

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



Evaluación del compromiso organizacional del personal contratado bajo el renglón presupuestario 029 en una institución gubernamental y elaboración de un plan de mejora.



AUTORA: LICDA. YENIFER YAJAIRA MONROY GARCÍA

Guatemala, septiembre de 2020

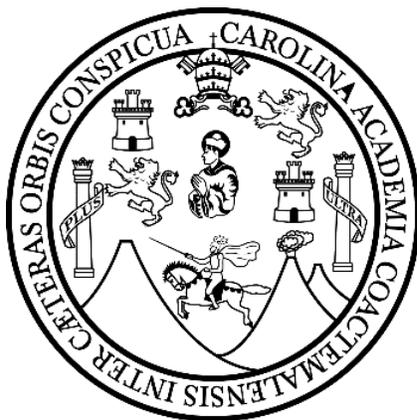
**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



Evaluación del compromiso organizacional del personal contratado bajo el renglón presupuestario 029 en una institución gubernamental y elaboración de un plan de mejora.

Con base en el Instructivo de la Escuela de Postgrado, aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

ASESOR: M.A. JUAN CARLOS LEMUS RÍOS



AUTOR: LICDA. YENIFER YAJAIRA MONROY GARCÍA

Guatemala, septiembre de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II:	Ms. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal III:	Vacante
Vocal IV:	Br. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal V:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN

Coordinador:	Msc. Noemi Carrillo
Evaluador:	Msc. Evelyn Cardona
Evaluador:	Msc, Ana Ochoa

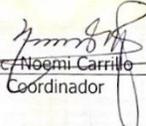
**ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-C-021-JPFS-2020**

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 11 de octubre de 2020, a las **11:00 - 11:30** horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Yenifer Yajaira Monroy García**, carné No. **200920469** estudiante de la Maestría en **Administración Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Administración Recursos Humanos**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018-----

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **Evaluación del compromiso organizacional del personal contratado bajo el renglón presupuestario 029 en una institución gubernamental y elaboración de un plan de mejora** dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **71** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

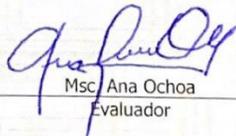
Las correcciones tanto de metodología como de contenido de recursos humanos se encuentran anotadas en los documentos que devuelve la terna, para que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 5 días hábiles.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los once días del mes de octubre del año dos mil veinte.


Msc. Noemi Carrillo
Coordinador


Msc. Evelyn Cardona
Evaluador


Licda. Yenifer Yajaira Monroy García
Sustentante


Msc. Ana Ochoa
Evaluador

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Por llenarme de bendiciones cada día y permitirme disfrutar de este momento al lado de mis seres queridos.

A todos:

Mis familiares, amigos y profesionales que han estado conmigo en este proceso, gracias por creer en mi potencial, por sus palabras de ánimo en los momentos oportunos, por celebrar conmigo cada meta alcanzada, para cada uno de ustedes mi más profundo respeto, y amor.

CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN	iii
1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1 Administración Pública.....	6
2.1.1 Contratación de personal para el funcionamiento del estado	7
2.1.2 Personal temporal contratado bajo renglón presupuestario 029	10
2.2 Administración de Recursos Humanos	12
2.2.1 Subsistema de desarrollo de recursos humanos.....	13
2.2.2 Comportamiento Organizacional	13
2.2.3 Compromiso Organizacional	15
2.2.4 Importancia del compromiso organizacional	16
2.2.5 Compromiso organizacional y el contrato psicológico	17
2.2.6 Modelos del compromiso organizacional.....	18
2.2.7 Dimensiones del compromiso organizacional	19
2.2.8 Evaluación del compromiso organizacional	22
2.2.9 Valor de la fuerza laboral comprometida	23
2.2.10 Compromiso racional vs. Compromiso emocional	24
2.2.11 Compromiso y cultura organización	26
3. METODOLOGÍA	28
3.1 Definición del problema	28
3.2 Delimitación del problema	29
3.2.1 Unidad de análisis	29
3.2.2 Ámbito geográfico	30
3.2.3 Ámbito Histórico	30
3.3 Objetivos	30
3.3.1 General	30
3.3.2 Específicos	30
3.4 Método	31
3.5 Técnicas	32

