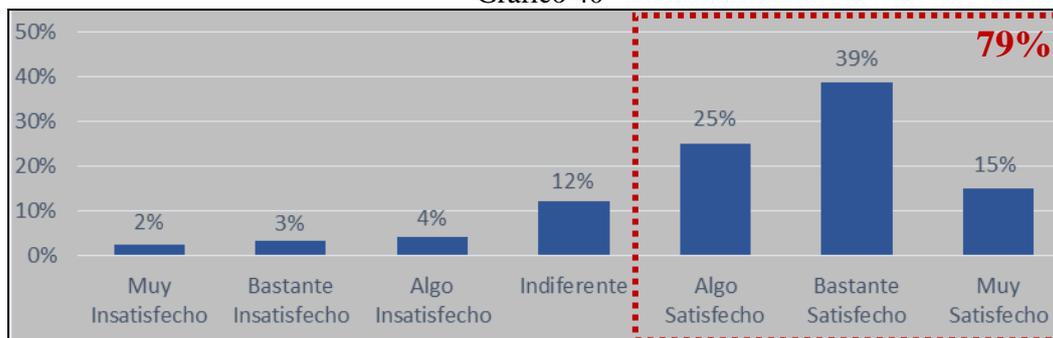


Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral S20/23.
Elaboración propia.

El 73% del personal se encuentra satisfecho con el apoyo recibido de sus superiores, quienes ayudan y facilitan la consecución de objetivos por parte de los subordinados. El apoyo además se puede observar en la concesión de permisos ejecutados a favor del personal, cuando por cuestiones familiares lo requieren. Indicador que puede mejorar si se instruye y se incentiva a los superiores a enseñar, acompañar y a trabajar en equipo con sus subalternos.

Ítem 19. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos de su trabajo

Gráfico 40



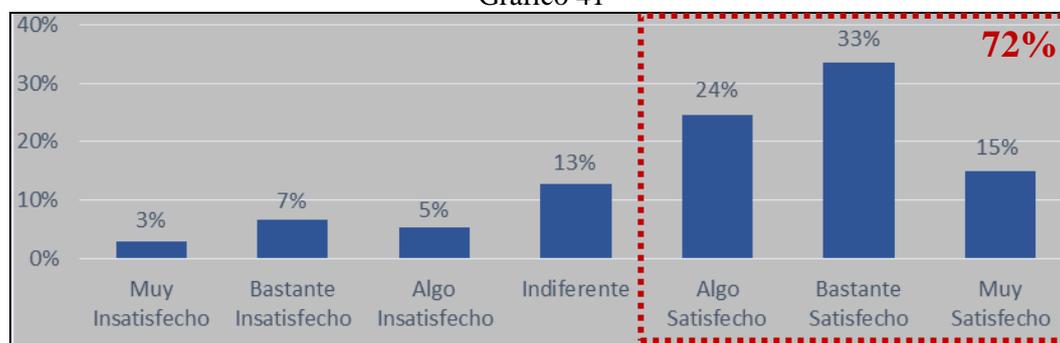
Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral S20/23.
Elaboración propia.

El 79% de los colaboradores expresan su satisfacción con el nivel de

libertad de decisión que la organización permite ejecutar, en relación a los objetivos del trabajo, particular que se puede mejorar con la enseñanza de técnicas de empoderamiento a los supervisores.

Ítem 20. Su participación en las decisiones de su departamento o sección

Gráfico 41

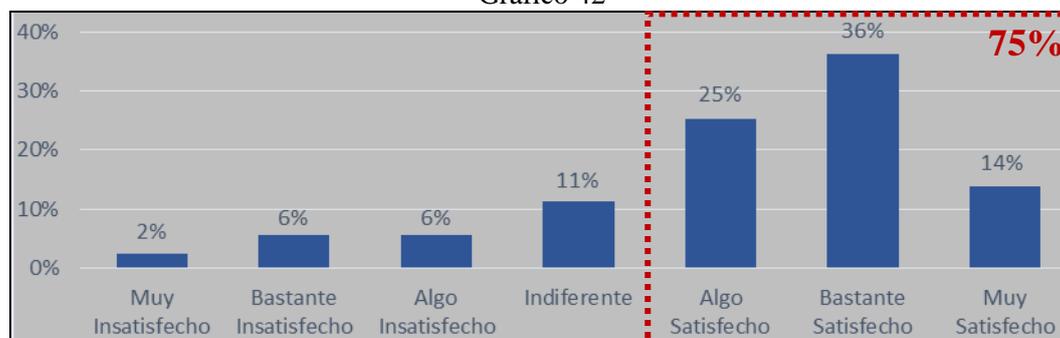


Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral S20/23.
Elaboración propia.

El 72% del personal manifiesta su satisfacción con el nivel de participación en las decisiones tomadas por su departamento o sección. Este indicador puede superarse si la Institución ofrece mayores oportunidades de participación de los colaboradores en las decisiones organizacionales, sobre todo en los temas críticos donde se hace necesario resolver problemas que contribuyan a importantes mejoras.

Ítem 21. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la Institución

Gráfico 42

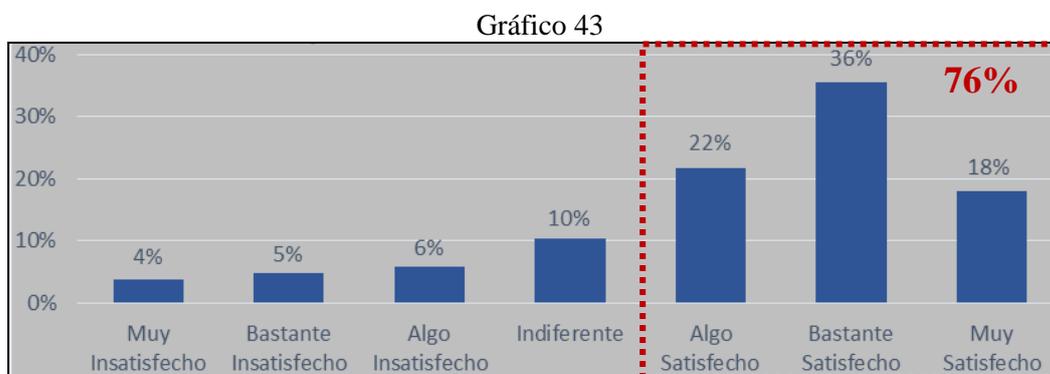


Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral S20/23.
Elaboración propia.

El 75% de los colaboradores expresan su satisfacción con su participación

en las decisiones de su grupo de trabajo, relativas a su Institución; situación que puede mejorar si se fomenta la unidad y compañerismo en los equipos de trabajo de cada unidad de la organización.

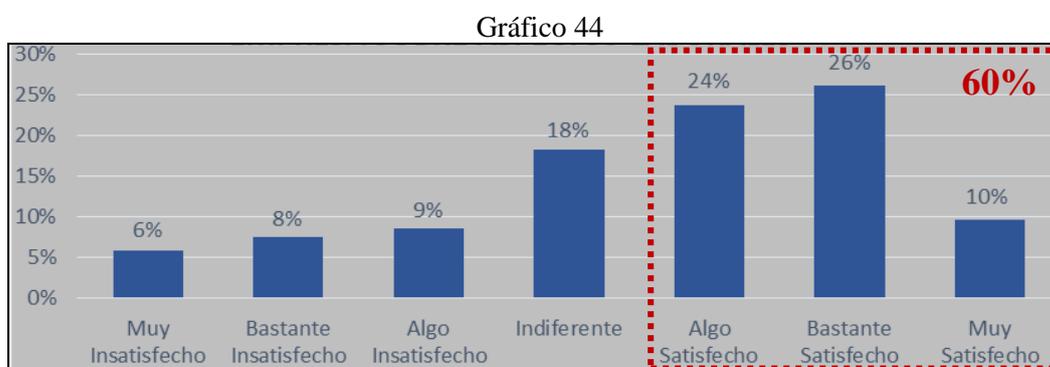
Ítem 22. El grado en que su Institución cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales



Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral S20/23.
Elaboración propia.

El 76% de los colaboradores se encuentran satisfechos con el grado en que la Institución cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales; percepción que puede mejorar si se fomenta valores y se capacita al nivel directivo sobre la importancia de cumplir las disposiciones y leyes laborales.

Ítem 23. La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales



Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral S20/23.
Elaboración propia.

El 60% del personal se encuentra satisfecho con la forma en que se da la negociación en la Institución sobre aspectos laborales, un 23% manifiesta su

insatisfacción, posiblemente porque en el pasado fueron testigos de ciertas negociaciones y favoritismos laborales, que premian a unos pero crean inconformidad en otros. Como en el sector público no es posible acordar las prestaciones, remuneraciones y beneficios entre el empleador y el trabajador; la única posibilidad existente es que a ciertos servidores se les cambie de contratos inferiores a otros de mayor jerarquía o remuneración, particular que por lo general se ejecuta por relaciones de amistad.

Por otra parte un 18% se mantiene en la indiferencia lo cual puede deberse a que el tema no es de su interés o simplemente prefieren no manifestarse sobre el asunto.

3.4.3. Resultados principales de la satisfacción

Los resultados demuestran que existe insatisfacción respecto a la temperatura de las instalaciones, la formación otorgada por la Institución y las oportunidades de promoción.

En relación a la temperatura, la insatisfacción puede surgir por un cambio de oficinas efectuado meses antes de la realización del estudio, instalaciones nuevas que tienen un ambiente de baja temperatura.

La insatisfacción con las oportunidades de formación el Banco, puede deberse a que existen limitaciones en cuanto a la aprobación de procesos de formación de cuarto nivel con financiamiento institucional; sin embargo, sí es posible ejecutar cursos de especialización sin necesidad de autorización del Ministerio del Trabajo.

En cuanto a la insatisfacción con las oportunidades de ascenso o promoción, es un fenómeno que ocurre frecuentemente en las instituciones públicas, en vista de que por normativa los cambios de cargos del personal, se debe ejecutar mediante concursos de méritos y oposición; mientras que para el caso de los puestos del nivel jerárquico superior, estos se ejecutan regularmente a través de amistades y cuotas políticas.

3.5. Diagnóstico del compromiso organizacional

Con el propósito de obtener el dato del compromiso organizacional total, se establece rangos porcentuales a los intervalos de la escala del cuestionario. Los

datos obtenidos en la aplicación del cuestionario son clasificados según los intervalos de escala definidos, catalogados como en fuerte desacuerdo (1), en moderado desacuerdo (2), en ligero desacuerdo (3), indiferente (4), en ligero acuerdo (5), en moderado acuerdo (6), en fuerte acuerdo (7); rangos de escala que se pueden visualizar en el siguiente tabla:

Tabla 11

Intervalos del cuestionario de compromiso organizacional

En Fuerte	En Moderado	En Ligero	Indiferente	En Ligero	En Moderado	En Fuerte
Desacuerdo				Acuerdo		
1	2	3	4	5	6	7
0% - 14,285%	14,286% - 28,571%	28,572% - 42,857%	42,858% - 57,143%	57,144% - 71,429%	71,430% - 85,715%	85,716% - 100,001%

Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de compromiso organizacional.
Elaboración propia.

Según la metodología descrita, se identifica que el nivel de compromiso organizacional del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es del 69,91%, catalogado como “en ligero acuerdo”.

Gráfico 45

Compromiso organizacional total



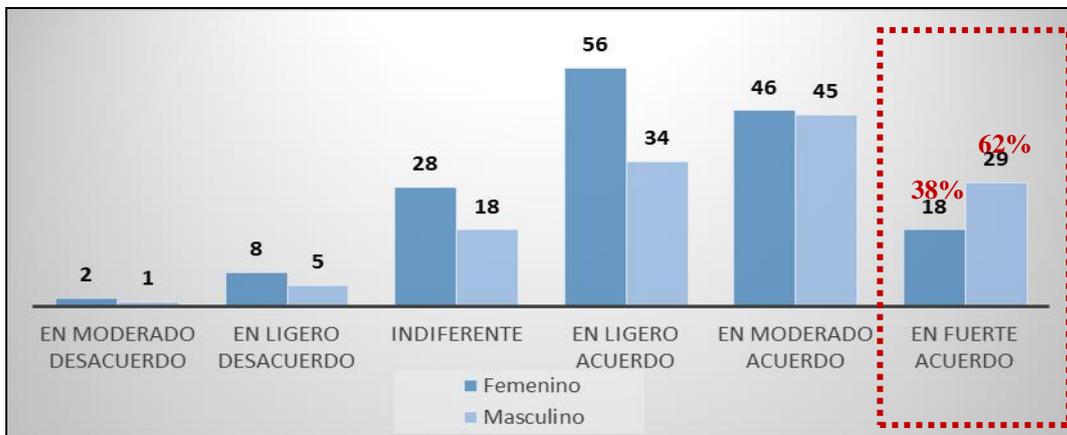
Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de compromiso organizacional.
Elaboración propia.

Género

En relación al personal que manifestó encontrarse “en fuerte acuerdo”, el 62% pertenece al género masculino mientras que el 38% es femenino. Respecto al

personal que expresa que se encuentra “en moderado acuerdo”, el 51% pertenece al género femenino y el 49% es masculino.

Gráfico 46
Género

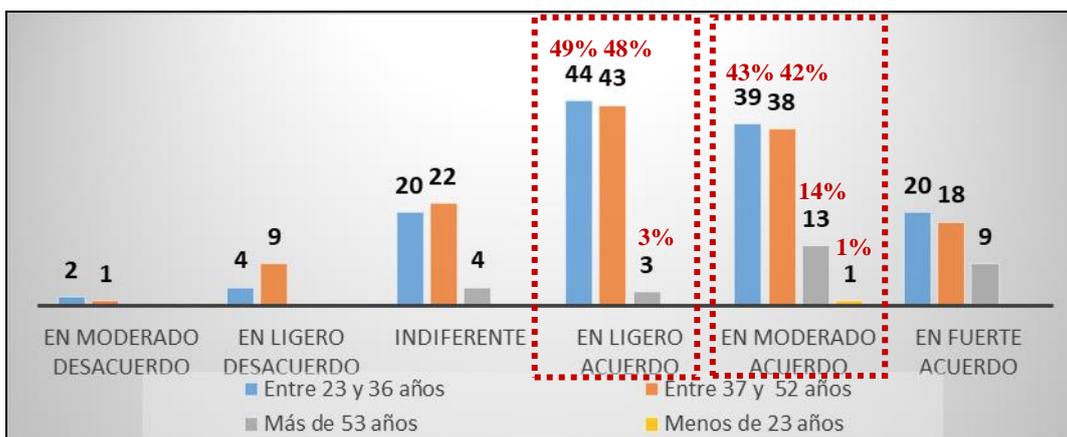


Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de compromiso organizacional. Elaboración propia.

Edad

De la muestra analizada, 90 servidores manifiestan encontrarse “en ligero acuerdo”, de los cuales el 49% se encuentran en edades de entre los 23 y 36 años, el 48% entre los 37 y 52 años, mientras que un 3% sobrepasa los 53 años; 90 colaboradores adicionales expresan sentirse “en moderado acuerdo”, de estos el 43% se encuentra entre los 23 y 36 años, el 42% entre los 37 y 52 años, un 14% sobrepasa los 53 años y un 1% tiene menos de 23 años.

Gráfico 47
Edad



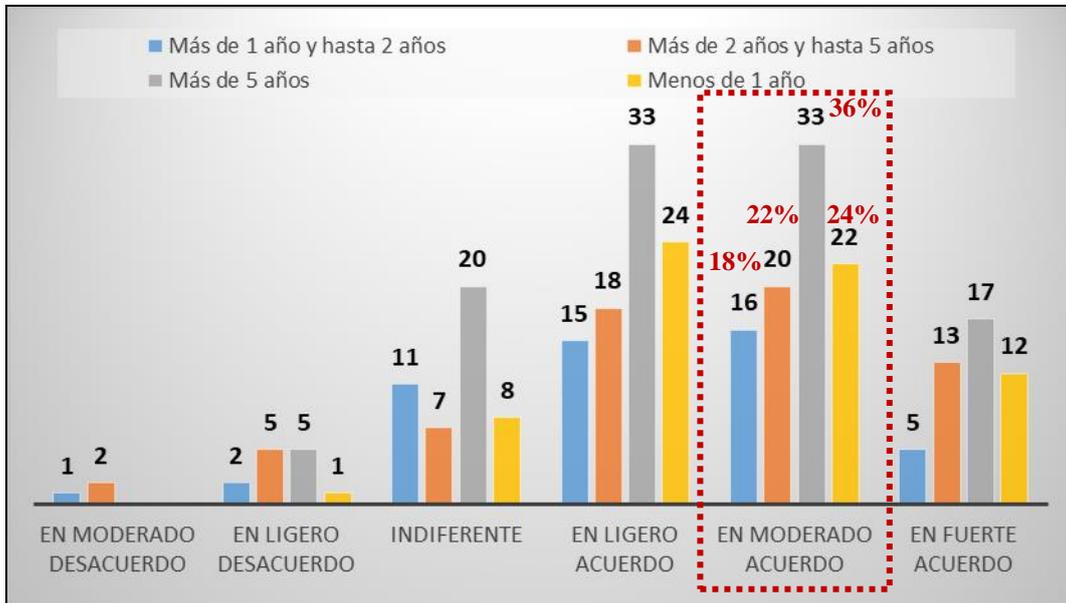
Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de compromiso organizacional. Elaboración propia.

Antigüedad

De 290 colaboradores, 91 personas expresaron sentirse “en moderado acuerdo”, de los cuales el 18% tiene entre 1 y 2 años, el 22% entre 2 y 5 años, el 36% más de 5 años, y el 24% menos de 1 año.

Gráfico 48

Antigüedad

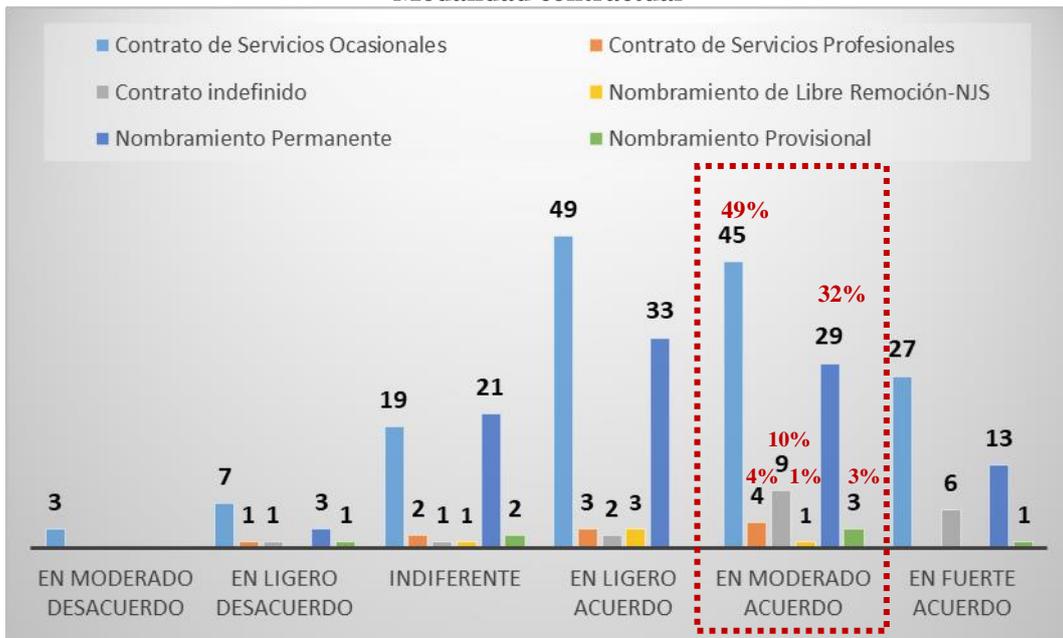


Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de compromiso organizacional. Elaboración propia.

Modalidad contractual

De la muestra ejecutada, 91 servidores expresaron encontrarse “en moderado acuerdo”, el 49% se encuentran bajo la modalidad de contratos de servicios ocasionales; el 4% son de contratos de servicios profesionales, el 10% de contratos indefinidos, el 1% de libre nombramiento y remoción, el 32% de nombramientos permanentes y un 3% bajo nombramientos provisionales.

Gráfico 49
Modalidad contractual



Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de compromiso organizacional.
 Elaboración propia.