3.5.1 Muestreo no probabilístico intencional o de conveniencia	32
3.5.2 Procesamiento de datos	34
3.6 Instrumento de medición	35
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	40
4.1 Análisis de resultados de la evaluación del Compromiso Organizacional	40
4.1.1 Reactivos ordenados por orden de prioridades.....	40
4.1.2 Dimensión del Compromiso Afectivo (CA)	42
4.1.3 Dimensión del Compromiso de Continuidad (CC)	43
4.1.4 Dimensión del Compromiso Normativo (CN)	44
4.1.5 Compromiso Organizacional Comparativo de dimensiones analizadas.....	45
4.1.6 Compromiso Organizacional situación general.....	46
4.1.7 Clasificación de colaboradores respecto a sus niveles de compromiso.....	47
4.2 Discusión de hallazgos	48
CONCLUSIONES	53
RECOMENDACIONES	54
ANEXOS	55
Anexo 1. Procedimiento para la contratación de personal bajo renglón 029	55
Anexo 2 Cuestionario de Compromiso Organizacional Meyer & Allen 1997	59
Anexo 3 Resultados individuales y clasificación de empleados	61
Anexo 4 Plan de mejora del compromiso organizacional.....	64
Anexo 5 Plan de gestión del Compromiso organizacional	75
Bibliografía	106
E-grafía	109

RESUMEN

El compromiso organizacional ha sido un concepto que ha interesado a los profesionales de la administración de recursos humanos debido a que se ha demostrado que “los empleados comprometidos están psicológicamente dedicados a su trabajo, van más allá de las expectativas básicas del trabajo, y desean desempeñar un papel clave en el cumplimiento de la misión de su organización” (University Of North Texas -UNT-, 2016, pág. 4), por ello resulta importante que se evalúe y gestione el compromiso organizacional de los colaboradores para que sea posible percibir los beneficios que esto conlleva.

Para el funcionamiento de las instituciones gubernamentales es necesaria la incorporación de una gran cantidad de personal, el cual es contratado bajo diferentes renglones presupuestarios, entre los cuales se encuentra, el renglón 029 “Otras remuneraciones de personal temporal”, este personal presta servicios técnicos o profesionales y actualmente representan un alto porcentaje dentro de la nómina de las instituciones gubernamentales; siendo el recurso humano el elemento que contribuye activamente en el alcance de objetivos institucionales es importante evaluar y gestionar los niveles de compromiso que estos poseen, ya que un personal altamente comprometido es más productivo y trabaja con pasión en favor de la institución en la que labora.

Tomando en consideración lo anterior se realizó una evaluación del compromiso través de la aplicación del Cuestionario de Compromiso Organizacional propuesto por Meyer & Allen (1997), el cual utiliza un modelo de análisis de tres factores o dimensiones y cuyos resultados fueron utilizados para determinar los niveles de compromiso que presenta el personal y con los cuales se procedió a la clasificación de los colaboradores que actualmente labora para la institución respecto a dicho niveles, éste modelo cuenta con mayor aceptación por lo cual ha sido utilizado en investigaciones desde su creación hasta el momento.

Se identificaron niveles medios de compromiso, en cuanto a las dimensiones analizadas, lo que responde a una clase de colaboradores denominados No comprometidos (*not engagement*), es decir que actualmente tienen una posición neutral en cuanto al

compromiso que demuestran con la institución, pero que pueden llegar a comprometerse si son incluidos en actividades en las cuales se desarrolle la identificación y afecto hacia la institución, por ello en este documento se presenta un plan de mejora de los niveles actuales y un plan para gestionar de manera continua el compromiso.

INTRODUCCIÓN

En todas las instituciones de gobierno se contrata a colaboradores bajo el renglón presupuestario 029 “Otras remuneraciones de personal temporal”, de acuerdo al artículo 4, de la Ley de Servicio Civil y artículo 1 de su reglamento estos no poseen la calidad de servidor público y/o funcionario público, únicamente se dedican a prestar servicios eminentemente profesionales o técnicos, su diferencia respecto los colaboradores contratados bajo otros renglones presupuestarios es justamente su temporalidad, ya que sus contratos no pueden ser mayores a lo que dura un año fiscal, concluido el tiempo las autoridades deben decidir si se renueva o no el contrato. El personal contratado bajo renglón 029 son personas individuales que proporcionan sus servicios técnicos o profesionales para el desarrollo de actividades específicas las cuales se encuentran definidas como Termino de Referencia (TDR's) dentro de sus contratos, en el caso de la unidad de análisis, se constató a través del registro oficial de nominas de fecha julio, 2020 que el 62% del personal distribuido en toda la institucion, pertenece a este rubro y en el caso especifico del viceministerio analizado el 92% posee contrato bajo el renglon presupuestario 029, por lo cual es importante incluirlos en actividades que permitan medir y desarrollar sus niveles de compromiso hacia la institución.

Aunque las instituciones conocen la importancia, de que los colaboradores demuestren altos niveles de compromiso, no es usual que se realicen actividades de evaluación que permitan una adecuada gestión de los niveles existentes.

Por lo anterior se planteó como objetivo general, determinar el nivel de compromiso organizacional de los colaboradores contratados bajo el renglón presupuestario 029, para identificar áreas que requieran reforzamiento y establecer un plan de mejora que contemple actividades que estimulen el aumento de compromiso hacia la institución.

Como objetivos específicos, evidenciar a través de una matriz de prioridades los componentes que presenten bajas valoraciones por parte de los colaboradores y que requieran ser fortalecidos y/o mejorados; identificar la clase de empleados que predominan en la institución en función del nivel de compromiso que éstos presentan, de

acuerdo con la clasificación realizada por Gallup; Krueger & Killham, 2005.; elaborar un plan de mejora que contemple actividades para estimular el desarrollo del compromiso organizacional; definir un plan de gestión del compromiso que permita realizar evaluaciones contantes y documentar las acciones realizadas al respecto.

Se contempla el desarrollo de cuatro capitulos que continenen toda la información requerida para alcanzar los objetivos planteados.

Capitulo I, Antecedentes, se expone una serie de los recursos teóricos e investigativos que sustentan la importancia del compromiso organizacional y que sirvieron de referente y base histórica respecto al arte analizada.

Capitulo II, Marco teórico, presenta una recopilación y análisis de recursos teóricos disponibles respecto al compromiso organizacional, su importancia para la administración de recursos humanos y la clase de empleados que es necesario identificar y gestionar.

Capitulo III, Metodología, contiene una explicación del método utilizado, las técnicas y el intrumento de medición que permitió evaluar el nivel de compromiso de los colaboradores de la institución, los cuales permitieron alcanzar los objetivos planteados.

Capitulo IV, Discusión de resultados, expone un resumen y análisis de los resultados obtenidos a través de una vinculación respecto a los antecedentes y marco teórico, desarrollados para realizar una discusión respecto a los hallazgos mas importantes identificados respecto a la situación actual de la institución de acuerdo a los niveles de compromiso organizacional de los colaboradores contratados bajo renglón presupuestario 029.

Seguidamente se presentan las conclusiones generales correspondientes y las respectivas recomendaciones para la institución, respecto a lo evidenciado en el proceso de elaboración del presente documento.

Como parte final se detalla la bibliografía y la e-grafía consultada, y los anexos que incluyen el instrumento utilizado para evaluar de compromiso, además los productos requeridos para implementar el plan de mejora y el plan de gestión del compromiso, cada uno de ellos detallados paso a paso, para que pueda ser implementado e incluido como herramienta estratégica por como parte de la unidad encargada de la administración de recursos humanos en la institución.