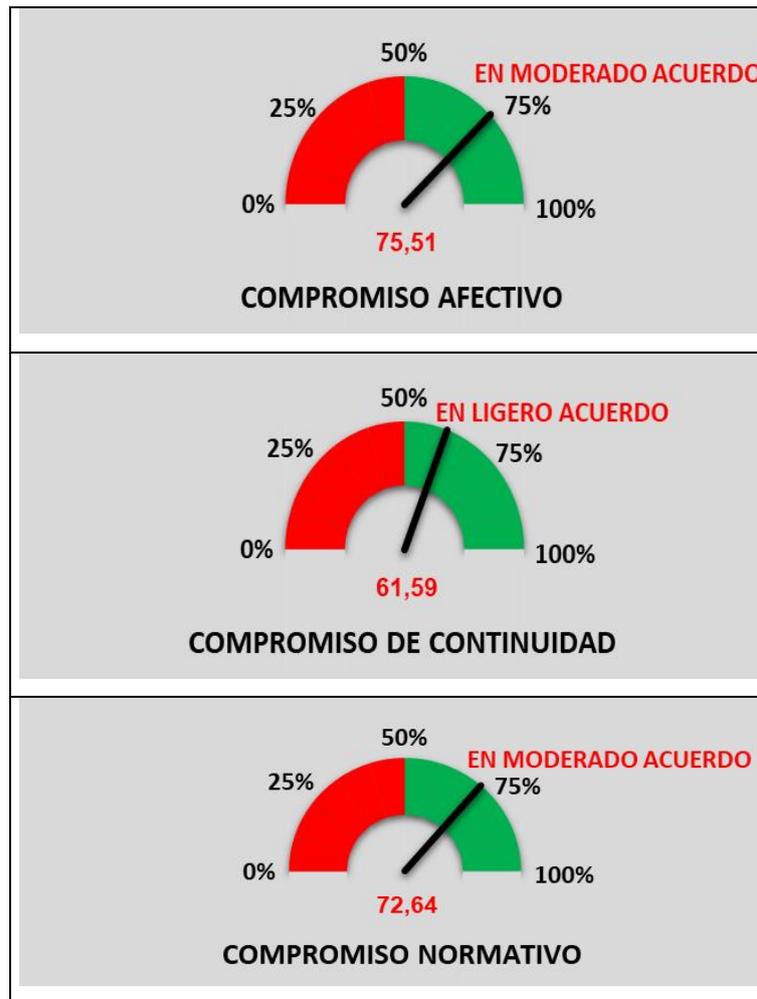
3.5.1. Análisis del nivel de compromiso organizacional por factores

Con los puntajes obtenidos en la aplicación del cuestionario, se procede a agrupar los datos por factores de compromiso organizacional: compromiso afectivo (ítems: 6, 9, 12, 14, 15, 18 del cuestionario); compromiso de continuidad (ítems: 1, 3, 4, 5, 16,17); compromiso normativo (ítems: 2, 7, 8, 10, 11, 13).

Datos agrupados de los cuales se obtiene su promedio; resultado que es clasificado según la escala definida en el cuestionario de compromiso organizacional (tabla No. 11). De forma global, los niveles de compromiso por tipo de factor son los siguientes:

Gráfico 50

Niveles de compromiso por factor

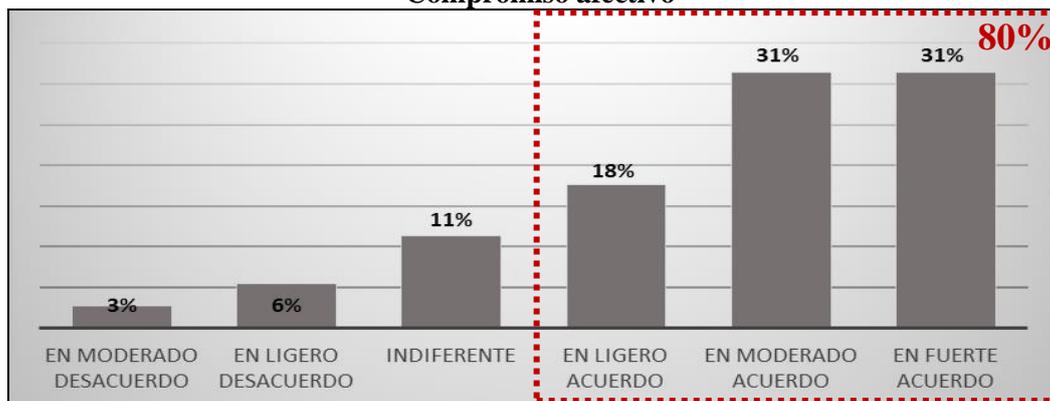


Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de compromiso organizacional.
Elaboración propia.

Análisis del factor de “compromiso afectivo”

Gráfico 51

Compromiso afectivo



Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de compromiso organizacional.
Elaboración propia.

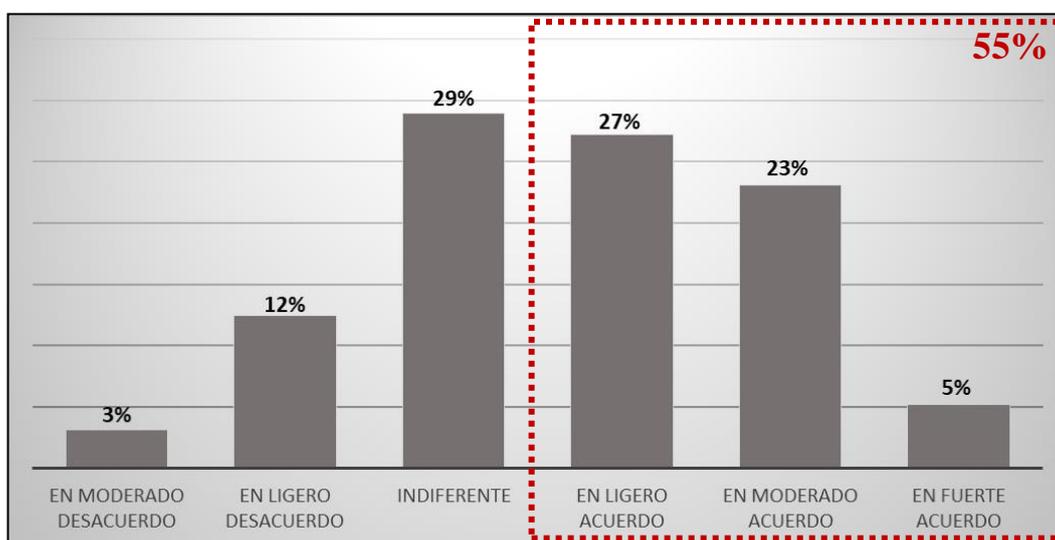
Del personal encuestado, el 80% se sienten muy felices pasando todo el tiempo en la organización, además toman los problemas de la Institución como si fueran los suyos propios. Estos servidores expresan que la Institución tiene un gran significado para ellos, disfrutan hablando de su organización con otras personas e incluso sienten a la entidad y a sus miembros como si fueran parte de su familia.

Los resultados de este factor de compromiso reflejan un alto nivel de emoción que une al personal con las metas y objetivos de la organización, de igual manera expresan el orgullo que sienten las personas por pertenecer y asistir a su trabajo para satisfacer sus necesidades personales y profesionales.

Análisis del factor de “compromiso de continuidad”

Gráfico 52

Compromiso de continuidad



Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de compromiso organizacional.
Elaboración propia.

El 55% de los colaboradores expresan que trabajan por gusto más que por necesidad, piensan que no podrían conseguir mejores oportunidades de trabajo, tanto en sueldo como en prestaciones. Consideran que han contribuido con tiempo y esfuerzo en la organización, al punto de que podrían perderlo todo si tomaran la decisión de cambiarse. Estos servidores sienten que sería difícil dejar su empresa inmediatamente; por otra parte el 15% del personal tiene una percepción

totalmente contraria y un 29% del personal se mantiene indiferente; particular que podría suscitarse porque no desean exponer sus deseos de cambio de trabajo, o porque podrían estar pasando por un punto de transición hacia otros niveles de compromiso.

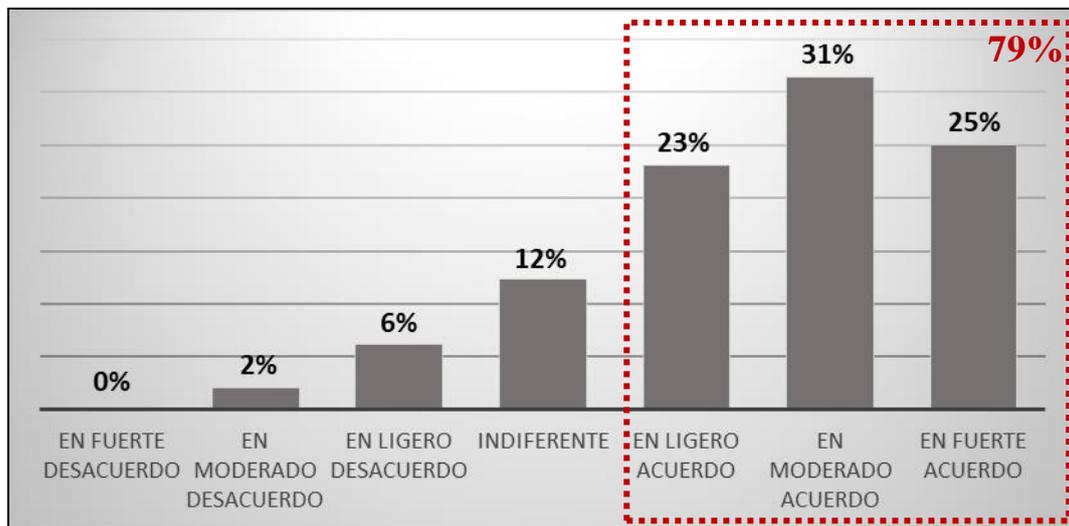
El factor puede mejorar con el enriquecimiento de las actividades del trabajo, con la asignación de tareas acordes al perfil y la delegación de tareas que sean del gusto y agrado del colaborador.

De igual forma, se puede incentivar los cambios y traslados administrativos, a fin de que el personal tenga la oportunidad de aprender las actividades de otras áreas, conocer otros compañeros, cambiar su rutina y su ambiente laboral.

Análisis del factor de “compromiso normativo”

Gráfico 53

Compromiso normativo



Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de compromiso organizacional.
Elaboración propia.

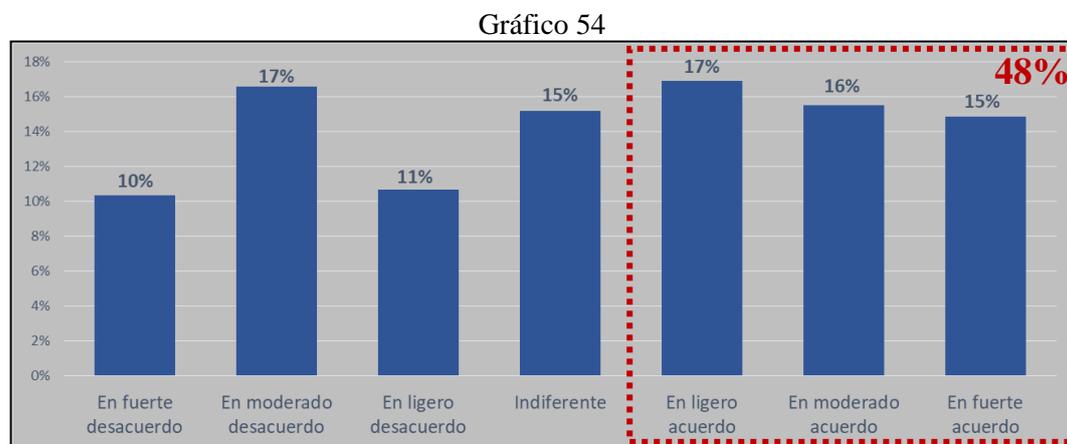
El 79% del personal percibe que la Institución le ha dado mucho, y por tanto se siente en deuda, por lo que cree que en retribución debe mantener su lealtad y permanecer en la entidad; situación particular que puede suscitarse en el Banco, porque el personal directivo durante el tiempo de existencia, ha realizado todas las acciones que están a su alcance, para que el personal ocasional se

mantenga estable, sin perder su empleo, reconocimiento que los servidores pueden estar expresando en los resultados de este factor.

3.5.2. Descripción del compromiso organizacional por cada ítem del cuestionario

A fin de obtener un análisis más detallado de la variable, se procede a tabular y a graficar los resultados de cada pregunta del cuestionario, catalogando los datos conforme a los intervalos de escala del cuestionario. El análisis de cada ítem del cuestionario se menciona a continuación.

Ítem 1. Si no hubiera puesto tanto de mí en esta organización, podría considerar trabajar en otro lado

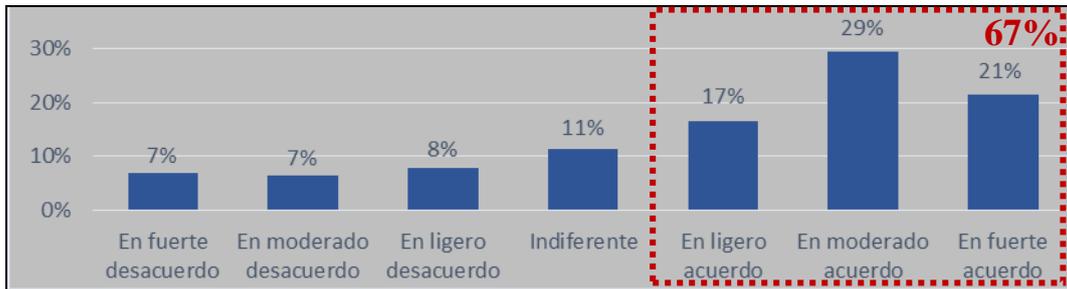


Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de compromiso organizacional.
Elaboración propia.

El 48% de los servidores expresan que si no hubieran puesto tanto de sí mismos en la organización, podrían fácilmente considerar trabajar en otra entidad, es decir que el personal ha invertido tiempo, esfuerzo, sueños y aspiraciones que le crean un vínculo especial con su Institución; mientras que un 38% del personal expresa libremente que no ha contribuido tanto en la organización y que además podría estar considerando cambiarse de trabajo. Si se observa la gráfica los porcentajes de percepción se encuentran muy parejos entre los intervalos de escala del cuestionario, incluyendo un 15% de los colaboradores que se mantienen indiferentes, puede ser porque se encuentran pensando cambiarse de trabajo o porque no han dado mucho de sí mismos a la organización.

Ítem 2. Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora a esta Institución

Gráfico 55

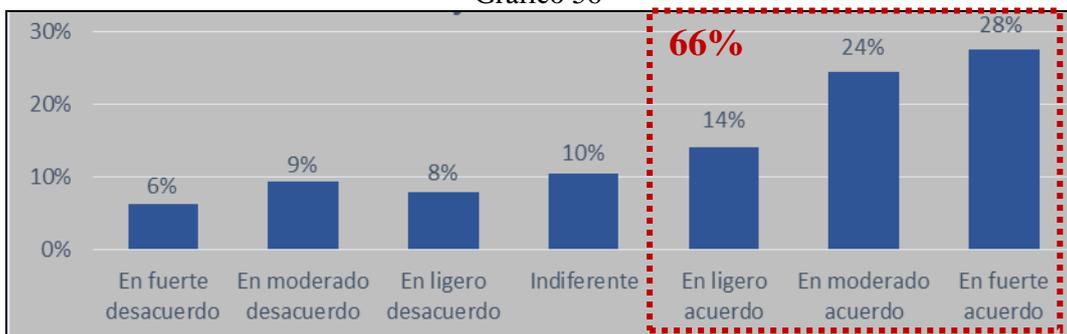


Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de compromiso organizacional.
Elaboración propia.

El 67% del personal manifiesta que no es adecuado dejar en este momento la Institución, percepción que puede generarse por la estabilidad laboral que les ha brindado el Banco, lo cual les hace sentir comprometidos. De igual forma puede ser que el personal se encuentra realizando proyectos desafiantes y enriquecedores a los cuales se siente involucrado.

Ítem 3. Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora esta Institución

Gráfico 56



Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de compromiso organizacional.
Elaboración propia.

El 66% de los colaboradores expresan su inseguridad de dejar en este momento la Institución, probablemente porque este tipo de acción podría generar una disminución en sus ingresos económicos, cambios en los horarios de trabajo, modificaciones en las actividades y responsabilidades, cambios de jefaturas, temor a los nuevos retos de otras entidades e interrupciones en su curva de aprendizaje.

Ítem 4. Actualmente trabajo en esta empresa más por gusto que por necesidad

Gráfico 57



Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de compromiso organizacional.
Elaboración propia.

El 47% del personal afirma que trabaja por gusto antes que por necesidad, un 38% manifiesta lo contrario y un 15% de los colaboradores prefieren no pronunciarse; probablemente porque no quieren sentirse delatados en su posible disgusto al trabajo.

Ítem 5. Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta Institución

Gráfico 58

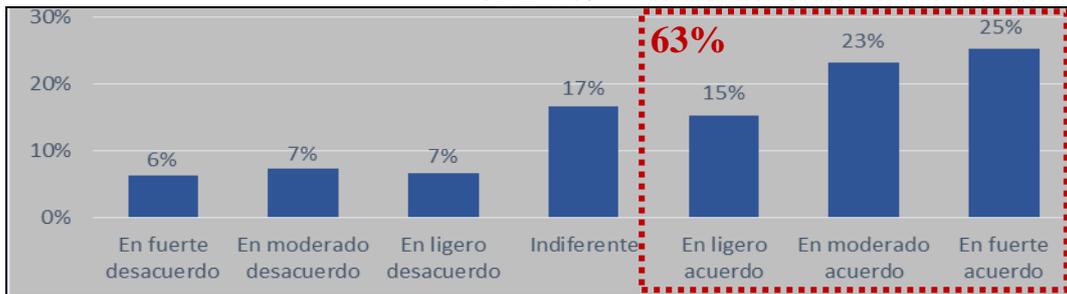


Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de compromiso organizacional.
Elaboración propia.

El 49% de los colaboradores expresan que tienen muchas opciones de conseguir otro trabajo igual al ofrecido por la Institución. En el Banco existe una gran cantidad de servidores profesionales con experiencia; situación que seguramente influye en que perciban que pueden tener otros trabajos de similares características al actual. Por otra parte un 15% del personal prefiere no pronunciarse sobre el tema.

Ítem 6. Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en ésta Institución

Gráfico 59



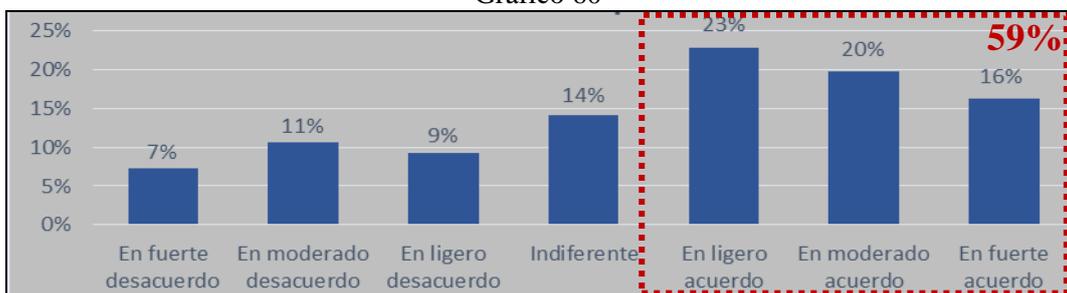
Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de compromiso organizacional.
Elaboración propia.

El 63% del personal piensa que sería muy feliz pasando el resto de su vida en esta Institución, un 17% prefiere no manifestarse y el 20% cree que definitivamente no puede ser feliz pasando lo que le queda de vida en el Banco.

Probablemente, el ambiente laboral, los compañeros trabajo y la misión social de la Institución, pueden conllevar a que la mayor parte del personal crea que sería muy feliz pasando su vida en la misma.