1. ANTECEDENTES

En esta sección se describe información histórica de la unidad de análisis, además estudios realizados alrededor del tema del compromiso organizacional como parte de la Administración de Recursos Humanos.

El Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala publicado en el año 2018, define al sector público como: aquel que se conforma por el conjunto de unidades de Gobierno General y Empresas Públicas que desarrollan actividades y funciones que son competencia del Estado, o que son asumidos por éste. El mismo manual define como institución pública a un organismo que desempeña una función de interés público dentro del territorio nacional y que, por Orden Constitucional o Ley Ordinaria, es una organización fundamental del poder soberano de un Estado o Nación. La institución objeto de estudio pertenece al Sector antes descrito y es una Institución que forma parte del Organismo Ejecutivo siendo uno de los 14 Ministerios de Estado de Guatemala.

La institución fue creada en la década de los años 20 y como toda institución de gobierno ejecuta funciones en beneficio de la sociedad guatemalteca enfocándose principalmente en el área rural.

La estructura orgánica de la institución ha sufrido modificaciones para cumplir con las funciones que se le han asignado por parte del Gobierno Central, por ello cuenta con Viceministerios, Unidades Descentralizadas y Unidades con dependencia directa al Despacho superior, todas ellas se han creado bajo acuerdos gubernativos que establecen específicamente sus objetivos.

Con el pasar de los años a la institución se le han asignado nuevas funciones, para cumplir con los estatutos de ley y las crecientes necesidades de la sociedad guatemalteca, ante esta situación, se ha visto en la necesidad de contratar los servicios técnicos o profesionales de personal bajo el renglón presupuestario 029 que corresponde a "Otras remuneraciones de personal temporal", los cuales en la actualidad representan el mayor porcentaje de los colaboradores 62% de toda la

institución, y 92% del viceministerio analizado, por lo cual se considera importante gestionar sus niveles de compromiso, de manera que se obtengan todos los beneficios que conlleva dicha acción.

Mahou Fernández (2015), en su tesis “Herramientas de gestión de compromiso para trabajadores del conocimiento”, España, para optar al grado de Doctor en Ingeniería de Organización (Tesis) de la Universidad Politécnica de Madrid –IPM– , realiza un análisis de algunos factores de carácter psicosocial que promueven el compromiso en una organización, y se centró en dos conceptos básicos: el análisis del compromiso de los profesionales y los comportamientos de ciudadanía organizativa que se exhiben en la empresa por sus miembros, con el objetivo de identificar palancas de gestión organizativas que permitan mejorar la gestión de compromiso de los profesionales de las organizaciones inmersas en la denominada sociedad del conocimiento para lo cual siguió una metodología enfocada en el análisis a profundidad del caso de una empresa española, Red Eléctrica de España a través de tres pilares básicos: el primero consistió en el análisis exhaustivo de los datos obtenidos en dos encuestas de clima que realizó dicha empresa en el periodo 2006-2009; el segundo se centró en el desarrollo de un modelo matemático para el cálculo eficiente de recompensas salariales a través de un modelo de optimización; y el tercero fue consecuencia del conocimiento profundo del autor respecto a la empresa, su cultura, funcionamiento y de su experiencia profesional como directivo en el área de desarrollo de recursos humanos, función desempeñada en la organización durante 9 años. Como resultado realiza un mapa global de las variables como la cultura, la dirección y los individuos como factores que influyen y/o se relacionan en el compromiso organizacional. El autor estudia de manera general la problemática, por lo que recomienda profundizar en aspectos concretos para crear modelos de gestión y convivencia empresarial eficientes que respondan a las necesidades de cada empresa en particular.