Ítem 7. Me sentiría culpable si dejase ahora esta Institución, considerando todo lo que me ha dado

Gráfico 60

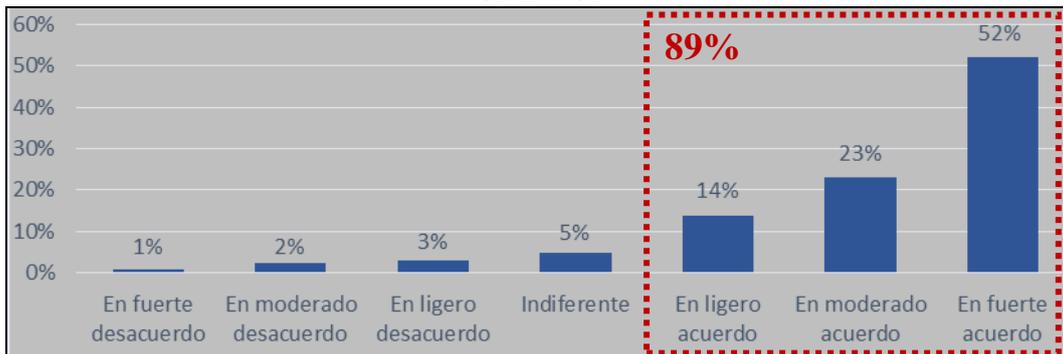


Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de compromiso organizacional.
Elaboración propia.

El 59% de los servidores perciben que se sentirían culpables si dejaran en este momento la Institución, por todo lo que han recibido de la misma. Afirmación que puede deberse a las acciones que el personal directivo ha realizado, con el fin de mantener el trabajo de los servidores, sumado a los beneficios recibidos, tales como adecuadas remuneraciones, reconocimiento de horas extras, uniformes, transporte y guarderías; son todas motivaciones que podrían generar la fidelidad del personal.

Ítem 8. Esta Institución se merece mi lealtad

Gráfico 61



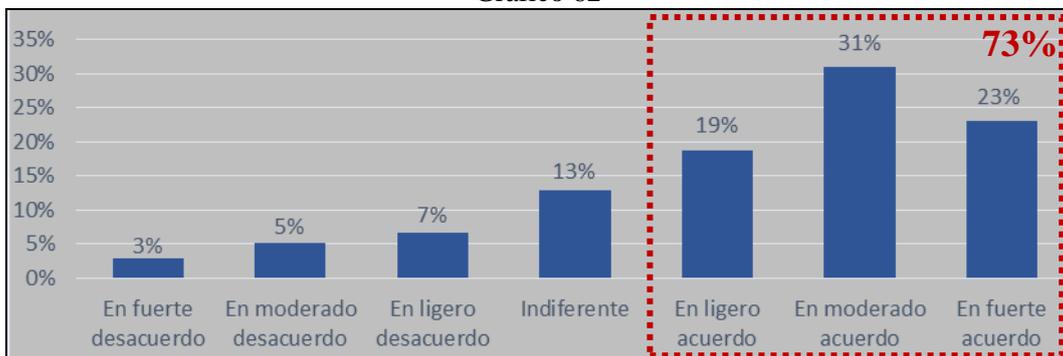
Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de compromiso organizacional.
Elaboración propia.

El 89% del personal percibe que la Institución merece su lealtad y fidelidad.

El sentimiento de retribución puede deberse a que los directivos han cumplido con las condiciones contractuales y en medida de lo posible le han ayudado a los colaboradores a cumplir sus expectativas.

Ítem 9. Realmente siento como si los problemas de esta Institución fueran mis propios problemas

Gráfico 62

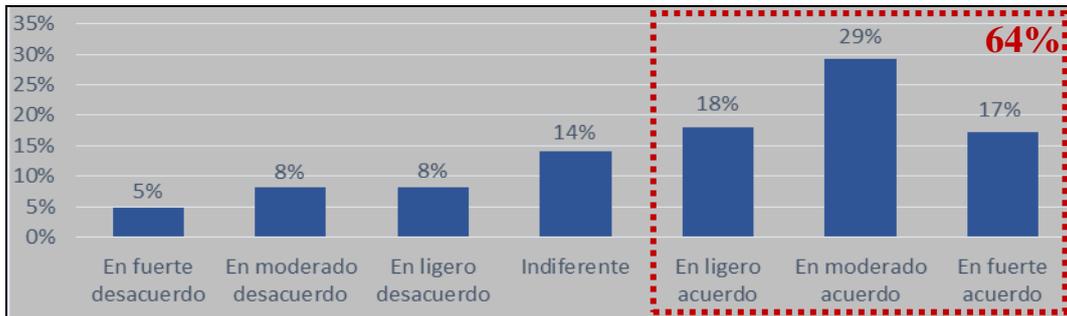


Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de compromiso organizacional.
Elaboración propia.

El 73% de los colaboradores afirman que sienten a los problemas de la Institución como si fueran sus propios problemas; situación que refleja el apego y nivel de compromiso con la consecución de objetivos.

Ítem 10. Ahora mismo no abandonaría esta Institución, porque me siento obligado con toda su gente

Gráfico 63



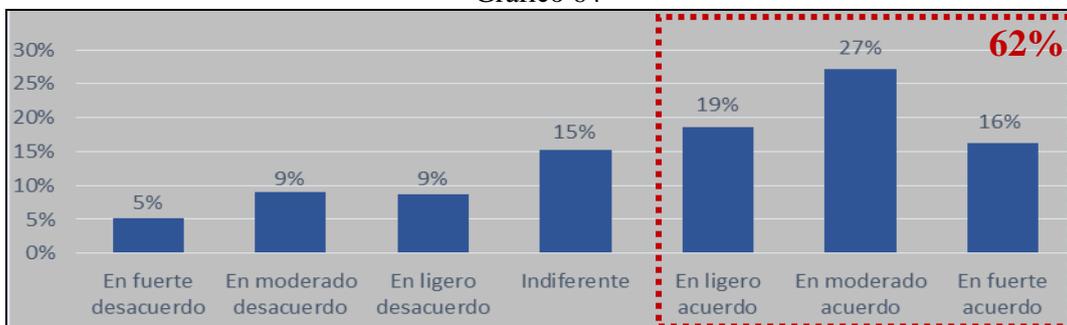
Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de compromiso organizacional.
Elaboración propia.

El 64% del personal percibe que no abandonaría el Banco, porque siente cierta obligación con todos los servidores. Los compañeros, las amistades, así como todas las contribuciones recibidas pueden estar influyendo en esta percepción de obligación.

Es posible que no exista un apego más fuerte a la Institución, porque alrededor del 40% de los colaboradores llevan menos de 3 años en la entidad.

Ítem 11. Una de las principales razones por las que continúo trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella

Gráfico 64



Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de compromiso organizacional.
Elaboración propia.

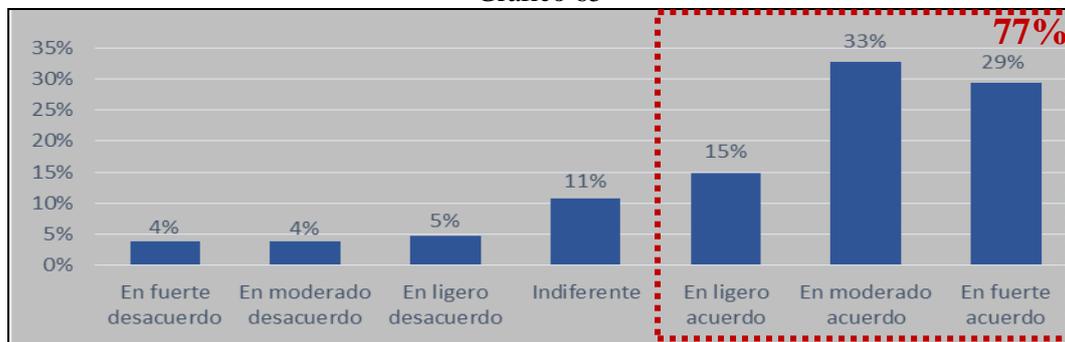
El 62% de los servidores afirman que continúa trabajando en la Institución porque siente cierta obligación moral de continuar en la misma.

El tiempo de trabajo, la misión institucional y los conocimientos especializados adquiridos pueden ser algunos de los factores que influyen en que

el personal se sienta obligado a permanecer en el organismo.

Ítem 12. Esta Institución tiene un gran significado personal para mí

Gráfico 65

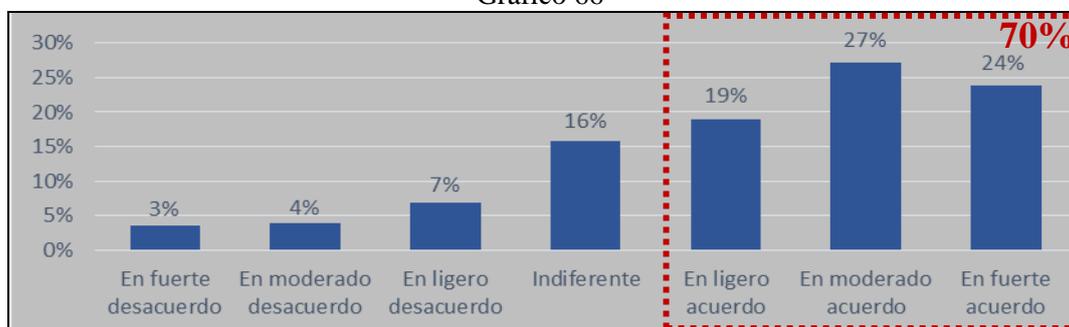


Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de compromiso organizacional.
Elaboración propia.

El 77% de los colaboradores perciben que el Banco tiene un gran significado personal para ellos; situación que se puede generar por la misión social de la Institución o por la marca empresa. Del análisis efectuado, el personal que tiene este tipo de percepción, lleva un tiempo de antigüedad en la organización de más de 5 años, situación que le ha generado un vínculo más estrecho con la entidad.

Ítem 13. Creo que le debo mucho a esta Institución

Gráfico 66



Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de compromiso organizacional.
Elaboración propia.

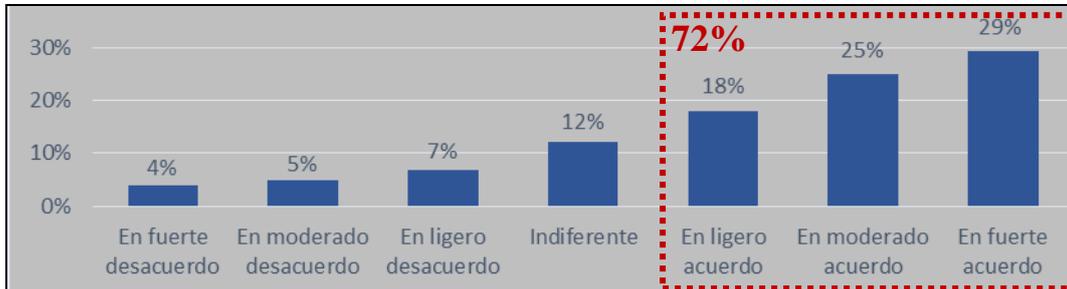
El 70% del personal piensa que le debe mucho al Banco; los servidores pueden tener esta percepción probablemente porque se sienten favorecidos por todos los beneficios que la entidad les ha brindado durante el tiempo de labores.

Existe un 16% de los colaboradores que se encuentran indiferentes, es

decir se encuentran inseguros de expresar si le deben o no algo a la Institución.

Ítem 14. Me siento como parte de una familia en esta Institución

Gráfico 67

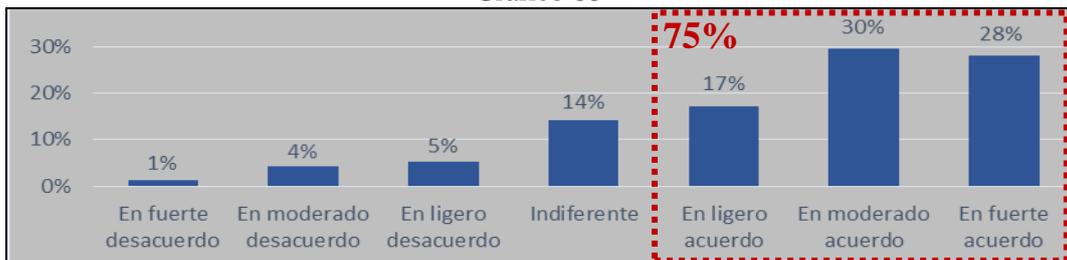


Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de compromiso organizacional.
Elaboración propia.

El 72% de los colaboradores se sienten como parte de una familia en el Banco, posiblemente porque la organización les brinda confianza y ayuda constante. En general se percibe un ambiente familiar en la organización, sobre todo en quienes tienen más de 5 años en la Institución.

Ítem 15. Tengo una fuerte sensación de pertenecer a esta Institución

Gráfico 68



Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de compromiso organizacional.
Elaboración propia.

El 75% de los colaboradores afirman tener una fuerte sensación de pertenecer a la Institución; percepción que prevalece sobre todo en el personal que tiene más de 5 años en el Banco.

Puede ser que la Institución, tome en cuenta las opiniones o sugerencias de los servidores, lo cual les hace sentirse identificados y/o puede influir el grado de amistad y compañerismo existente.

Ítem 16. Una de las razones principales para seguir trabajando en esta organización, es porque otra Institución no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.

Gráfico 69



Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de compromiso organizacional.
Elaboración propia.

El 41% del personal afirma que una de las razones por las cuales continúan laborando en la Institución, es porque otras entidades no podrían igualar el sueldo y las prestaciones que actualmente ofrece el Banco; el 38% asegura que otras instituciones fácilmente podrían superar la oferta actual de sueldo y prestaciones.

El 21% de los colaboradores prefieren mantenerse indiferentes, posiblemente porque consideran que otras entidades sí podrían igualar los beneficios del Banco.

Ítem 17. Ahora mismo sería muy duro para mí dejar esta Institución, incluso si quisiera hacerlo

Gráfico 70



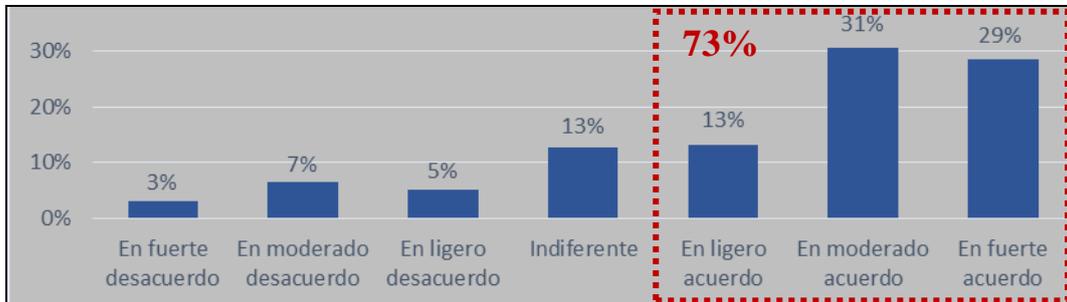
Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de compromiso organizacional.
Elaboración propia.

El 64% de los servidores perciben que en este mismo momento sería difícil dejar de trabajar en el Banco. Esta apreciación puede darse por situaciones económicas, por falta de tiempo para la búsqueda de una nueva oportunidad laboral, o incluso porque sienten afecto hacia la Institución y los compañeros. El

personal que piensa que sería complicado dejar en este momento la Institución, registra más de 5 años de antigüedad en la organización.

Ítem 18. Disfruto hablar de mi organización con gente que no pertenece a ella

Gráfico 71



Fuente: Resultados de la aplicación del cuestionario de compromiso organizacional.
Elaboración propia.

El 73% del personal afirma que disfruta hablar de la Institución con otras personas, indicador que muestra el orgullo que tienen los trabajadores por trabajar en la entidad bancaria y por las responsabilidades que desempeñan. Los colaboradores que disfrutan conversar de su organización tienen la característica de llevar más de 5 años de antigüedad en la Institución.

3.5.3. Resultados principales del compromiso

El personal manifiesta que tiene muchas opciones de conseguir otro trabajo de iguales características al ofrecido por el Banco. Si bien es cierto esta afirmación representa la percepción de los servidores, en realidad podría ser una opción difícil de ejecutar, tomando en cuenta que en el Ecuador existe una considerable cantidad de personas que compiten diariamente por ocupar un puesto de trabajo que les pueda permitir dejar de ser parte de la tasa de desempleo del 4,6% y de la tasa de subempleo del 19,8% a nivel nacional (EC Banco Central del Ecuador, a diciembre 2017).

Además, el 38% de colaboradores revelan que trabajan por necesidad antes que por gusto, particular que puede tener su causa en la selección y contratación del personal, considerando que al verificar el cumplimiento de los perfiles de puestos, se identifica que 38 colaboradores no cumplen con el perfil establecido en cuanto a instrucción formal y años de experiencia, esto es el 7% del total de

personal; situación que pone en cuestionamiento los procedimientos que fueron utilizados al momento de ejecutar los concursos de méritos y oposición.

Capítulo cuarto

Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional

4. Metodología estadística de asociación

Con el propósito de determinar si hay relación entre la variable de satisfacción laboral y la de compromiso organizacional, se procede a generar las frecuencias de cada variable por separado, información que es unificada en una sola "tabla de frecuencias observadas", de forma que se pueda observar los datos en dos dimensiones. La suma de las filas o columnas se denominan "puntuaciones marginales", porque se encuentran en los márgenes de la tabla; tal como se puede observar en el tabla No. 12, las puntuaciones marginales de las filas son como la tabla de frecuencias de la variable de satisfacción laboral, mientras que las puntuaciones marginales de las columnas son como la tabla de frecuencias de la variable de compromiso organizacional.

En base a la información anterior se genera una segunda tabla, denominada "tabla de contingencia", la cual se genera en base a la multiplicación de cada puntuación marginal de la columna total de satisfacción laboral por cada puntuación marginal de la fila total de compromiso organizacional y se divide cada resultado para el tamaño de la muestra.

La tabla de contingencia nos genera información del estudio, pero no es suficiente la interpretación de la tabla, necesitamos buscar una expresión numérica que indique el grado de relación entre las variables, y una buena estrategia para cuantificarla es mediante la utilización de un índice que mida la distancia entre lo que ocurre (tabla de frecuencias observadas) y lo que podría ocurrir (tabla de contingencia) si no existiera nada de relación, es decir si ambas variables fueran totalmente independientes. A fin de medir el grado de asociación entre las variables, se utiliza la prueba de hipótesis Ji cuadrado de Pearson³ (formula en gráfico No. 72), la misma que permite determinar si la diferencia observada en los porcentajes es estadísticamente significativa, y si las variables tienen relación o no.

³ Prueba que sirve para comprobar la independencia de dos variables, y examinar la homogeneidad e igualdad de proporciones entre las mismas. Citado en Ruiz Alfonso. 2014. "La relación entre procesos de Identidad Personal y Estilos de Pensamiento: Un Recurso para la

Pearson utilizó la letra griega χ , que se lee “chi” o “ji”; y como las diferencias son cuadráticas, a la Ji cuadrado de Pearson se simboliza con χ^2 , por lo que la fórmula de cálculo es la siguiente:

Gráfico 72

Formula del ji cuadrado

$$\chi^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

Fuente: Moore, David. *Estadística aplicada básica*. Barcelona: Antoni Bosh. Segunda Edición 2004. 621
Elaboración propia.

Donde fo es la frecuencia observada, fe es la frecuencia esperada, mientras que χ^2 es la ji cuadrado de Pearson.

4.1. Análisis inferencial general

Según la metodología descrita anteriormente, se procede a analizar el nivel de relación existente entre la variable de satisfacción laboral y la de compromiso organizacional, para lo cual se planea una hipótesis nula y una hipótesis alterna.

4.1.1. Hipótesis general

- Hipótesis nula - H_0 : No existe relación entre las variables de satisfacción laboral y compromiso organizacional del personal del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en el año 2017.
- Hipótesis alterna - H_1 : Existe relación entre las variables de satisfacción laboral y compromiso organizacional del personal del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en el año 2017.

4.1.2. Prueba de hipótesis general

Tabla 12

Tabla de frecuencias observadas (fo)

	Compromiso Organizacional							(MARGINAL) TOTAL SATISFACCIÓN LABORAL
	EN FUERTE DESACUERDO	EN MODERADO DESACUERDO	EN LIGERO DESACUERDO	INDIFERENTE	EN LIGERO ACUERDO	EN MODERADO ACUERDO	EN FUERTE ACUERDO	
Satisfacción Laboral MUY INSATISFECHO	0	0	0	0	0	0	0	0
BASTANTE INSATISFECHO	0	0	1	0	0	0	0	1
ALGO INSATISFECHO	0	1	4	4	3	3	0	15
INDIFERENTE	0	0	4	17	16	5	0	42
ALGO SATISFECHO	0	2	0	14	31	27	7	81
BASTANTE SATISFECHO	0	0	4	11	35	41	20	111
MUY SATISFECHO	0	0	0	0	5	15	20	40
(MARGINAL) TOTAL DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL	0	3	13	46	90	91	47	290

Fuente: Cuestionario de satisfacción laboral / Cuestionario de compromiso organizacional.

Elaboración propia.

Según los valores observados se procede a generar la tabla de contingencia de valores ideales o frecuencias esperadas, las mismas que son calculadas a partir de las puntuaciones marginales; es decir, se multiplica cada marginal de la columna total de satisfacción laboral, por cada marginal de la fila total de compromiso organizacional y se divide cada resultado para el tamaño de la muestra, resultandos que permiten generar la siguiente tabla de contingencia:

Tabla 13

Tabla de frecuencias esperadas (fe) – tabla de contingencia

	Compromiso Organizacional						
	EN FUERTE DESACUERDO	EN MODERADO DESACUERDO	EN LIGERO DESACUERDO	INDIFERENTE	EN LIGERO ACUERDO	EN MODERADO ACUERDO	EN FUERTE ACUERDO
Satisfacción Laboral MUY INSATISFECHO	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
BASTANTE INSATISFECHO	0,000	0,010	0,045	0,159	0,310	0,314	0,162
ALGO INSATISFECHO	0,000	0,155	0,672	2,379	4,655	4,707	2,431
INDIFERENTE	0,000	0,434	1,883	6,662	13,034	13,179	6,807
ALGO SATISFECHO	0,000	0,838	3,631	12,848	25,138	25,417	13,128
BASTANTE SATISFECHO	0,000	1,148	4,976	17,607	34,448	34,831	17,990
MUY SATISFECHO	0,000	0,414	1,793	6,345	12,414	12,552	6,483

Fuente: Tabla de frecuencias observadas (fo)

Elaboración propia.

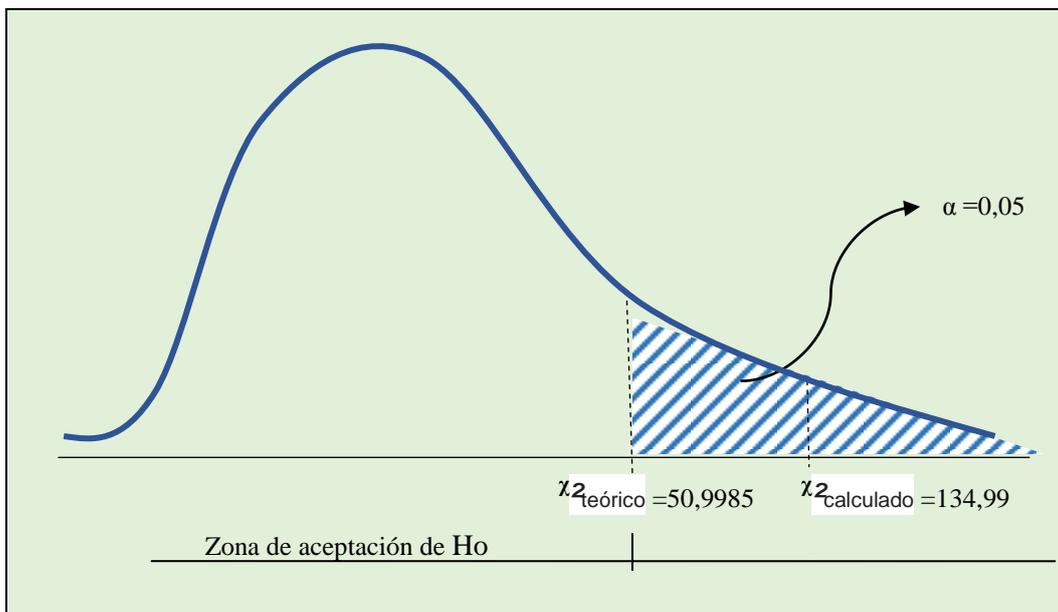
Con los valores observados y los valores esperados, procedemos a utilizar la metodología de Karl Pearson, es decir dividir cada diferencia cuadrática entre la frecuencia esperada ($[fo - fe]^2 / fe$); resultados que sumados representan precisamente el valor de ji cuadrado (tabla No. 14).

Tabla 14
Análisis del ji - cuadrado

$\chi_p^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$		Compromiso Organizacional						
		EN FUERTE DESACUERDO	EN MODERADO DESACUERDO	EN LIGERO DESACUERDO	INDIFERENTE	EN LIGERO ACUERDO	EN MODERADO ACUERDO	EN FUERTE ACUERDO
Satisfacción Laboral	MUY INSATISFECHO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	BASTANTE INSATISFECHO	0,00	0,01	20,35	0,16	0,31	0,31	0,16
	ALGO INSATISFECHO	0,00	4,60	16,47	1,10	0,59	0,62	2,43
	INDIFERENTE	0,00	0,43	2,38	16,04	0,67	5,08	6,81
	ALGO SATISFECHO	0,00	1,61	3,63	0,10	1,37	0,10	2,86
	BASTANTE SATISFECHO	0,00	1,15	0,19	2,48	0,01	1,09	0,22
	MUY SATISFECHO	0,00	0,41	1,79	6,34	4,43	0,48	28,18
	SUMA	0,00	8,22	44,82	26,23	7,38	7,68	40,67
$\sum =$	134,99	Grados de libertad = (# Columnas-1) x (# Filas-1) Grados de libertad = (7-1) x (7-1) Grados de libertad = 36						

Fuente: Tabla de frecuencias observadas (fo) y tabla de frecuencias esperadas (fe).
Elaboración propia.

Gráfico 73
Distribución de probabilidad



Fuente: Tabla de frecuencias esperadas (fe) / tabla ji cuadrado
Elaboración propia.

De acuerdo con la tabla de distribución χ^2 (ji cuadrado), para 36 grados de libertad con un nivel de significancia⁴ de 0,05 le correspondería un Ji cuadrado teórico de 50,9985 (tabla expuesta en anexo No. 7); valor que es menor al Ji cuadrado calculado, el cual es 134,99 (gráfico No. 73).

Para realizar la prueba de hipótesis e identificar si la diferencia entre lo observado y lo esperado es significativa, y por tanto las variables tienen o no relación, se debe obtener el valor de probabilidad α_p (alfa) para el Ji – cuadrado de 134,99 con 36 grados de libertad; para lo cual se utiliza la versión No. 4 del software estadístico Dyane, programa que genera el siguiente resultado para α_p :

Tabla 15

Valor de probabilidad (α_p) para la ji – cuadrado

Ji – Cuadrado	Grados de Libertad	Resultado Probabilidad α_p
134,99	36	0,0000000000000227513

Fuente: Tabulación cruzada software Dyane.
Elaboración propia.

Se asume un nivel de significancia o probabilidad de rechazar la hipótesis nula de α igual a 0,05 y como el valor de α_p resulta ser 0,0000000000000227513; al ser menor α_p que α , se procede a rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa; es decir que se infiere la existencia de una relación significativa entre las variables de satisfacción laboral y compromiso organizacional. Por otra parte, al calcular el coeficiente de correlación (r) entre las dos variables se obtiene como resultado un valor de $r=0,51419841$; por lo que al ser (r) mayor que 0, se trata de una correlación positiva, es decir que los cambios de una variable predicen los cambios en la otra variable.

La prueba del ji – cuadrado nos indica que en el año 2017, cuando los colaboradores del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social se encuentran satisfechos laboralmente, también tienden a estar comprometidos organizacionalmente.

⁴ Error que se puede cometer al rechazar la hipótesis nula siendo verdadera. Por lo general se trabaja con un nivel de significancia de 0,05; que indica que hay la probabilidad del 0,95 de que la hipótesis sea verdadera.

4.2. Análisis inferencial específico

Con el propósito de analizar las relaciones existentes entre los factores de satisfacción laboral y los factores de compromiso organizacional, se procede a realizar el mismo procedimiento descrito en la parte inicial de este capítulo, pero esta vez para cada factor de las variables.

4.2.1. Hipótesis estadísticas específicas

Se plantean hipótesis específicas para cada relación, las mismas que son descritas en la siguiente tabla:

Tabla 16

Hipótesis específicas entre los factores de satisfacción y compromiso

No	Relación	Hipótesis nula – Ho	Hipótesis alterna - Hi
1	Satisfacción con la supervisión y el compromiso afectivo	No existe relación entre la variable de satisfacción con la supervisión y el compromiso afectivo en el personal del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en el año 2017.	Existe relación entre la variable de satisfacción con la supervisión y el compromiso afectivo en el personal del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en el año 2017.
2	Satisfacción con la supervisión y el compromiso normativo	No existe relación entre la variable de satisfacción con la supervisión y el compromiso normativo en el personal del BIESS, en el año 2017.	Existe relación entre la variable de satisfacción con la supervisión y el compromiso normativo en el personal del BIESS, en el año 2017.
3	Satisfacción con la supervisión y el compromiso de continuidad	No existe relación entre la variable de satisfacción con la supervisión y el compromiso de continuidad en el personal del BIESS, en el año 2017.	Existe relación entre la variable de satisfacción con la supervisión y el compromiso de continuidad en el personal del BIESS, en el año 2017.
4	Satisfacción con el ambiente físico y el compromiso afectivo	No existe relación entre la variable de satisfacción con el ambiente físico y el compromiso afectivo en el personal del BIESS, en el año 2017.	Existe relación entre la variable de satisfacción con el ambiente físico y el compromiso afectivo en el personal del BIESS, en el año 2017.
5	Satisfacción con el ambiente físico y el compromiso normativo	No existe relación entre la variable de satisfacción con el ambiente físico y el compromiso normativo en el personal del BIESS, en el año 2017.	Existe relación entre la variable de satisfacción con el ambiente físico y el compromiso normativo en el personal del BIESS, en el año 2017.
6	Satisfacción con el ambiente físico y el compromiso de continuidad	No existe relación entre la variable de satisfacción con el ambiente físico y el compromiso de continuidad en el personal del BIESS, en el año 2017.	Existe relación entre la variable de satisfacción con el ambiente físico y el compromiso de continuidad en el personal del BIESS, en el año 2017.
7	Satisfacción con las prestaciones recibidas y el compromiso efectivo	No existe relación entre la variable de satisfacción con las prestaciones recibidas y el compromiso afectivo en el personal del BIESS, en el año 2017.	Existe relación entre la variable de satisfacción con las prestaciones recibidas y el compromiso afectivo en el personal del BIESS, en el año 2017.
8	Satisfacción con las prestaciones recibidas y el compromiso normativo	No existe relación entre la variable de satisfacción con las prestaciones recibidas y el compromiso normativo en el personal del BIESS, en el año 2017.	Existe relación entre la variable de satisfacción con las prestaciones recibidas y el compromiso normativo en el personal del BIESS, en el año 2017.
9	Satisfacción con las prestaciones recibidas y el compromiso de continuidad	No existe relación entre la variable de satisfacción con las prestaciones recibidas y el compromiso de continuidad en el personal del BIESS, en el año 2017.	Existe relación entre la variable de satisfacción con las prestaciones recibidas y el compromiso de continuidad en el personal del BIESS, en el año 2017.
10	Satisfacción intrínseca del trabajo y el compromiso afectivo	No existe relación entre la variable de satisfacción intrínseca del trabajo y el compromiso afectivo en el personal del BIESS, en el año 2017.	Existe relación entre la variable de satisfacción intrínseca del trabajo y el compromiso afectivo en el personal del BIESS, en el año 2017.
11	Satisfacción intrínseca del trabajo y el compromiso	No existe relación entre la variable de satisfacción intrínseca del trabajo y	Existe relación entre la variable de satisfacción intrínseca del trabajo y el

	normativo	el compromiso normativo en el personal del BIESS, en el año 2017.	compromiso normativo en el personal del BIESS, en el año 2017.
12	Satisfacción intrínseca del trabajo y el compromiso de continuidad	No existe relación entre la variable de satisfacción intrínseca del trabajo y el compromiso de continuidad en el personal del BIESS, en el año 2017.	Existe relación entre la variable de satisfacción intrínseca del trabajo y el compromiso de continuidad en el personal del BIESS, en el año 2017.
13	Satisfacción con el nivel de participación y el compromiso afectivo	No existe relación entre la variable de satisfacción con el nivel de participación y el compromiso afectivo en el personal del BIESS, en el año 2017.	Existe relación entre la variable de satisfacción con el nivel de participación y el compromiso afectivo en el personal del BIESS, en el año 2017.
14	Satisfacción con el nivel de participación y el compromiso normativo	No existe relación entre la variable de satisfacción con el nivel de participación y el compromiso normativo en el personal del BIESS, en el año 2017.	Existe relación entre la variable de satisfacción con el nivel de participación y el compromiso normativo en el personal del BIESS, en el año 2017.
15	Satisfacción con el nivel de participación y el compromiso de continuidad	No existe relación entre la variable de satisfacción con el nivel de participación y el compromiso de continuidad en el personal del BIESS, en el año 2017.	Existe relación entre la variable de satisfacción con el nivel de participación y el compromiso de continuidad en el personal del BIESS, en el año 2017.

Fuente: Factores de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.
Elaboración propia.

4.2.2. Pruebas de hipótesis específicas

Se emplea la misma metodología utilizada para probar el nivel de relación existente entre la variable general de satisfacción laboral y la variable de compromiso organizacional, con la diferencia de que en lugar de efectuar el procedimiento de forma manual, tal como se describe en el punto 4.2.2 (ejecutado de esa manera para explicación y aprendizaje académico), en esta fase del estudio se procede a realizar las 15 pruebas de hipótesis entre los factores de las variables, por medio de la utilización del software estadístico Dyane, versión 4. Las tablas de frecuencias con toda la información se pueden visualizar en el anexo No. 8; mientras que los resultados de las Ji cuadrado y las probabilidades o niveles de significancia se detallan a continuación:

Tabla 17

Ji – cuadrado y valores de probabilidades (αp) de los factores

No	Factores a prueba	Ji cuadrado calculado	Probabilidad αp	Observación
1	Satisfacción con la supervisión y el compromiso afectivo	102,8931	p = 0,0000	
2	Satisfacción con la supervisión y el compromiso normativo	110,5566	p = 0,0000	
3	Satisfacción con la supervisión y el compromiso de continuidad	80,5574	p = 0,0000	
4	Satisfacción con el ambiente físico y el compromiso afectivo	52,2083	p = 0,0394	
5	Satisfacción con el ambiente físico y el compromiso normativo	45,5763	p = 0,1316	P MAYOR A 0,05

6	Satisfacción con el ambiente físico y el compromiso de continuidad	35,5249	p = 0,4910	P MAYOR A 0,05
7	Satisfacción con las prestaciones recibidas y el compromiso afectivo	113,3687	p = 0,0000	
8	Satisfacción con las Prestaciones Recibidas y el Compromiso Normativo	140,5684	p = 0,0000	
9	Satisfacción con las prestaciones recibidas y el compromiso de continuidad	87,5784	p = 0,0000	
10	Satisfacción intrínseca del trabajo y el compromiso afectivo	92,9221	p = 0,0000	
11	Satisfacción intrínseca del trabajo y el compromiso normativo	96,0053	p = 0,0000	
12	Satisfacción intrínseca del trabajo y el compromiso de continuidad	43,6716	p = 0,1777	P MAYOR A 0,05
13	Satisfacción con el nivel de participación y el compromiso afectivo	71,6501	p = 0,0004	
14	Satisfacción con el nivel de participación y el compromiso normativo	83,1102	p = 0,0000	
15	Satisfacción con el nivel de participación y el compromiso de continuidad	66,7596	p = 0,0014	

Fuente: Software Dyane, diseño y análisis de encuestas, versión 4.

Elaboración propia.

Nota: Todos los valores de la columna de ji cuadrado, se calculan con 36 grados de libertad.

Asumiendo un nivel de significancia o probabilidad de rechazar la hipótesis nula (α) igual a 0,05; de la Tabla anterior se deduce que 3 de las 15 relaciones entre factores son independientes entre sí, porque los valores de α_p son mayores a 0,05; motivo por el cual se procede a aceptar la hipótesis nula de esos tres casos, es decir **que no existe relación significativa entre los siguientes factores:**

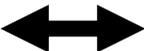
- Satisfacción con el ambiente físico y el compromiso normativo.
- Satisfacción con el ambiente físico y el compromiso de continuidad.
- Satisfacción intrínseca del trabajo y el compromiso de continuidad.

Respecto a las 12 relaciones entre los factores restantes, asumiendo un nivel de significancia o probabilidad de rechazar la hipótesis nula (α) de 0,05; todos los valores de α_p son menores a 0,05; razón por la cual se rechaza la

hipotesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Los factores que si se relacionan son:

Tabla 18

Factores de satisfacción laboral y compromiso organizacional relacionadas

Factores de satisfacción laboral		Factores del compromiso organizacional
Satisfacción con la supervisión		Compromiso afectivo
		Compromiso normativo
		Compromiso de continuidad
Satisfacción con el ambiente físico		Compromiso afectivo
Satisfacción con las prestaciones recibidas		Compromiso afectivo
		Compromiso normativo
		Compromiso de continuidad
Satisfacción intrínseca del trabajo		Compromiso afectivo
		Compromiso normativo
Satisfacción con el nivel de participación		Compromiso afectivo
		Compromiso normativo
		Compromiso de continuidad

Fuente: Software Dyane, diseño y análisis de encuestas, versión 4.
Elaboración propia.

Gráficamente se pueden visualizar las siguientes relaciones entre los factores o dimensiones de la satisfacción laboral y los factores del compromiso organizacional (gráfico No. 74).

Gráfico 74

Relaciones entre factores de satisfacción laboral y compromiso organización del personal del BIESS

Fuente: Resultados de análisis en software Dyane, versión 4.
Elaboración propia.

Capítulo quinto

Conclusiones y recomendaciones

5. Contenido del capítulo

En este apartado se exponen y discuten las conclusiones obtenidas de la revisión a la literatura relacionada, así como de los resultados obtenidos de la investigación ejecutada; datos con los cuales se generan las correspondientes recomendaciones.

5.1. Conclusión y discusión de resultados

La satisfacción laboral es el grado de bienestar y felicidad que un individuo experimenta en el trabajo, basado en sus percepciones, pensamientos y evaluaciones del mismo; mientras que el compromiso organizacional es el nivel en que una persona se identifica con su empresa, en la cual se siente motivado a participar activamente en la misma, mediante el trabajo, la lealtad y el sentido de pertenencia.

El presente estudio refleja la percepción del personal del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en el año 2017; según el cual el nivel de satisfacción laboral es del 70,96% y el nivel de compromiso organizacional es del 69,91%. Resultados que son similares a los obtenidos en el estudio de Morales y Villalobos donde la satisfacción resulta ser más alta que el compromiso (Morales y Villalobos 2012, 75-76).

El estudio refleja que el nivel de satisfacción laboral se encuentra en la categoría de “algo satisfechos”. Existe insatisfacción respecto a la temperatura de las instalaciones, la formación otorgada por la Institución, así como las oportunidades de promoción disponibles; componentes que pueden ser mejorados con la intención de reforzar el nivel de satisfacción global.

En relación a la temperatura, la insatisfacción evidentemente surge por un cambio de oficinas efectuado meses antes de la ejecución del estudio, instalaciones nuevas que se encuentran conformadas por una estructura de ventanas, con interiores que carecen de divisiones y paredes, las cuales generan un ambiente de baja temperatura.

Respecto a la insatisfacción con las oportunidades de formación que brinda el Banco, si bien es cierto las políticas de austeridad del Gobierno ecuatoriano, requieren de la autorización del Ministerio del Trabajo para otorgar formación de cuarto nivel a los colaboradores mediante financiamiento institucional; lo que sí es posible ejecutar sin la aprobación del ente rector en talento humano, son los cursos de especialización específica, capacitaciones que crean un efecto positivo en la percepción del personal.

La insatisfacción con las oportunidades de promoción pueden deberse básicamente a que las decisiones de cambios de cargos del personal, dependen de políticas regulatorias propias de Estado ecuatoriano, las mismas que obligan al personal que pretende un ascenso institucional, a participar en concursos de méritos y oposición. Además los acceso a cargos del nivel jerárquico superior, se ejecutan regularmente por amistades, cuotas políticas y favoritismos, dejando muchas veces a un lado las competencias y aptitudes propias del personal de carrera, los cuales se encuentran en varias ocasiones frustrados por las escasas oportunidades de ascenso.

En el caso de la promoción, el resultado coincide con el estudio de Bazurto el cual se efectuó en una entidad pública ecuatoriana de la ciudad de Guayaquil, análisis que evidencia bajos índices de satisfacción con la promoción (Bazurto 2016, 71). En el caso de estudio efectuado por Nieto en el Instituto Tecnológico Superior Central Técnico, los resultados difieren en el sentido de que los colaboradores no se sienten a gusto mayormente con las remuneraciones (Nieto 2017, 61).