Ojeda, Talavera, & Berrelleza (2016), “Análisis de la relación entre compromiso organizacional y percepción de apoyo organizacional en docentes universitarios”,

México, en la Revista Iberoamericana Sistemas, Cibernética e Informática publicaron un artículo científico tomando como premisa estudios que indican que la falta de compromiso puede reducir la eficacia y competitividad de la organización, por cual el objetivo fue analizar la relación entre compromiso y percepción de apoyo organizacional en docentes universitarios y variables demográficas seleccionadas, para ello se siguió una metodología enfocada en el estudio de una muestra de docentes de cada sede aplicando un cuestionario para medir el compromiso organizacional, lo que permitió determinar que el mayor porcentaje de personas se ubica dentro de una categoría media de compromiso organizacional con un 49.81%, seguido de un compromiso bajo de 26.04% y un compromiso organizacional alto con un 24.15% de participantes, además estos niveles fueron correlacionados con variables sociodemográficas como edad, género, dependientes económicos entre otros, el estudio concluye en dos elementos de discusión: primero los docentes presentan un compromiso organizacional moderado-alto, asimismo, se reafirma la prevalencia de la dimensión normativa del compromiso organizacional entre los docentes, y segundo se sigue presentando una relación poco clara y con alta variabilidad entre la variable compromiso organizacional y las variables sociodemográficas, por lo que se hace necesario continuar la investigación al respecto. Por un lado, el apoyo de la organización contribuye a que el trabajador se considere una parte importante de la empresa, favorece que se sienta con mejor estado de ánimo y perciba su trabajo como una actividad más agradable lo que resulta en beneficio para su desempeño laboral.

Romero Muñoz (2017), "Compromiso organizacional de los servidores públicos que se encuentran con contratos ocasionales y con nombramiento del Ministerio de Relaciones Laborales", Ecuador, para optar al grado de maestra en Desarrollo del Talento Humano, evalúa el compromiso del personal respecto a la clase de contratación, con el objetivo de determinar si las modalidades de contrato ocasional y nombramiento influyen en el compromiso organizacional de los servidores públicos del Ministerio del Trabajo, para ello utilizó el método exploratorio y/o descriptivo de investigación, para tener más proximidad con un tema que era desconocido hasta el

momento del estudio, además se optó por utilizar el modelo de Compromiso presentado de Meyer & Allen (1991, 1997), la autora concluye que el compromiso organizacional de los servidores Públicos no tiene relación con la modalidad Contractual de los encuestados, sino que el compromiso que se genera hacia la organización está determinado por otros factores que llevan al servidor a experimentar distintos niveles de los compromisos planteados y recomienda impulsar este tipo de investigaciones en el Sector Público, para apalancar algún sustento acerca del Compromiso Organizacional de los Servidores, así mismo plantea un plan de acción que responde a los necesidades identificadas a través del estudio.

Fuentes Torres (2018) “Compromiso organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 – San Juan de Miraflores, 2018”, Perú, para optar al grado de Maestra en Administración Pública (Tesis) Universidad Cesar Vallejo, realizó un estudio partiendo del supuesto que los trabajadores desconocen la filosofía empresarial y existe una aparente falta de compromiso lo que desencadena en bajos niveles de desempeño laboral, con el objetivo de establecer si existe una correlación entre el compromiso y el desempeño, para lo cual establece como método hipotético deductivo, debido a que después de establecer la hipótesis se busca aceptar o rechazar el planteamiento o valor, concluyendo que efectivamente existe relación positiva y significativa entre el compromiso afectivo, de continuidad y normativo con el desempeño laboral del personal que labora en la unidad de análisis, por lo cual recomienda una serie de acciones que se resumen en programas y/o proyectos para reconocer a los trabajadores con niveles altos de compromiso y desempeño, identificar trabajadores que puedan servir como agentes de motiven al resto de colaboradores a identificarse con la organización, elaborar programas de incentivos y motivación de logro además reconocer al personal que ha demostrado la lealtad a la empresa.