El compromiso organizacional del BIESS, se encuentra en “ligero nivel de compromiso”, uno de los elementos que inciden en el personal a situarse en este nivel de compromiso, es la percepción de tener muchas opciones de conseguir otro trabajo de iguales características al ofrecido por el Banco; resultado que se encuentra alineado al estudio de Bazurto, en el cual la dimensión de permanencia es la menos puntuada (Bazurto 2016, 71). Es necesario mencionar que lo manifestado por el personal puede ser en realidad una opción difícil de ejecutar, tomando en cuenta que en el Ecuador existe una considerable cantidad de personas que compiten diariamente por ocupar un puesto de trabajo que les pueda permitir dejar de ser parte de la tasa de desempleo del 4,6% (EC Banco Central

del Ecuador, a diciembre 2017); además, la tasa de subempleo del 19,8% a nivel nacional refleja la insuficiente creación de empleos en determinados oficios y la reducida demanda de mano de obra (tasa de empleo del 42,3%); situaciones que revelan la complejidad de la ubicación del personal en otras entidades de características similares a las del Banco.

Las empresas con una estrategia a largo plazo para la adquisición y retención de talentos tendrán una ventaja competitiva en la próxima década, los incentivos ofrecidos al personal tendrán que ser realistas, precisos e irresistibles (Bernadette 2007, párr. 13); por tal razón, es importante tomar las medidas más adecuadas para retener al personal más eficiente y eficaz.

La rotación de personal anual del Banco es del 28,16% y en el caso de los colaboradores salientes, el 37% de los mismos manifiestan como motivo principal de desvinculación, la búsqueda de “mejores oportunidades laborales”. Si bien es cierto no existe un estándar normal de rotación y una tasa de rotación nula podría parecer lo ideal, en realidad es casi imposible que este tipo de fenómeno ocurra, porque los colaboradores se desvinculan por múltiples factores. Por lo general los motivos que generan altas rotaciones de personal son los problemas de infraestructura, las bajas remuneraciones, el mal ambiente laboral, la falta de reconocimiento al personal, la ausencia de liderazgo, la mala definición del cargo, problemas con la jefatura, metas muy altas; ítems que tienen vínculo sobre todo con los elementos de la satisfacción del personal, tal como lo manifiestan Davis y Newstrom (2000, 10), la satisfacción laboral es el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables que los empleados consideran de su trabajo.

La rotación se presenta cuando la satisfacción es baja, situación que genera que esta proporción de empleados abandonen la organización durante un periodo dado. En el caso del Banco, la rotación fue uno de los elementos que causaron motivaron la realización del presente estudio, del cual se obtiene como resultado que en efecto el personal no se siente reconocido o promocionado, hay inconformidad con parte de la infraestructura y en algunos casos existe una inadecuada asignación de funciones conforme a los perfiles establecidos.

Un elemento importante que se deben tomar en cuenta al momento de mejorar el compromiso organizacional, es que más del 38% de colaboradores aseveran que trabajan por necesidad antes que por gusto, situación que puede

tener raíces en la selección y contratación del personal, considerando que al comparar los perfiles de los colaboradores con los manuales de puestos utilizados para su contratación, se identifica que de los quinientos sesenta y ocho (568) servidores que laboran al 31 de noviembre de 2017, treinta y ocho (38) no cumplen con el perfil del puesto establecido en cuanto a instrucción formal y años de experiencia, es decir un 7% del total de personal; particular que pone en cuestionamiento los procedimientos que en su momento fueron utilizados para ejecutar los concursos de méritos y oposición, tal como lo corrobora incluso los informes de organismos de control.

Parte de los incumplimientos normativos en el tema de contratación de personal, pueden reflejarse en los niveles de satisfacción del servicio recibido por parte de los usuarios externos, los mismos que registran un 15% de inconformidad; es decir que los colaboradores de atención al cliente a parte de necesitar un mayor adiestramiento y formación que les permita perfeccionar sus habilidades de atención a los usuarios, requieren ser re-evaluados en cuanto a si son o no los más aptos para cumplir las funciones que la Institución y el Estado lo requiere.

Respecto a los resultados del análisis de correlación, en base a los datos obtenidos de las encuestas, correspondientes al año 2017 y la aplicación de la prueba ji – cuadrado de Pearson, en el presente estudio se comprobó que existe una relación significativa entre la variable de satisfacción laboral y la variable de compromiso organizacional del personal del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social; relación que es positiva entre las dos variables, es decir que a mayor satisfacción laboral, mayor será el compromiso organizacional.

Estos resultados guardan relación con el estudio efectuado en una Unidad Educativa de la ciudad de Quito, por parte de Barahona en el año 2015; el mismo que concluye que si existe un alto índice de satisfacción laboral también existirá un alto nivel de compromiso organizacional. De igual manera concuerda con el estudio de Nieto (2017); el cual concluyó que existe una relación moderada entre las variables.

No obstante, el estudio realizado por Bazurto, discrepa con los resultados anteriormente mencionados, pues del análisis efectuado en una entidad pública ecuatoriana de la ciudad de Guayaquil, se obtuvo como resultado que la

satisfacción laboral no tiene una relación significativa con el compromiso organizacional (Bazurto 2016, 61); situación que podría deberse a múltiples factores, tales como las condiciones propias de la organización o por la ubicación de las instalaciones, particularidades que son una motivación para que los investigadores interesados en el análisis de estas variables, efectúen estudios adicionales, los cuales pueden ser mayormente comparables si se efectúan en el mismo sector y ciudad.

Al realizar el análisis de la relación existente entre los cinco factores de satisfacción laboral (satisfacción con la supervisión, con el ambiente físico, con las prestaciones recibidas, con la satisfacción intrínseca en el trabajo y con el nivel de participación) y los tres factores de compromiso organizacional (compromiso afectivo, de continuidad y normativo), se obtiene como resultado que 12 de las 15 combinaciones de relaciones efectuadas, tienen una correlación significativa entre los mismos; mientras que 3 de las 15 relaciones de factores resultan ser independientes, estos son: a) la satisfacción con el ambiente físico no tiene relación con el compromiso normativo; b) la satisfacción con el ambiente físico no se relaciona con el compromiso de continuidad; y, c) la satisfacción intrínseca del trabajo es independiente del compromiso de continuidad. Al comparar los resultados obtenidos con los datos de otros autores, se visualiza que existen las siguientes coincidencias:

- La satisfacción con el ambiente físico guarda relación con el compromiso afectivo; situación que se replica en el estudio de Díaz y Quijada, el cual expresa que el contexto donde se desempeña la actividad del empleado y el lazo afectivo que une al empleado con la organización, explican más del 77% de la satisfacción (Díaz y Quijada 2005, 45).
- La satisfacción intrínseca del trabajo guarda relación con el compromiso normativo, particular que coincide con el estudio de Marquina, el cual manifiesta la existencia de una correlación significativa entre la satisfacción laboral y la lealtad (Marquina, 40).
- La satisfacción intrínseca del trabajo guarda relación con el compromiso afectivo, contexto que concuerda con el estudio de Marquina, el cual observa una correlación significativa entre la satisfacción laboral y la participación (Marquina, 40).

De forma general, el resultado del análisis revela la relación existente entre las variables de satisfacción y compromiso, explicándose la una sobre la otra; es decir que si un trabajador se siente satisfecho laboralmente, tenderá a ser comprometido con la organización, razón por la cual se hace importante procurar que los colaboradores se sientan satisfechos, entre otras prácticas, con adecuadas retribuciones y recompensas, por el cumplimiento de objetivos, trabajo y esfuerzo ejecutado, tal como lo expone Vander Zanden, los miembros de una organización se sentirán satisfechos: “con una distribución de retribuciones proporcional a la contribución que cada uno haya hecho” (citado en Díaz 2005, 44); es decir, si los empleados consideran que lo recibido por la organización no es equitativo a lo que están proporcionando (trabajo físico o intelectual), se inician las bases para la generación de insatisfacción y la falta de compromiso.

Finalmente, se puede mencionar que la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, son variables que en conjunto con otros constructos, reflejan las percepciones del trabajador como ser humano, el cual no solo es una inteligencia que ejecuta actividades por ordenes de mando, sino que posee sentimientos y emociones, las cuales están sujetas a un ecosistema familiar y laboral; por tal razón, toda organización tiene la responsabilidad de identificar, mejorar y optimizar constantemente las condiciones del trabajo, con el fin de que los colaboradores, a más de estar satisfechos y comprometidos con sus labores diarias puedan disfrutar de vitalidad, salud y de satisfacción con su propia vida.

5.2. Recomendaciones

En base a los resultados obtenidos en el estudio, según cada variable y factor, se sugiere elaborar un plan de acción concreto a mediano y largo plazo, tendiente a desarrollar los factores que requieren ser potenciados, a fin de que se incrementen los niveles de satisfacción laboral y compromiso organizacional en el personal del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

La inconformidad con la temperatura, puede reducirse a través de la instalación de paneles que dividan internamente a los diferentes departamentos o áreas, la instalación de calefactores en los lugares de mayor exposición al frío y la corrección de rendijas entre los pisos del edificio.

Respecto a las oportunidades de formación que brinda el Banco, se pueden crear capacitaciones internas a través del personal de la misma Institución, las cuales podrían ejecutarse luego del correspondiente entrenamiento a los servidores con mayores conocimientos y destrezas en un taller de “formador de formadores”. De igual manera se puede enseñar, ensayar e implementar el coaching entre los mandos medios del personal, a fin de motivar y generar cambios en el desarrollo de habilidades y cumplimiento de metas de los subordinados.

El enriquecimiento de las actividades del cargo, la asignación de tareas acordes al perfil de cada servidor y la ejecución de cambios y traslados administrativos dentro de la misma Institución, son acciones que fomentan la satisfacción de laborar en el cargo y en la organización. Es importante además establecer un plan de incentivos, el cual no necesariamente debe ser de orden salarial, sino que puede tratarse de reconocimientos no remunerativos, los mismos se adjudiquen cuando los colaboradores sobresalgan o alcancen logros y metas; algunas de estas recompensas pueden ser: el mencionar los éxitos durante las reuniones de equipo, correos electrónicos de felicitaciones remitidos por las jefaturas inmediatas, proporcionar un día de descanso sin descuento a vacaciones en recompensa a la finalización de una tarea exitosa.

Toda recompensa debe diseñarse para demostrar el agradecimiento al colaborador por todo el trabajo realizado; una organización responsable se preocupa por la satisfacción y felicidad de los colaboradores, los mismos que pueden comprometerse en la misma medida en la que son tratados, considerados y recompensados. Es importante la creación de programas que generen vínculos de unidad entre el servidor y el empleador, tales como el apoyo y acompañamiento a la consecución de metas profesionales, la preocupación por el bienestar de los servidores en lo familiar y laboral, la demostración de que toda contribución por más pequeña que sea es valorada y reconocida, la generación de un ambiente de confianza y estabilidad. Además toda gestión que pretenda generar una imagen positiva, de buena reputación y fin social de la Institución; son elementos determinantes a la hora de valorar los niveles de satisfacción y compromiso organizacional por parte de todo personal.

Para mantener un ambiente saludable, es importante que los líderes manejen adecuadamente los horarios de trabajo de sus colaboradores, permitiendo cierta flexibilidad en sus requerimientos, con el propósito de que puedan ejecutar asuntos personales y/o de estudio; esto sin duda fortalecerá el compromiso con la empresa.

Es imprescindible que el Banco invierta en programas de capacitación de mentoring y coaching para los niveles de supervisión con el fin de generen sinergias que permitan el interés, la motivación, satisfacción y compromiso de los colaboradores del Banco.

Una vez ejecutado el plan de acción, con el personal adaptado a los cambios, se sugiere efectuar una nueva evaluación de estas variables, con el propósito de identificar la efectividad de las acciones ejecutadas.

A los investigadores que se encuentren interesados en este tema, se sugiere realizar los estudios de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en otras entidades públicas del Estado, a fin de que se pueda establecer las divergencias existentes entre las diferentes poblaciones y sectores que los componen.

Por último, es importante fomentar y mantener vivos los valores de la organización para que el personal esté sincronizado con los objetivos del trabajo, para esto es recomendable ejecutar reuniones mensuales, en las cuales cada departamento y líder de unidad, motive la consecución de metas, tal como lo manifiesta Bernadette Kenny en la revista Forbes:

Los empleados se van porque se sienten desairados. Nadie hizo que estos empleados se sintieran como si fueran parte de algo más grande que ellos, y mucho menos qué papel deberían desempeñar [...] Haga que su lugar de trabajo sea lo mejor que pueda [...] Los empleados "boomers" y "Gen Y" desean horarios de trabajo flexibles, tareas desafiantes y oportunidades para crecer. En el lugar de trabajo de hoy, los empleados se van porque pueden.

Mi consejo es este: si el único servicio que realmente les da a sus empleados ahora es un servicio de labios, deben resolver para hacerlo mejor. Trate a sus empleados como lo haría con sus propios accionistas [...] Muestre un poco de corazón sobre todo, recuerde que así como los trabajadores se van por motivos emocionales, también es por eso que se quedan (Bernadette 2007, párr. 14-17).

Lista de referencias

- Aamodt, Michael. 2010. *Psicología industrial/organizacional*, 369, 370, 381, 393. México: Cengage Learning.
- América Económica. 2012. *Lealtad a la empresa: ¿algo está pasando?*. 22 de enero. En <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/lealtad-la-empresa-algo-del-pasado>
- Araujo, Jesús, y Ignasi Brunet. 2012. *Compromiso y competitividad en las organizaciones*. El caso de una empresa aeronáutica, 109. San Francisco: Universitat Rovira i Virgili.
- Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. 2017. *Estatuto Orgánico por Procesos*. Quito: Resolución BIESS-021-2017 del 21 de octubre de 2017.
- Barahona, Pamela. 2015. *Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional en la Unidad Educativa Jaques Dalcroze*, 45. Quito: Universidad Internacional SEK.
- Bazurto, Roa, y Yanina Patricia. 2016. *Incidencia de la Satisfacción Laboral en el Compromiso Organizacional en una Entidad Pública Ecuatoriana*, 61. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Bearden, William, y Richard Netemeyer. 1999. *Handbook of Marking Scales*, 461. California: Sage Publications.
- Becker, Howard. 1960. *Notes on the concept of commitment*, 32. Chicago: American Journal of Sociology.
- Bernadette, Kenny. 2007. *The Coming Crisis In Employee Turnover*. Párrafo 14-17. Forbes. Accedido el 26 de agosto de 2018. En https://www.forbes.com/2007/04/24/employees-turnover-careers-lead-careers-cz_bk_0425turnover.html#6ddc6a97773a
- Berbel, Sara. *10 porqués para la mejora de la organización del tiempo de trabajo*, 21. Generalitat de Catalunya. Departament de Treball. Unió Europea Fons Social Europeu.
- Buckingham, Marcus, y Curt Coffman. 1999. *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*, 29. New York: Simon & Schuster.

- Colquitt, Jason, Jeffery LePine, y Michael Wesson. 2016. *Organizational Behavior: Improving Performance*. s.l: McGraw-Hill
- Chapman, Gary, Paul White. 2011. *Los 5 lenguajes del aprecio en el trabajo*, Cómo motivar al personal para mejorar su empresa. Michigan: Portavoz.
- Chiang, Margarita, José Martín y Antonio Nuñez. 2010. *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*, 172, 193, 194, 227, 240. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiang, María, San Martín Nadia. 2015. *Análisis de la Satisfacción y el Desempeño Laboral en los Funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano*, 160. Concepción: Academia de la Facultad de Ciencias Empresariales.
- Díaz, Yazmín, y Quijada Ana. 2005. *Relación entre Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional*, 44-45. México: Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa.
- EC. 2008. *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial 449, 20 de octubre.
- EC Contraloría General del Estado. 2016. Informe General No. DAI-AI-0287-2016. *A los procesos de contratación y ejecución de contratos de servicios ocasionales, y otorgamiento de nombramientos del Banco del IESS*. Contraloría General del Estado”.
<http://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=41477&tipo=inf>
- EC Banco Central del Ecuador. 2017. Reporte Trimestral de Mercado Laboral.
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/imle201712.pdf>
- Engagement Innovum FCH. Accedido el 20 de enero.
<http://www.engagementfch.cl/engagement-que-es-engagement/engagement-preguntas-frecuentes/>
- Equipo Vértice. 2008. *Retribución de Personal*, 18-19. Málaga: Vértice.
- Fernández, Vicenc. 2013. “*Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en España*”, 59. Catalunya: Lulu Enterprises
- Fields, Dail. 2013. *Taking the Measure of Work*. A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis, 59, 61. s.l: Information Age Publishing.

- Gamero, Carlos. 2003. *Análisis Económico de la Satisfacción Laboral*, 74. Málaga: Departamento de Estadística y Econometría.
- Garmendia, Luna Parra. 1993. *Sociología industrial y de los recursos humanos*, 44. Madrid: Taurus Universitaria.
- Herzberg, Frederick. 2003. *Una vez más: ¿cómo motiva a sus empleados?*, 6. s.l: Harvard Business Review.
- Jericó, Pilar. 2008. *La Nueva Gestión del Talento, Construyendo Compromiso*. 74. Madrid: Pearson Educación.
- Keith, Davis, Newstrom John. 2000. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 10. México. Mc Graw Hill.
- Kruse, Kevin. 2013. *How do you measure engagement*. Revista Forbes. 2 de enero. <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/07/14/how-do-you-measure-engagement/2/>
- Maslow, Abraham. 1991. *Motivación y Personalidad*, 25. Madrid: Díaz de Santos.
- Marquita, Carlos. *Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional en Empleados de una Universidad Privada de Lima*, 40. Lima: Revista Científica de Ciencias de la Salud.
- Martín, Pilar. 2008. *Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración*, 27. Madrid: Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.
- Mathieu, John, y Dennis Zajac. 1990. *A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment*, 171. Pennsylvania State University.
- Meliá, José, y José Peiró. 1998. *Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23*. Valencia: Universidad de Valencia: Línea de Investigación de Psicología de la Seguridad. 4 de marzo. <https://www.uv.es/seguridadlaboral>
- Meyer, John, y Natalie Allen. 1991. *A three-component conceptualization of organizational commitment*. Human Resource Management Review, 63, 67. University of Western Ontario.
- . 2004. *TCM Employee Commitment Survey, Academic Users Guide*. 10, 11, 12, 13. The University of Western Ontario.
- Morales, Milton, y Villalobos Johanna. 2012. *Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional en un Centro de Salud Privado*, 75-76. Maracaibo:

Universidad Rafael Urdaneta.

- Mowday, Richard, Richard Steers, y Lyman Porter. 1979. *The Measurement of Organizational Commitment*, 226. Oregon: Journal of Vocational Behavior.
- Moore, David. 2004. *Estadística aplicada básica*, 621. Barcelona: Antoni Bosh. Segunda Edición.
- Morrow, Paula. 1983. *Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment*", 486. Iowa State University.
- Newstrom, John. 2011. *Comportamiento Humano en el Trabajo*, 217. México: McGraw-Hill.
- Nieto, Hidalgo. 2017. *Análisis de la Satisfacción Laboral y su Relación con el Compromiso Organizacional de los Colaboradores del Instituto Tecnológico Superior Central Técnico, en el Año 2017*, 58. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Lodhal, Thomas, Mathilde Kejner. 1965. *The definition and measurement of job involvement*, 24. s.l: Journal of Applied Psychology.
- Loli, Alejandro. 2006. *Compromiso organizacional de los trabajadores de una Universidad Pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas*, 39. s. l. Facultad de Psicología UNMSG.
- O'Reilly, Charles, y Jennifer Chatman. 1986. *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior*, 492-493. Berkeley: University of California.
- Peña, Maricela, Guadalupe Díaz, Adriana Chávez, y Cesar Sánchez. 2016. *El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas*, 97. México: Revista Internacional Administración & Finanzas.
- Penley, Larry, y Sam Gould. 1988. *Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations*.
- Polo, Jean. Manuel Fernández. Mariana Bargsted. Lorena Ferguson, Miguel Rojas. 2017. *Relación entre el compromiso organizacional y la*

- satisfacción con la vida: la mediación del engagement*, 135. Barranquilla: Universia Business Review.
- Psyma. 2018. *¿Cómo determinar el tamaño de una muestra?*. Accedido 6 de agosto. <http://www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra>.
- Robinson, Sandra, y Anne O'Lary-Kelly. 1998. *Monkey See, Monkey Do: The Influence Of Work Groups On The Antisocial Behavior Of Employees*, 659. s.l: University of British Columbia, University of Arkansas.
- Robbins, Stephen, y Timoty Judge. 2009. *Comportamiento Organizacional*, 79, 80. México: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- Ruiz Alfonso. 2014. *La relación entre procesos de Identidad Personal y Estilos de Pensamiento: Un Recurso para la Orientación Educativa en la Enseñanza Secundaria*, 107. Santa Rosa: Área de Innovación y Desarrollo.
- Santibáñez, Paulina. 2018. *Entrepreneur*. 10 ideas para crear un gran ambiente laboral. 2-5. 30 de mayo. <https://www.entrepreneur.com/article/268416>.
- Spector, Paul. 2002. *Psicología industrial y organizacional*, Investigación y Práctica, 190, 193, 194. México: El Manual Moderno.
- Schaufeli, Wilmar, y Arnorld Bakker. 2003. *Utrecht Work Engagement Scale*”, 7. Utrecht University.
- Schaufeli, Wilmar, y Marisa Salanova. 2004. *El Engagement de los Empleados: Un Reto Emergente para la Dirección de los Recursos Humanos*, 116. Estudios Financieros.
- Werther, William, y Davis Keith. 2008. *Administración de recursos humanos*, El capital humano de las empresas, 438. México: McGraw-Hill.
- Wright, Bradley, y Davis Brian. 2003. *Job Satisfaction in the Public Sector*, The Role of the Work Environment, 70. New York, North Carolina: Sage Publications.
- Wright, Thomas, y Douglas Bonett. 2007. *Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover*, 143. Nevada, Iowa: Journal of Management.

Anexos

Anexo 1: Rotación de personal

ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL															
FORMULA:															
$IR = \frac{\frac{\text{Ingresos} + \text{Desvinculaciones}}{2}}{\frac{\text{Colaboradores al comienzo del periodo analizado} + \text{Colaboradores al final del periodo analizado}}{2}} \times 100$															
<p>incluye: personal bajo la modalidad de nombramientos permanentes, nombramientos provisionales, código de trabajo, libre nombramiento y remoción, contratos de servicios ocasionales</p> <p>No incluye: contratos de servicios profesionales (ya que de acuerdo al artículo 148 del Reglamento a la LOSEP no tienen relación de dependencia); pasantes (porque de acuerdo al artículo 149 del Reglamento a la LOSEP su convenio no produce ningún tipo de vínculo laboral).</p>															
	INGRESOS	211												IR TOTAL AÑO	
	DESVINCULACIONES	72												28,16%	
	COLABORADORES AL INICIO DEL PERIODO	432													
	COLABORADORES AL FINAL DEL PERIODO	573													
			SEMESTRE 1					SEMESTRE 2					TOTAL		
			ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR															
	INGRESOS		1	0	1	0	0	2	2	1	0	0	0	1	8
	DESVINCULACIONES		0	0	1	1	2	1	4	0	0	0	2	0	11
	COLABORADORES AL INICIO DEL PERIODO		22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22
	COLABORADORES AL FINAL DEL PERIODO		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25	25
NIVEL OPERATIVO															
	INGRESOS		11	29	14	11	5	7	11	34	25	26	15	15	203
	DESVINCULACIONES		4	8	0	11	4	3	4	4	6	8	8	1	61
	COLABORADORES AL INICIO DEL PERIODO		410	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	410
	COLABORADORES AL FINAL DEL PERIODO		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	548	548	548
IR NJS= 40,43%															
IR OPERATIVO= 27,56%															

Fuente: Departamento de talento humano BIESS.
Elaboración propia.

Anexo 2: Cumplimiento de perfiles de puestos

Nota: Por guardar confidencialidad en la información no se mencionan en el presente anexo los nombres y números de cédula de los servidores.

Servidores	Modalidad Contractual	Unidad Operativa	Cargo	Instrucción Formal Requerida	Experiencia Requerida	Instrucción Formal del Servidor	Experiencia del Servidor (años)	Cumple Perfil SI / NO	Observación				
Servidor 13	Contratos Ocasionales	Departamento de Estudios y Analisis de Mercado	Analista Junior	Tercer Nivel	Matemática, Estadística, Economía, Banca, Finanzas.	Ingeniero Comercial con Mención en Administración de la Productividad	5 años	NO	La instrucción formal no corresponde al perfil requerido				
Servidor 14	Contratos Ocasionales		Analista Senior		Matemática, Estadística, Economía, Auditoría y Control de Gestión, Contabilidad y Auditoría, Comercial, Banca, Finanzas, Prevención y Gestión de Riesgos, Gestión de Calidad y Procesos.	Economista	7 años	NO	La instrucción formal no corresponde al perfil requerido				
Servidor 15	Contratos Ocasionales	Departamento de Inversiones y Fiducias	Analista Junior	Tercer Nivel	Economía, Auditoría y Control de Gestión, Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresas/ Negocios, Administración Pública, Comercial, Banca, Finanzas, Comercio, Bursatil, Seguros.	Ingeniero (a) en Gerencia y Liderazgo	4 años	NO	La instrucción formal no corresponde al perfil requerido				
Servidor 16	Contratos Ocasionales		Asistente de Profesional							Egresado Ingenieria Comercial	3 años	NO	La instrucción formal no corresponde al perfil requerido
Servidor 17	Contratos Ocasionales	Departamento de Riesgos de Mercado y Liquidez	Analista Senior	Tercer Nivel	Matemática, Estadística, Economía, Auditoría y Control de Gestión, Contabilidad y Auditoría, Comercial, Banca, Finanzas, Prevención y Gestión de Riesgos, Gestión de Calidad y Procesos.	Ingeniera de Empresas	4 años	NO	La instrucción formal no corresponde al perfil requerido				
Servidor 18	Contratos Ocasionales	Departamento de Servicio al Cliente	Asistente Administrativo	Técnico - Tecnólogo Superior / Tercer año aprobado de Universidad	Economía, Administración de Empresas/ Negocios, Administración Pública, Banca, Finanzas, Marketing, Relaciones Públicas, Comercial, Comunicación.	Ingeniera en Administración y Desarrollo Portuario	4 años	NO	La instrucción formal no corresponde al perfil requerido				
Servidor 19	Contratos Ocasionales			Técnico - Tecnólogo Superior / Tercer año aprobado de Universidad	Economía, Administración de Empresas/ Negocios, Administración Pública, Banca, Finanzas, Marketing, Relaciones Públicas, Comercial, Comunicación.					Primer Semestre Diseño de Modas	3 años	NO	La instrucción formal no corresponde al perfil requerido
Servidor 20	Contratos Ocasionales			Técnico - Tecnólogo Superior / Tercer año aprobado de Universidad	Economía, Administración de Empresas/ Negocios, Administración Pública, Banca, Finanzas, Marketing, Relaciones Públicas, Comercial, Comunicación.					No tiene	2 años	NO	La instrucción formal no corresponde al perfil requerido
Servidor 21	Contratos Ocasionales			Técnico - Tecnólogo Superior / Tercer año aprobado de Universidad	Economía, Administración de Empresas/ Negocios, Administración Pública, Banca, Finanzas, Marketing, Relaciones Públicas, Comercial, Comunicación.					Tercer Semestre Contabilidad y Auditoría	3 años	NO	La instrucción formal no corresponde al perfil requerido
Servidor 22	Contratos Ocasionales			Técnico - Tecnólogo Superior / Tercer año aprobado de Universidad	Economía, Administración de Empresas/ Negocios, Administración Pública, Banca, Finanzas, Marketing, Relaciones Públicas, Comercial, Comunicación.					Ingeniera en Negocios y Marketing Deportivo	5 años	NO	La instrucción formal no corresponde al perfil requerido
Servidor 23	Contratos Ocasionales			Técnico - Tecnólogo Superior / Tercer año aprobado de Universidad	Economía, Administración de Empresas/ Negocios, Administración Pública, Banca, Finanzas, Marketing, Relaciones Públicas, Comercial, Comunicación.					Quinto Semestre de Educación Infantil	2 años	NO	La instrucción formal no corresponde al perfil requerido
Servidor 24	Nombramiento			Técnico - Tecnólogo Superior / Tercer año aprobado de Universidad	Economía, Administración de Empresas/ Negocios, Administración Pública, Banca, Finanzas, Marketing, Relaciones Públicas, Comercial, Comunicación.					Bachiller en Comercio y Administración Egresada de Recreación Infantil y Educación Parvularia	3 años	NO	La instrucción formal no corresponde al perfil requerido
Servidor 25	Nombramiento			Técnico - Tecnólogo Superior / Tercer año aprobado de Universidad	Economía, Administración de Empresas/ Negocios, Administración Pública, Banca, Finanzas, Marketing, Relaciones Públicas, Comercial, Comunicación.					Bachiller Técnico en Comercio y Administración	2 años 4 meses	NO	La instrucción formal no corresponde al perfil requerido

Servidores	Modalidad Contractual	Unidad Operativa	Cargo	Instrucción Formal Requerida		Experiencia Requerida	Instrucción Formal del Servidor	Experiencia del Servidor (años)	Cumple Perfil SI / NO	Observación
Servidor 26	Contratos Ocasionales	Departamento de Credito Quirografario	Asistente Administrativo	Técnico - Tecnólogo Superior / Tercer año aprobado de Universidad	Economía, Administración de Empresas/ Negocios, Administración Pública, Banca, Finanzas, Marketing, Relaciones Públicas, Comercial, Comunicación.	6 meses	Ingeniera en Administracion de Empresas Hoteleras	1 año	NO	La instrucción formal no corresponde al perfil requerido
Servidor 27	Contratos Ocasionales	Departamento de Custodia Institucional	Asistente Administrativo	Técnico - Tecnólogo Superior / Tercer año aprobado de Universidad	Gestión de Calidad y Procesos, Economía, Administración de Empresas, Administración Pública, Auditoría y Control de Gestión, Contabilidad y Auditoría, Banca, Finanzas, Comercial, Bibliotecología, Documentación y Archivología, Seguros.	6 meses	No tiene	1 año	NO	La instrucción formal no corresponde al perfil requerido
Servidor 28	Contratos Ocasionales	Departamento Legal de Inversiones y Fiducias	Analista Senior	Tercer nivel / Tecnológico Superior / Técnico Superior	Derecho	4 años	Abogada de los Tribunales y Juzgados de la Republica	6 años	NO	La instrucción formal no corresponde al perfil requerido
Servidor 29	Nombramiento	Directorio	Asistente Administrativo	Últimos años de Educación Superior	Egresado de Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Economía o carreras afines.	3 años en funciones de administración de operaciones financieras, crédito	Bachiller Secretaria Ejecutiva Bilingüe / 6 nivel de ingles	3 años	NO	La instrucción formal no corresponde al perfil requerido
Servidor 30	Nombramiento	Operaciones	Analista Junior	Título Universitario de tercer nivel	Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Economía o carreras afines	4 años en función de Administración de Operaciones, financieras, crédito	Egresada de Economía	11 años	NO	La instrucción formal no corresponde al perfil requerido
Servidor 31	Nombramiento							15 años	NO	La instrucción formal no corresponde al perfil requerido
Servidor 32	Nombramiento	Operaciones	Asistente Administrativo	Tecnología, 3er o 4to nivel Educación Superior	Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Psicología Industrial, Administración de Empresas de Servicios y Recursos Humanos o carrera afines.	2 años en funciones de administración operaciones financiera, créditos	Bachiller en Secretariado Comercio y Administracion	10 años	NO	La instrucción formal no corresponde al perfil requerido
Servidor 33	Nombramiento						Licenciado en Informática	2 años	NO	La instrucción formal no corresponde al perfil requerido
Servidor 34	Contratos Ocasionales	Sucursal Mayor de Guayaquil	Asistente Administrativo	Tecnología, 3er o 4tonivel de Universidad	Economía, Administración de Empresas, Administración Pública, Auditoría y Control de Gestión, Contabilidad y Auditoría, Banca, Finanzas, Comercial.	2 años en actividades de crédito.	Licenciada en Marketing	3 años	NO	La instrucción formal no corresponde al perfil requerido
Servidor 35	Nombramiento						Licenciada en Sistemas de la Informacion/ Maestría en Sistemas de Informacion Gerencial	1 año	NO	La instrucción formal y los años de experiencia no corresponden al perfil requerido
Servidor 36	Nombramiento						Bachiller Físico Matemático	5 años 7 meses	NO	La instrucción formal no corresponde al perfil requerido
Servidor 37	Nombramiento						Licenciada en Comunicación Social y Ciencias Políticas	5 años	NO	La instrucción formal no corresponde al perfil requerido
Servidor 38	Nombramiento						Bachiller Químico Biólogo	6 años	NO	La instrucción formal no corresponde al perfil requerido

Fuente: Expedientes del personal / Perfiles de puestos institucionales.
Elaboración propia.

Anexo 3: Cuestionario de satisfacción de usuarios externo

		NIVEL DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS EXTERNOS			Fecha:	26-mar-2018
					Versión:	1
					Página:	1 de 1
					Código:	IN-GEP-02-02 FOR-04
INSTITUCIÓN QUE GENERA EL SERVICIO:						
UNIDAD QUE LO ATENDIÓ:						
PRODUCTO Y/O SERVICIO RECIBIDO:						
NOMBRE DEL ENCUESTADO:						
CÉDULA DEL ENCUESTADO:						
FECHA DE LA ENCUESTA:						
NUMERO DE CONTACTO:		CONVENCIONAL:		CELULAR:		
DESCRIPCIÓN	SI	PARCIALMENTE	NO	COMENTARIO		
NIVEL DE SATISFACCIÓN						
El producto o servicio que recibí estuvo ajustado a sus necesidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
En el producto o servicio que recibí cumplió con sus expectativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
El producto o servicio fue entregado a tiempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
El contenido y características del producto o servicio recibido fue garantizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
NIVEL DE ATENCIÓN						
La atención, asesoramiento y asistencia técnica que recibí fueron entregados con oportunidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
Me fueron garantizadas soluciones a posibles problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
El trato fue cortés, ágil y personalizado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
La información sobre su requerimiento fue clara y orientadora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
El nivel de atención y tratamiento de quejas, reclamos, sugerencias, denuncias o felicitaciones fue permisible.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
FLEXIBILIDAD						
La atención consideró mis necesidades y disponibilidad de tiempo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
Hubo una buena receptividad y predisposición a cambios o modificaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
Por parte de la institución ha existido toma de decisiones acertadas frente a sus requerimientos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO						
Hubo el debido interés y compromiso por parte de los servidores a sus requerimientos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
Existió un valor agregado y predisposición por parte del servidor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
Considera que hubo una administración eficiente de los recursos en la prestación de productos o servicios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
INFRAESTRUCTURA						
Cuenta con una edificación, espacio y mobiliario donde recibir el servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
Disponibilidad de espacio físico y con facilidad de acceso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
Disponibilidad de áreas señalizadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
Limpieza de espacio físico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
EQUIPOS Y MATERIALES						
Cuenta con herramientas, instrumentos y materiales para brindar el servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
Disponibilidad de todo tipo de material necesario para brindar el servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
Disponibilidad de equipo tecnológico para brindar el servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
Disponibilidad de mobiliario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
TRAMITE						
Disponibilidad de información sobre los requisitos para realizar el trámite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
Claridad en la explicación del proceso o pasos a seguir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
Facilidad para realizar consultas en la oficina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
Tiempo que toma desde que ingresa hasta que sale realizado el trámite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
% EVALUACIÓN FINAL (Resultado automático)						

Fuente: Ministerio del Trabajo, cuestionario “nivel de satisfacción de usuarios externos”; forma parte de los instrumentos para la evaluación del desempeño de los servidores del sector público. Consulta del 04 de agosto de 2018, en <http://www.trabajo.gob.ec/biblioteca/>, en formatos y formularios, formatos evaluación del desempeño 2018, archivo IN-GEP-02-02-FOR-04

Anexo 4: Cuestionario de satisfacción laboral S20/23, Meliá y Peiró, 1989**Instrucciones**

Habitualmente nuestro trabajo y los distintos aspectos del mismo, nos producen satisfacción o insatisfacción en algún grado. Califique de acuerdo con las siguientes alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de su trabajo.

1 = muy insatisfecho

2 = bastante insatisfecho

3 = algo insatisfecho

4 = indiferente

5 = algo satisfecho

6 = bastante satisfecho

7 = muy satisfecho

Tal vez algún aspecto de la lista que le proponemos no corresponde exactamente a las características de su puesto de trabajo. En ese caso, entiéndalo haciendo referencia a aquellas características de su trabajo más semejantes a la propuesta, y califique en consecuencia la satisfacción o insatisfacción que le produce.

En otros casos la característica que se le propone puede estar ausente en su trabajo, aunque muy bien podría estar presente en un puesto de trabajo como el suyo. Califique entonces el grado de satisfacción o insatisfacción que le produce su ausencia. Por ejemplo, si un aspecto que le propusiéramos fuera "residencias de verano", y en su empresa no le ofrecen tal cosa, califique entonces la satisfacción o insatisfacción que le produce no poder disponer de este servicio.

Un tercer caso se le puede presentar cuando la característica que le proponemos no está presente, ni pueda estar presente en su trabajo. Son características que no tienen relación alguna, ni pueden darse en su caso concreto. Entonces escoja la alternativa, "4 Indiferente". Tal caso podría darse por ejemplo, si le propusiéramos para calificar "remuneración por kilometraje": y su trabajo además

de estar situado en su misma población, fuera completamente sedentario sin exigir jamás desplazamiento alguno.

En todos los demás casos posibles escoja siempre para cada pregunta una de las siete alternativas de respuesta:

Satisfacción con la supervisión

13. Las relaciones personales con sus superiores.
14. La supervisión que ejercen sobre usted.
15. La proximidad y frecuencia con que es supervisado.
16. La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.
17. La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.
18. El apoyo que recibe de sus superiores.

Satisfacción con el ambiente físico

6. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.
7. El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.
8. La iluminación de su lugar de trabajo.
9. La ventilación de su lugar de trabajo.
10. La temperatura de su local de trabajo.

Satisfacción con las prestaciones recibidas

4. El salario que usted recibe.
11. Las oportunidades de formación que le ofrece la Institución.
12. Las oportunidades de promoción que tiene.
22. El grado en que su Institución cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.
23. La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.

Satisfacción intrínseca del trabajo

1. Las satisfacciones que le produce su trabajo por si mismo.
2. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.
3. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.

5. Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.

Satisfacción con la participación

19. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.

20. Su participación en las decisiones de su departamento o sección.

21. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la Institución.

Fuente: Adaptación del cuestionario de Meliá y Peiró. 1998. "*Cuestionario de satisfacción laboral S20/23*". Universidad de Valencia. Línea de investigación de psicología de la seguridad. Consulta del 4 de marzo de 2018, en <https://www.uv.es/seguridadlaboral>

Meliá y Peiró. 1989. "*La Medida de la Satisfacción Laboral en Contextos Organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23*". Universidad de Valencia. Facultad de Psicología.

Anexo 5: Cuestionario de compromiso organizacional, modelo de tres componentes (TCM) de Meyer y Allen, 1991; 1997

Nota: Se utiliza la adaptación de la versión académica del cuestionario, la cual es permitida ser usada por parte los autores para fines de investigación académica.

El uso de la Encuesta de Compromiso de Empleados de TCM, redactado por John Meyer y Natalie Allen se realizó bajo licencia de la Universidad de Western Ontario, Londres, Canadá.

Instrucciones

A continuación se enumera una serie de declaraciones, que representan los sentimientos que las personas pueden tener sobre la empresa u organización para la que trabajan. Con respecto a sus propios sentimientos sobre la organización particular para la que está trabajando actualmente, indique el grado de su acuerdo o desacuerdo con cada enunciado al rodear una número del 1 al 7 usando la escala a continuación.

1 = en fuerte desacuerdo

2 = en moderado desacuerdo

3 = en ligero desacuerdo

4 = indiferente

5 = en ligero acuerdo

6 = en moderado acuerdo

7 = en fuerte acuerdo

Escala de compromiso afectivo.

6. Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en ésta Institución.
9. Realmente siento como si los problemas de esta Institución fueran mis propios problemas.
12. Esta Institución tiene un gran significado personal para mí.
14. Me siento como parte de una familia en esta Institución.
15. Tengo una fuerte sensación de pertenecer a esta Institución.
18. Disfruto hablando de mi organización con gente que no pertenece a ella.

Escala de compromiso de continuidad

1. Si no hubiera puesto tanto de mí en esta organización, podría considerar trabajar en otro lado.
3. Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora esta Institución.
4. Actualmente trabajo en esta empresa más por gusto que por necesidad.
5. Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta Institución.
16. Uno de los motivos principales por los que sigo trabajando en esta Institución, es porque afuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo aquí.
17. Ahora mismo sería muy duro para mí dejar esta Institución, incluso si quisiera hacerlo.

Escala de compromiso normativo

2. Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora a esta Institución.
7. Me sentiría culpable si dejase ahora esta Institución, considerando todo lo que me ha dado.
8. Esta Institución se merece mi lealtad.
10. Ahora mismo no abandonaría esta Institución, porque me siento obligado con toda su gente.
11. Una de las principales razones por las que continúo trabajando en esta compañía sea porque siento la obligación moral de pertenecer en ella.
13. Creo que le debo mucho a esta Institución.

Fuente: John Meyer y Natalie Allen. 2004. *“TCM Employee Commitment Survey, Academic Users Guide”*. The University of Western Ontario. Adaptación de la versión académica.

Anexo 6: Cuestionario aplicado

<p>Fortalecimiento del Talento Humano</p> <p>El presente cuestionario servirá para obtener información de los factores del talento humano que requieren de acciones, preventiones y programas de fortalecimiento.</p> <p>INSTRUCCIONES Se trata de un cuestionario CONFIDENCIAL Y ANÓNIMO. Toda la información será analizada por personal técnico sujeto al mantenimiento del secreto profesional y utilizada exclusivamente para los fines descritos. En el informe de resultados no podrán ser identificadas las respuestas de ninguna persona de forma individualizada. Su contestación es INDIVIDUAL, por lo que le pedimos que responda sinceramente a cada una de las preguntas sin previa consulta ni debate con nadie.</p> <p><i>*Obligatorio</i></p> <p>BANCO DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL</p>  <p>SECCIÓN 2</p> <p>Habitualmente nuestro trabajo y los distintos aspectos del mismo, nos producen satisfacción o insatisfacción en algún grado. Califique del 1 al 7 el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de sus labores, siendo: 1.Muy Insatisfecho, 2.Bastante Insatisfecho, 3.Algo Insatisfecho, 4.Indiferente, 5.Algo Satisfecho, 6.Bastante Satisfecho, 7.Muy Satisfecho</p> <p>1. Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo. * Marca solo un óvalo.</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho</p>	<p>2. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca. * Marca solo un óvalo.</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho</p> <p>3. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan. * Marca solo un óvalo.</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho</p> <p>4. El salario que usted recibe. * Marca solo un óvalo.</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho</p> <p>5. Los objetivos y metas que debe alcanzar. * Marca solo un óvalo.</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho</p> <p>6. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo. * Marca solo un óvalo.</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho</p> <p>7. El entorno físico y el espacio que dispone en su lugar de trabajo. * Marca solo un óvalo.</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho</p> <p>8. La iluminación de su lugar de trabajo. * Marca solo un óvalo.</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho</p>
<p>9. La ventilación de su lugar de trabajo. * Marca solo un óvalo.</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho</p> <p>10. La temperatura de su lugar de trabajo. * Marca solo un óvalo.</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho</p> <p>11. Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa. * Marca solo un óvalo.</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho</p> <p>12. Las oportunidades de promoción que tiene. * Marca solo un óvalo.</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho</p> <p>13. Las relaciones personales con sus superiores. * Marca solo un óvalo.</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho</p> <p>14. La supervisión que ejercen sobre usted. * Marca solo un óvalo.</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho</p> <p>15. La proximidad y frecuencia con que es supervisado. * Marca solo un óvalo.</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho</p>	<p>16. La forma en que sus supervisores juzgan su tarea. * Marca solo un óvalo.</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho</p> <p>17. La "Igualdad" y "Justicia" de trato que recibe de su empresa. * Marca solo un óvalo.</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho</p> <p>18. El apoyo que recibe de sus superiores. * Marca solo un óvalo.</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho</p> <p>19. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos de su trabajo. * Marca solo un óvalo.</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho</p> <p>20. Su participación en las decisiones de su departamento o sección. * Marca solo un óvalo.</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho</p> <p>21. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa. * Marca solo un óvalo.</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho</p> <p>22. El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales. * Marca solo un óvalo.</p> <p>1 2 3 4 5 6 7</p> <p>Muy Insatisfecho <input type="radio"/> Muy Satisfecho</p>

23. La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
Muy Insatisfecho	<input type="radio"/>	Muy Satisfecho						

SECCIÓN 3

Seleccione la respuesta que para usted sea la más indicada, conforme a las siguientes alternativas:
1. En fuerte desacuerdo, 2. En moderado desacuerdo, 3. En ligero desacuerdo, 4. Indiferente, 5. En ligero acuerdo, 6. En moderado acuerdo, 7. En fuerte acuerdo

24. Si no hubiera puesto tanto de mí en esta organización, podría considerar trabajar en otro lado *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
En Fuerte Desacuerdo	<input type="radio"/>	En Fuerte Acuerdo						

25. Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora a mi empresa *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
En Fuerte Desacuerdo	<input type="radio"/>	En Fuerte Acuerdo						

26. Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
En Fuerte Desacuerdo	<input type="radio"/>	En Fuerte Acuerdo						

27. Actualmente trabajo en esta empresa más por gusto que por necesidad *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
En Fuerte Desacuerdo	<input type="radio"/>	En Fuerte Acuerdo						

28. Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
En Fuerte Desacuerdo	<input type="radio"/>	En Fuerte Acuerdo						

29. Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en esta empresa *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
En Fuerte Desacuerdo	<input type="radio"/>	En Fuerte Acuerdo						

30. Me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa, considerando todo lo que me ha dado *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
En Fuerte Desacuerdo	<input type="radio"/>	En Fuerte Acuerdo						

31. Esta empresa se merece mi lealtad *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
En Fuerte Desacuerdo	<input type="radio"/>	En Fuerte Acuerdo						

32. Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
En Fuerte Desacuerdo	<input type="radio"/>	En Fuerte Acuerdo						

33. Ahora mismo no abandonaría mi empresa, porque me siento obligado con toda su gente. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
En Fuerte Desacuerdo	<input type="radio"/>	En Fuerte Acuerdo						

34. Una de las principales razones por las que continúo trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
En Fuerte Desacuerdo	<input type="radio"/>	En Fuerte Acuerdo						

35. Esta empresa tiene un gran significado personal para mí. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
En Fuerte Desacuerdo	<input type="radio"/>	En Fuerte Acuerdo						

36. Creo que le debo mucho a esta empresa *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
En Fuerte Desacuerdo	<input type="radio"/>	En Fuerte Acuerdo						

37. Me siento como parte de una familia en esta empresa *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
En Fuerte Desacuerdo	<input type="radio"/>	En Fuerte Acuerdo						

38. Tengo una gran fuerte sensación de pertenecer a mi empresa. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
En Fuerte Desacuerdo	<input type="radio"/>	En Fuerte Acuerdo						

39. Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
En Fuerte Desacuerdo	<input type="radio"/>	En Fuerte Acuerdo						

40. Ahora mismo sería muy duro para mí dejar mi empresa, incluso si quisiera hacerlo *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
En Fuerte Desacuerdo	<input type="radio"/>	En Fuerte Acuerdo						

41. Disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a ella. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
En Fuerte Desacuerdo	<input type="radio"/>	En Fuerte Acuerdo						

Datos Generales

Gracias por realizar el cuestionario, los resultados colectivos nos servirán para realizar programas de prevención, corrección y fortalecimiento de las condiciones laborales, que permitan preservar la satisfacción y el compromiso laboral.

Finalmente, con el propósito de generar información segmentada, requerimos que por favor proporcione los siguientes datos:

42. Género *

Marca solo un óvalo.

- Masculino
 Femenino

43. ¿Qué edad tiene? *

Marca solo un óvalo.

- Menos de 26 años
 Entre 26 y 35 años
 Entre 36 y 45 años
 Entre 46 y 55 años
 Más de 60 años

44. Indique el área de trabajo actual *

Marca solo un óvalo.

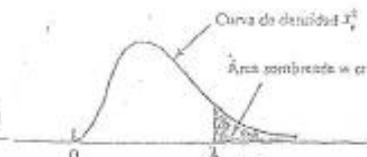
- Auditoría Interna
 Coordinación de Control Interno
 Coordinación de Control Externo
 Coordinación de Estudios y Planificación
 Departamento de Servicio al Cliente
 Directorio
 Gerencia Administrativa Financiera
 Gerencia de Banca de Inversión
 Gerencia de Crédito
 Gerencia de Operaciones
 Gerencia de Riesgos
 Gerencia General
 Oficina Especial de Cuentas
 Oficina Especial de Portavoz
 Secretaría General
 Sucursal Mayor de Guayaquil
 Unidad de Cumplimiento
 Coordinación Jurídica
 Dirección de Comunicación y Mercadeo
 Gerencia de Tecnología

<p>45. Señale el ROL DEL PUESTO que ha ocupado en los últimos 2 meses *</p> <p>Marque solo un óvalo.</p> <p><input type="radio"/> Autoridad nominadora</p> <p><input type="radio"/> Coordinador</p> <p><input type="radio"/> Asesor</p> <p><input type="radio"/> Gerencia</p> <p><input type="radio"/> Dirección</p> <p><input type="radio"/> Jefatura</p> <p><input type="radio"/> Ejecución de procesos</p> <p><input type="radio"/> Ejecución de procesos de apoyo</p> <p><input type="radio"/> Técnico</p> <p><input type="radio"/> Conductor</p> <p>46. ¿Cuanto tiempo lleva trabajando en la institución? *</p> <p>Marque solo un óvalo.</p> <p><input type="radio"/> Menos de 1 año</p> <p><input type="radio"/> Más de 1 año y hasta 2 años</p> <p><input type="radio"/> Más de 2 años y hasta 5 años</p> <p><input type="radio"/> Más de 5 años</p> <p>47. Modalidad Contractual *</p> <p>Marque solo un óvalo.</p> <p><input type="radio"/> Contrato fijo</p> <p><input type="radio"/> Contrato indefinido</p> <p><input type="radio"/> Contrato de Servicios Ocasionales</p> <p><input type="radio"/> Contrato de Servicios Profesionales</p> <p><input type="radio"/> Nombramiento Permanente</p> <p><input type="radio"/> Nombramiento Provisional</p> <p><input type="radio"/> Nivel Jerárquico Superior-Nombramiento de Libre Remoción</p> <p><input type="radio"/> Nivel Jerárquico Superior-Contrato Ocasional</p>	<p>Gracias por su participación</p> <p>Su información permitirá crear las condiciones de trabajo necesarias para preservar la salud y la satisfacción laboral.</p> <p>Para finalizar por favor presione el botón "Enviar".</p> <p>DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</p>  <p>Con la tecnología de  Google Forms</p>
---	---

Fuente: Google Drive.
 Elaboración propia.

Anexo 7: Tabla de valores críticos para la distribución de ji cuadrada

Valores críticos para la distribución de ji cuadrada



ν	α									
	.995	.99	.975	.95	.90	.10	.05	.025	.01	.005
1	0.000	0.000	0.001	0.004	0.016	2.706	3.843	5.025	6.637	7.882
2	0.010	0.020	0.051	0.103	0.211	4.605	5.992	7.378	9.210	10.597
3	0.072	0.115	0.216	0.352	0.584	6.251	7.815	9.348	11.344	12.837
4	0.207	0.297	0.484	0.711	1.064	7.779	9.488	11.143	13.277	14.860
5	0.412	0.554	0.831	1.145	1.610	9.236	11.070	12.832	15.085	16.748
6	0.676	0.872	1.237	1.635	2.204	10.645	12.592	14.440	16.812	18.548
7	0.989	1.239	1.690	2.167	2.833	12.017	14.067	16.012	18.474	20.276
8	1.344	1.646	2.180	2.733	3.490	13.362	15.507	17.534	20.090	21.954
9	1.735	2.088	2.700	3.325	4.168	14.684	16.919	19.022	21.665	23.587
10	2.156	2.558	3.247	3.940	4.865	15.987	18.307	20.483	23.209	25.188
11	2.603	3.053	3.816	4.575	5.578	17.275	19.675	21.920	24.724	26.755
12	3.074	3.571	4.404	5.226	6.304	18.549	21.026	23.337	26.217	28.300
13	3.565	4.107	5.009	5.892	7.041	19.812	22.362	24.735	27.687	29.817
14	4.075	4.660	5.629	6.571	7.790	21.064	23.685	26.119	29.141	31.319
15	4.603	5.229	6.262	7.261	8.547	22.307	24.996	27.488	30.577	32.799
16	5.142	5.812	6.908	7.962	9.312	23.542	26.296	28.845	32.000	34.267
17	5.697	6.407	7.564	8.682	10.085	24.769	27.587	30.190	33.408	35.716
18	6.265	7.015	8.231	9.390	10.865	25.989	28.869	31.526	34.805	37.156
19	6.843	7.632	8.906	10.117	11.651	27.203	30.143	32.852	36.190	38.580
20	7.434	8.260	9.591	10.851	12.443	28.412	31.410	34.170	37.566	39.997
21	8.033	8.897	10.283	11.591	13.240	29.615	32.670	35.478	38.930	41.399
22	8.643	9.542	10.982	12.338	14.042	30.813	33.924	36.781	40.289	42.796
23	9.260	10.195	11.688	13.090	14.848	32.007	35.172	38.075	41.637	44.179
24	9.886	10.856	12.401	13.848	15.659	33.196	36.415	39.364	42.980	45.558
25	10.519	11.523	13.120	14.611	16.473	34.381	37.652	40.646	44.313	46.925
26	11.160	12.198	13.844	15.379	17.292	35.563	38.885	41.923	45.642	48.290
27	11.807	12.878	14.573	16.151	18.114	36.741	40.113	43.194	46.962	49.642
28	12.461	13.565	15.308	16.928	18.939	37.916	41.337	44.461	48.278	50.993
29	13.120	14.256	16.147	17.708	19.768	39.087	42.557	45.772	49.586	52.333
30	13.787	14.954	16.791	18.493	20.599	40.256	43.773	46.979	50.892	53.672
31	14.457	15.655	17.538	19.280	21.433	41.422	44.985	48.231	52.190	55.000
32	15.134	16.362	18.291	20.072	22.271	42.585	46.194	49.480	53.486	56.328
33	15.814	17.073	19.046	20.866	23.110	43.745	47.400	50.724	54.774	57.646
34	16.501	17.789	19.806	21.664	23.952	44.903	48.602	51.966	56.061	58.964
35	17.191	18.508	20.569	22.463	24.796	46.059	49.802	53.203	57.340	60.272
36	17.887	19.233	21.336	23.269	25.643	47.212	50.998	54.437	58.619	61.581
37	18.584	19.960	22.105	24.075	26.492	48.363	52.192	55.667	59.891	62.880
38	19.289	20.691	22.878	24.884	27.343	49.513	53.384	56.896	61.162	64.181
39	19.994	21.425	23.654	25.695	28.195	50.660	54.572	58.119	62.426	65.473
40	20.706	22.164	24.433	26.509	29.050	51.805	55.758	59.342	63.691	66.766

Fuente: <http://www.famaf.unc.edu.ar/wp-content/uploads/2014/08/tabla-Chi-cuadrado.pdf>, Consulta: 27 de mayo de 2018.

Anexo 8: Tablas de frecuencias análisis inferencial de los factores de satisfacción laboral y los factores de compromiso organizacional

Resultados generados en el software Dyane, versión 4.

Satisfacción con la Supervisión y Compromiso Afectivo																
Filas: 2. SATISFACCIÓN CON LA SUPERVISIÓN																
Columnas: 1. COMPROMISO AFECTIVO																
COMAFECT																
SATISUPE	TOTAL MUESTRA		EN FUERTE D ESACUERDO		EN MODERADO DESACUERDO		EN LIGERO D ESACUERDO		INDIFERENTE		EN LIGERO A CUERDO		EN MODERADO ACUERDO		EN FUERTE A CUERDO	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 MUY INSATISFECHO	1	0,34	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1,10	0	0,00
2 BASTANTE INSATISFECHO	11	3,79	0	0,00	3	37,50	2	12,50	1	3,03	2	3,92	2	2,20	1	1,10
3 ALGO INSATISFECHO	11	3,79	0	0,00	1	12,50	1	6,25	3	9,09	2	3,92	3	3,30	1	1,10
4 INDIFERENTE	27	9,31	0	0,00	0	0,00	4	25,00	8	24,24	6	11,76	7	7,69	2	2,20
5 ALGO SATISFECHO	54	18,62	0	0,00	1	12,50	5	31,25	9	27,27	10	19,61	17	18,68	12	13,19
6 BASTANTE SATISFECHO	118	40,69	0	0,00	3	37,50	2	12,50	9	27,27	26	50,98	46	50,55	32	35,16
7 MUY SATISFECHO	68	23,45	0	0,00	0	0,00	2	12,50	3	9,09	5	9,80	15	16,48	43	47,25
TOTAL	290	100,00	0	100,00	8	100,00	16	100,00	33	100,00	51	100,00	91	100,00	91	100,00
Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 102,8931 (p = 0,0000)																

Satisfacción con la Supervisión y Compromiso Normativo																
Filas: 2. SATISFACCIÓN CON LA SUPERVISIÓN																
Columnas: 3. COMPROMISO NORMATIVO																
COMNORM																
SATISUPE	TOTAL MUESTRA		EN FUERTE D ESACUERDO		EN MODERADO DESACUERDO		EN LIGERO D ESACUERDO		INDIFERENTE		EN LIGERO A CUERDO		EN MODERADO ACUERDO		EN FUERTE A CUERDO	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 MUY INSATISFECHO	1	0,34	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	2,78	0	0,00	0	0,00	0	0,00
2 BASTANTE INSATISFECHO	11	3,79	0	0,00	1	16,67	5	27,78	0	0,00	2	2,99	2	2,20	1	1,41
3 ALGO INSATISFECHO	11	3,79	0	0,00	1	16,67	2	11,11	2	5,56	4	5,97	2	2,20	0	0,00
4 INDIFERENTE	27	9,31	0	0,00	0	0,00	5	27,78	8	22,22	6	8,96	5	5,49	3	4,23
5 ALGO SATISFECHO	54	18,62	0	0,00	1	16,67	4	22,22	10	27,78	14	20,90	15	16,48	10	14,08
6 BASTANTE SATISFECHO	118	40,69	1	100,00	2	33,33	1	5,56	14	38,89	32	47,76	45	49,45	23	32,39
7 MUY SATISFECHO	68	23,45	0	0,00	1	16,67	1	5,56	1	2,78	9	13,43	22	24,18	34	47,89
TOTAL	290	100,00	1	100,00	6	100,00	18	100,00	36	100,00	67	100,00	91	100,00	71	100,00
Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 110,5566 (p = 0,0000)																

Satisfacción con la Supervisión y Compromiso de Continuidad																
Filas: 2. SATISFACCIÓN CON LA SUPERVISIÓN																
Columnas: 4. COMPCONT																
COMPCONT																
SATISUPE	TOTAL MUESTRA		EN FUERTE D ESACUERDO		EN MODERADO DESACUERDO		EN LIGERO D ESACUERDO		INDIFERENTE		EN LIGERO A CUERDO		EN MODERADO ACUERDO		EN FUERTE A CUERDO	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 MUY INSATISFECHO	1	0,34	0	0,00	1	11,11	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
2 BASTANTE INSATISFECHO	11	3,79	0	0,00	1	11,11	4	11,11	2	2,38	3	3,80	1	1,49	0	0,00
3 ALGO INSATISFECHO	11	3,79	0	0,00	1	11,11	1	2,78	3	3,57	5	6,33	1	1,49	0	0,00
4 INDIFERENTE	27	9,31	0	0,00	1	11,11	7	19,44	9	10,71	3	3,80	7	10,45	0	0,00
5 ALGO SATISFECHO	54	18,62	0	0,00	1	11,11	6	16,67	17	20,24	18	22,78	9	13,43	3	20,00
6 BASTANTE SATISFECHO	118	40,69	0	0,00	3	33,33	13	36,11	41	48,81	34	43,04	25	37,31	2	13,33
7 MUY SATISFECHO	68	23,45	0	0,00	1	11,11	5	13,89	12	14,29	16	20,25	24	35,82	10	66,67
TOTAL	290	100,00	0	100,00	9	100,00	36	100,00	84	100,00	79	100,00	67	100,00	15	100,00
Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 80,5574 (p = 0,0000)																

Satisfacción con el Ambiente Físico y Compromiso Afectivo

Filas: 5. SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE FÍSICO
Columnas: 1. COMPROMISO AFECTIVO

SATISAMB	TOTAL MUESTRA		COMAFECT													
	Frec	%	EN FUERTE D ESACUERDO		EN MODERADO DESACUERDO		EN LIGERO D ESACUERDO		INDIFERENTE		EN LIGERO A CUERDO		EN MODERADO ACUERDO		EN FUERTE A CUERDO	
			Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 MUY INSATISFEC HO	2	0,69	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	3,03	0	0,00	0	0,00	1	1,10
2 BASTANTE INSATISFECHO	16	5,52	0	0,00	1	12,50	2	12,50	3	9,09	4	7,84	4	4,40	2	2,20
3 ALGO INSATISFECHO	33	11,38	0	0,00	1	12,50	4	25,00	6	18,18	6	11,76	8	8,79	8	8,79
4 INDIFERENTE	39	13,45	0	0,00	0	0,00	2	12,50	7	21,21	7	13,73	13	14,29	10	10,99
5 ALGO SATISFECHO	64	22,07	0	0,00	1	12,50	5	31,25	8	24,24	15	29,41	20	21,98	15	16,48
6 BASTANTE SATISFECHO	85	29,31	0	0,00	4	50,00	3	18,75	6	18,18	16	31,37	33	36,26	23	25,27
7 MUY SATISFECHO	51	17,59	0	0,00	1	12,50	0	0,00	2	6,06	3	5,88	13	14,29	32	35,16
TOTAL	290	100,00	0	100,00	8	100,00	16	100,00	33	100,00	51	100,00	91	100,00	91	100,00

Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 52,2083 (p = 0,0394)

Satisfacción con el Ambiente Físico y Compromiso Normativo

Filas: 5. SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE FÍSICO
Columnas: 3. COMPROMISO NORMATIVO

SATISAMB	TOTAL MUESTRA		COMNORM													
	Frec	%	EN FUERTE D ESACUERDO		EN MODERADO DESACUERDO		EN LIGERO D ESACUERDO		INDIFERENTE		EN LIGERO A CUERDO		EN MODERADO ACUERDO		EN FUERTE A CUERDO	
			Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 MUY INSATISFEC HO	2	0,69	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1,49	0	0,00	1	1,41
2 BASTANTE INSATISFECHO	16	5,52	0	0,00	0	0,00	2	11,11	4	11,11	3	4,48	5	5,49	2	2,82
3 ALGO INSATISFECHO	33	11,38	0	0,00	2	33,33	6	33,33	5	13,89	8	11,94	8	8,79	4	5,63
4 INDIFERENTE	39	13,45	0	0,00	1	16,67	1	5,56	5	13,89	9	13,43	16	17,58	7	9,86
5 ALGO SATISFECHO	64	22,07	0	0,00	1	16,67	3	16,67	11	30,56	18	26,87	17	18,68	14	19,72
6 BASTANTE SATISFECHO	85	29,31	1	100,00	1	16,67	6	33,33	9	25,00	21	31,34	27	29,67	20	28,17
7 MUY SATISFECHO	51	17,59	0	0,00	1	16,67	0	0,00	2	5,56	7	10,45	18	19,78	23	32,39
TOTAL	290	100,00	1	100,00	6	100,00	18	100,00	36	100,00	67	100,00	91	100,00	71	100,00

Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 45,5763 (p = 0,1316)

Satisfacción con el Ambiente Físico y Compromiso de Continuidad

Filas: 5. SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE FÍSICO
Columnas: 4. COMPCONT

SATISAMB	TOTAL MUESTRA		COMPCONT													
	Frec	%	EN FUERTE D ESACUERDO		EN MODERADO DESACUERDO		EN LIGERO D ESACUERDO		INDIFERENTE		EN LIGERO A CUERDO		EN MODERADO ACUERDO		EN FUERTE A CUERDO	
			Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 MUY INSATISFEC HO	2	0,69	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1,19	1	1,27	0	0,00	0	0,00
2 BASTANTE INSATISFECHO	16	5,52	0	0,00	0	0,00	4	11,11	6	7,14	4	5,06	2	2,99	0	0,00
3 ALGO INSATISFECHO	33	11,38	0	0,00	1	11,11	8	22,22	8	9,52	10	12,66	6	8,96	0	0,00
4 INDIFERENTE	39	13,45	0	0,00	2	22,22	3	8,33	16	19,05	7	8,86	10	14,93	1	6,67
5 ALGO SATISFECHO	64	22,07	0	0,00	2	22,22	9	25,00	19	22,62	23	29,11	9	13,43	2	13,33
6 BASTANTE SATISFECHO	85	29,31	0	0,00	3	33,33	9	25,00	24	28,57	22	27,85	21	31,34	6	40,00
7 MUY SATISFECHO	51	17,59	0	0,00	1	11,11	3	8,33	10	11,90	12	15,19	19	28,36	6	40,00
TOTAL	290	100,00	0	100,00	9	100,00	36	100,00	84	100,00	79	100,00	67	100,00	15	100,00

Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 35,5249 (p = 0,4910)

Satisfacción con las Prestaciones Recibidas y Compromiso Afectivo																
Filas: 6. SATISFACCIÓN CON LAS PRESTACIONES RECIBIDAS																
Columnas: 1. COMPROMISO AFECTIVO																
COMAFECT																
SATISPRE	TOTAL MUESTRA		EN FUERTE D ESACUERDO		EN MODERADO DESACUERDO		EN LIGERO D ESACUERDO		INDIFERENTE		EN LIGERO A CUERDO		EN MODERADO ACUERDO		EN FUERTE A CUERDO	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 MUY INSATISFECHO	3	1,03	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1,10	2	2,20
2 BASTANTE INSATISFECHO	22	7,59	0	0,00	2	25,00	7	43,75	5	15,15	5	9,80	2	2,20	1	1,10
3 ALGO INSATISFECHO	32	11,03	0	0,00	3	37,50	5	31,25	7	21,21	8	15,69	6	6,59	3	3,30
4 INDIFERENTE	72	24,83	0	0,00	3	37,50	3	18,75	10	30,30	16	31,37	26	28,57	14	15,38
5 ALGO SATISFECHO	82	28,28	0	0,00	0	0,00	1	6,25	11	33,33	14	27,45	27	29,67	29	31,87
6 BASTANTE SATISFECHO	54	18,62	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	8	15,69	21	23,08	25	27,47
7 MUY SATISFECHO	25	8,62	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	8	8,79	17	18,68
TOTAL	290	100,00	0	100,00	8	100,00	16	100,00	33	100,00	51	100,00	91	100,00	91	100,00
Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 113,3687 (p = 0,0000)																

Satisfacción con las Prestaciones Recibidas y Compromiso Normativo																
Filas: 6. SATISFACCIÓN CON LAS PRESTACIONES RECIBIDAS																
Columnas: 3. COMPROMISO NORMATIVO																
COMNORM																
SATISPRE	TOTAL MUESTRA		EN FUERTE D ESACUERDO		EN MODERADO DESACUERDO		EN LIGERO D ESACUERDO		INDIFERENTE		EN LIGERO A CUERDO		EN MODERADO ACUERDO		EN FUERTE A CUERDO	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 MUY INSATISFECHO	3	1,03	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	2,78	0	0,00	2	2,20	0	0,00
2 BASTANTE INSATISFECHO	22	7,59	1	100,00	2	33,33	7	38,89	4	11,11	4	5,97	3	3,30	1	1,41
3 ALGO INSATISFECHO	32	11,03	0	0,00	1	16,67	6	33,33	11	30,56	6	8,96	6	6,59	2	2,82
4 INDIFERENTE	72	24,83	0	0,00	2	33,33	3	16,67	13	36,11	18	26,87	27	29,67	9	12,68
5 ALGO SATISFECHO	82	28,28	0	0,00	1	16,67	2	11,11	5	13,89	25	37,31	27	29,67	22	30,99
6 BASTANTE SATISFECHO	54	18,62	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	5,56	13	19,40	21	23,08	18	25,35
7 MUY SATISFECHO	25	8,62	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1,49	5	5,49	19	26,76
TOTAL	290	100,00	1	100,00	6	100,00	18	100,00	36	100,00	67	100,00	91	100,00	71	100,00
Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 140,5684 (p = 0,0000)																

Satisfacción con las Prestaciones Recibidas y Compromiso de Continuidad																
Filas: 6. SATISFACCIÓN CON LAS PRESTACIONES RECIBIDAS																
Columnas: 4. COMPCONT																
COMPCONT																
SATISPRE	TOTAL MUESTRA		EN FUERTE D ESACUERDO		EN MODERADO DESACUERDO		EN LIGERO D ESACUERDO		INDIFERENTE		EN LIGERO A CUERDO		EN MODERADO ACUERDO		EN FUERTE A CUERDO	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
1 MUY INSATISFECHO	3	1,03	0	0,00	1	11,11	1	2,78	0	0,00	0	0,00	1	1,49	0	0,00
2 BASTANTE INSATISFECHO	22	7,59	0	0,00	1	11,11	5	13,89	12	14,29	4	5,06	0	0,00	0	0,00
3 ALGO INSATISFECHO	32	11,03	0	0,00	1	11,11	11	30,56	6	7,14	11	13,92	3	4,48	0	0,00
4 INDIFERENTE	72	24,83	0	0,00	2	22,22	9	25,00	20	23,81	22	27,85	17	25,37	2	13,33
5 ALGO SATISFECHO	82	28,28	0	0,00	2	22,22	3	8,33	28	33,33	28	35,44	17	25,37	4	26,67
6 BASTANTE SATISFECHO	54	18,62	0	0,00	2	22,22	7	19,44	15	17,86	10	12,66	17	25,37	3	20,00
7 MUY SATISFECHO	25	8,62	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	3,57	4	5,06	12	17,91	6	40,00
TOTAL	290	100,00	0	100,00	9	100,00	36	100,00	84	100,00	79	100,00	67	100,00	15	100,00
Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 87,5784 (p = 0,0000)																

Satisfacción Intrínseca con el Trabajo y Compromiso Afectivo

Filas: 7. SATISFACCIÓN INTRINSECA CON EL TRABAJO
Columnas: 1. COMPROMISO AFECTIVO

SATIISTRA	TOTAL MUESTRA		COMAFECT													
	Frec	%	EN FUERTE D	EN MODERADO	EN LIGERO D	INDIFERENTE	EN LIGERO A	EN MODERADO	EN FUERTE A	Frec	%	Frec	%			
			ESACUERDO	DESACUERDO	ESACUERDO		CUERDO	ACUERDO	CUERDO							
2 BASTANTE INSATISFECHO	2	0,69	0	0,00	1	12,50	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1,10	0	0,00
3 ALGO INSATISFECHO	3	1,03	0	0,00	0	0,00	1	6,25	0	0,00	1	1,96	1	1,10	0	0,00
4 INDIFERENTE	31	10,69	0	0,00	1	12,50	7	43,75	7	21,21	7	13,73	7	7,69	2	2,20
5 ALGO SATISFECHO	50	17,24	0	0,00	1	12,50	4	25,00	9	27,27	9	17,65	13	14,29	14	15,38
6 BASTANTE SATISFECHO	114	39,31	0	0,00	2	25,00	3	18,75	13	39,39	27	52,94	44	48,35	25	27,47
7 MUY SATISFECHO	90	31,03	0	0,00	3	37,50	1	6,25	4	12,12	7	13,73	25	27,47	50	54,95
TOTAL	290	100,00	0	100,00	8	100,00	16	100,00	33	100,00	51	100,00	91	100,00	91	100,00

Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 92,9221 (p = 0,0000)

Satisfacción Intrínseca con el Trabajo y Compromiso Normativo

Filas: 7. SATISFACCIÓN INTRINSECA CON EL TRABAJO
Columnas: 3. COMPROMISO NORMATIVO

SATIISTRA	TOTAL MUESTRA		COMNORM													
	Frec	%	EN FUERTE D	EN MODERADO	EN LIGERO D	INDIFERENTE	EN LIGERO A	EN MODERADO	EN FUERTE A	Frec	%	Frec	%			
			ESACUERDO	DESACUERDO	ESACUERDO		CUERDO	ACUERDO	CUERDO							
2 BASTANTE INSATISFECHO	2	0,69	0	0,00	0	0,00	1	5,56	0	0,00	0	0,00	1	1,10	0	0,00
3 ALGO INSATISFECHO	3	1,03	0	0,00	0	0,00	2	11,11	0	0,00	1	1,49	0	0,00	0	0,00
4 INDIFERENTE	31	10,69	0	0,00	2	33,33	5	27,78	8	22,22	10	14,93	5	5,49	1	1,41
5 ALGO SATISFECHO	50	17,24	0	0,00	0	0,00	5	27,78	12	33,33	9	13,43	16	17,58	8	11,27
6 BASTANTE SATISFECHO	114	39,31	1	100,00	2	33,33	2	11,11	15	41,67	32	47,76	41	45,05	21	29,58
7 MUY SATISFECHO	90	31,03	0	0,00	2	33,33	3	16,67	1	2,78	15	22,39	28	30,77	41	57,75
TOTAL	290	100,00	1	100,00	6	100,00	18	100,00	36	100,00	67	100,00	91	100,00	71	100,00

Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 96,0053 (p = 0,0000)

Satisfacción Intrínseca con el Trabajo y Compromiso Continuidad

Filas: 7. SATISFACCIÓN INTRINSECA CON EL TRABAJO
Columnas: 4. COMPCONT

SATIISTRA	TOTAL MUESTRA		COMPCONT													
	Frec	%	EN FUERTE D	EN MODERADO	EN LIGERO D	INDIFERENTE	EN LIGERO A	EN MODERADO	EN FUERTE A	Frec	%	Frec	%			
			ESACUERDO	DESACUERDO	ESACUERDO		CUERDO	ACUERDO	CUERDO							
2 BASTANTE INSATISFECHO	2	0,69	0	0,00	0	0,00	1	2,78	0	0,00	0	0,00	1	1,49	0	0,00
3 ALGO INSATISFECHO	3	1,03	0	0,00	0	0,00	1	2,78	1	1,19	1	1,27	0	0,00	0	0,00
4 INDIFERENTE	31	10,69	0	0,00	2	22,22	5	13,89	14	16,67	7	8,86	3	4,48	0	0,00
5 ALGO SATISFECHO	50	17,24	0	0,00	1	11,11	8	22,22	14	16,67	17	21,52	9	13,43	1	6,67
6 BASTANTE SATISFECHO	114	39,31	0	0,00	4	44,44	12	33,33	37	44,05	37	46,84	21	31,34	3	20,00
7 MUY SATISFECHO	90	31,03	0	0,00	2	22,22	9	25,00	18	21,43	17	21,52	33	49,25	11	73,33
TOTAL	290	100,00	0	100,00	9	100,00	36	100,00	84	100,00	79	100,00	67	100,00	15	100,00

Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 43,6716 (p = 0,1777)

Satisfacción con el Nivel de Participación y Compromiso Afectivo

Filas: 8. SATISFACCIÓN CON EL NIVEL DE PARTICIPACIÓN
Columnas: 1. COMPROMISO AFECTIVO

SATISPAR	TOTAL MUESTRA		COMAFECTI													
	Frec	%	EN FUERTE D	EN MODERADO	EN LIGERO D	INDIFERENTE	EN LIGERO A	EN MODERADO	EN FUERTE A							
			ESACUERDO	DESACUERDO	ESACUERDO		CUERDO	ACUERDO	CUERDO	Frec	%	Frec	%	Frec	%	
1 MUY INSATISFEC HO	4	1,38	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	1,96	2	2,20	1	1,10
2 BASTANTE INSATISFECHO	8	2,76	0	0,00	1	12,50	2	12,50	1	3,03	1	1,96	3	3,30	0	0,00
3 ALGO INSATISFECHO	16	5,52	0	0,00	1	12,50	4	25,00	2	6,06	3	5,88	2	2,20	4	4,40
4 INDIFERENTE	31	10,69	0	0,00	0	0,00	4	25,00	8	24,24	8	15,69	5	5,49	6	6,59
5 ALGO SATISFECHO	57	19,66	0	0,00	3	37,50	3	18,75	7	21,21	11	21,57	20	21,98	13	14,29
6 BASTANTE SATISFECHO	122	42,07	0	0,00	2	25,00	3	18,75	12	36,36	19	37,25	50	54,95	36	39,56
7 MUY SATISFECHO	52	17,93	0	0,00	1	12,50	0	0,00	3	9,09	8	15,69	9	9,89	31	34,07
TOTAL	290	100,00	0	100,00	8	100,00	16	100,00	33	100,00	51	100,00	91	100,00	91	100,00

Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 71,6501 (p = 0,0004)

Satisfacción con el Nivel de Participación y Compromiso Normativo

Filas: 8. SATISFACCIÓN CON EL NIVEL DE PARTICIPACIÓN
Columnas: 3. COMPROMISO NORMATIVO

SATISPAR	TOTAL MUESTRA		COMNORM													
	Frec	%	EN FUERTE D	EN MODERADO	EN LIGERO D	INDIFERENTE	EN LIGERO A	EN MODERADO	EN FUERTE A							
			ESACUERDO	DESACUERDO	ESACUERDO		CUERDO	ACUERDO	CUERDO	Frec	%	Frec	%	Frec	%	
1 MUY INSATISFEC HO	4	1,38	0	0,00	0	0,00	1	5,56	1	2,78	1	1,49	0	0,00	1	1,41
2 BASTANTE INSATISFECHO	8	2,76	0	0,00	1	16,67	1	5,56	3	8,33	1	1,49	2	2,20	0	0,00
3 ALGO INSATISFECHO	16	5,52	0	0,00	0	0,00	6	33,33	2	5,56	1	1,49	5	5,49	2	2,82
4 INDIFERENTE	31	10,69	0	0,00	1	16,67	2	11,11	7	19,44	10	14,93	6	6,59	5	7,04
5 ALGO SATISFECHO	57	19,66	1	100,00	2	33,33	3	16,67	7	19,44	20	29,85	15	16,48	9	12,68
6 BASTANTE SATISFECHO	122	42,07	0	0,00	2	33,33	4	22,22	13	36,11	27	40,30	47	51,65	29	40,85
7 MUY SATISFECHO	52	17,93	0	0,00	0	0,00	1	5,56	3	8,33	7	10,45	16	17,58	25	35,21
TOTAL	290	100,00	1	100,00	6	100,00	18	100,00	36	100,00	67	100,00	91	100,00	71	100,00

Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 83,1102 (p = 0,0000)

Satisfacción con el Nivel de Participación y Compromiso de Continuidad

Filas: 8. SATISFACCIÓN CON EL NIVEL DE PARTICIPACIÓN
Columnas: 4. COMPCONT

SATISPAR	TOTAL MUESTRA		COMPCONT													
	Frec	%	EN FUERTE D	EN MODERADO	EN LIGERO D	INDIFERENTE	EN LIGERO A	EN MODERADO	EN FUERTE A							
			ESACUERDO	DESACUERDO	ESACUERDO		CUERDO	ACUERDO	CUERDO	Frec	%	Frec	%	Frec	%	
1 MUY INSATISFEC HO	4	1,38	0	0,00	1	11,11	1	2,78	0	0,00	2	2,53	0	0,00	0	0,00
2 BASTANTE INSATISFECHO	8	2,76	0	0,00	2	22,22	2	5,56	2	2,38	0	0,00	2	2,99	0	0,00
3 ALGO INSATISFECHO	16	5,52	0	0,00	0	0,00	5	13,89	3	3,57	3	3,80	5	7,46	0	0,00
4 INDIFERENTE	31	10,69	0	0,00	0	0,00	5	13,89	15	17,86	7	8,86	4	5,97	0	0,00
5 ALGO SATISFECHO	57	19,66	0	0,00	1	11,11	9	25,00	17	20,24	17	21,52	9	13,43	4	26,67
6 BASTANTE SATISFECHO	122	42,07	0	0,00	5	55,56	11	30,56	36	42,86	38	48,10	29	43,28	3	20,00
7 MUY SATISFECHO	52	17,93	0	0,00	0	0,00	3	8,33	11	13,10	12	15,19	18	26,87	8	53,33
TOTAL	290	100,00	0	100,00	9	100,00	36	100,00	84	100,00	79	100,00	67	100,00	15	100,00

Ji cuadrado con 36 grados de libertad = 66,7596 (p = 0,0014)