Ramírez Sánchez & Mapén Franco (2019), “Evaluación del Compromiso Organizacional de Servidores Públicos en México”, México, Artículo en Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA, estos autores parten de hecho que en la

actualidad se ha reconocido la importancia del estado psicológico de los trabajadores en las organizaciones, esto puede ser un factor determinante para el desempeño del trabajador en su área, el objetivo de la investigación fue evaluar el compromiso de los colaboradores en una empresa pública ya que existe un mayor número de estudios realizados en entidades privadas, para la investigación se optó por una metodología de diseño trasversal descriptivo, no experimental y deductivo basado en las dimensiones del compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991), los resultados reflejaron que existe una variación entre los niveles de compromiso en las diferentes dimensiones estudiadas y que las variables sociodemográficas no influyen en el nivel de compromiso que los servidores públicos presentan en esta investigación lo cual se considera un hallazgo ya que en investigaciones en organizaciones privadas se ha visto que existe relación con ciertos datos sociodemográficos, por lo anterior se concluye que las dependencias públicas deben desarrollar estrategias para elevar el compromiso organizacional en sus empleados, las cuales podrían ser: proporcionar los medios necesarios para realizar un mejor trabajo lo cual implicaría una mejor planeación de recursos materiales y financieros, lo cual es relevante ya que las dependencias públicas son pilares importantes para el desarrollo, éstas son las encargados de administrar y distribuir recursos económicos, materiales e infraestructura en beneficio de la sociedad.

2. MARCO TEÓRICO

Este apartado presenta los conceptos teóricos y legales bajo los cuales se fundamentó la realización del presente trabajo, con la finalidad de entender el contexto respecto al compromiso organizacional, además de las características del personal contratado bajo el renglón presupuestario 029 de la institución objeto de análisis.

2.1 Administración pública

En Guatemala se denomina administración pública a aquellos organismos que realizan la función de administrar y gestionar acciones por parte del estado y cuyo propósito se centra en satisfacer las necesidades generales de la sociedad guatemalteca, que tiene un respaldo político y que funciona bajo el marco de acción legal del organismo legislativo.

Administración formada por el conjunto de los organismos y dependencias incardinados en el poder ejecutivo del estado, que están al servicio de la satisfacción de los intereses generales, ocupándose de la ejecución de las leyes y la prestación de servicios a los ciudadanos. (...) la definición más amplia comprende tanto entidades sometidas a un régimen jurídico público (en los ministerios) como las constituidas bajo formas jurídicas de derecho privado (empresas públicas) (Real Academia Española, 2019, Referenciado desde administración estatal).

La institución en la cual se realizó el presente trabajo es parte del organismo ejecutivo y por ende realiza funciones de administración pública. Una institución gubernamental, se define como aquella de origen estatal cuya administración depende directamente de las disposiciones del gobierno operante, por lo tanto, está ligado directamente al poder político y legal.

Este trabajo está enfocado en uno de los 14 ministerios que forman parte del estado de Guatemala, es importante saber que la Constitución Política de la República establece en su artículo 193 que los Ministerios existen: "Para el despacho de los negocios del Organismo Ejecutivo, habrá los ministerios que la ley establezca, con las atribuciones y

la competencia que la misma les señale” (Constitución Política de la Republica de Guatemala, referenciado del capítulo III, Organismo ejecutivo).

Dentro de la estructura orgánica de la institución se encuentran: la autoridad máxima que corresponde al despacho superior, cuatro viceministerios, ocho unidades descentralizadas y siete unidades con dependencia directa al despacho superior, debido a la situación sanitaria del 2020, se utilizó como unidad de análisis un viceministerio específico.

2.1.1 Contratación de personal para el funcionamiento del estado

La Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSEC), apoya en materia de gestión de recursos humanos a todas las instituciones del Organismo Ejecutivo las cuales se rigen por la Ley de Servicio Civil, y realiza capacitaciones constantes dirigida a los encargados de recursos humanos para que realicen de manera eficiente y eficaz los procesos para dotación de personal siguiendo las directrices administrativas y legales vigentes.

El Decreto 57-92 del Congreso de la República, y su artículo 4, indica: “para la eficaz aplicación de la presente ley, las entidades públicas, antes del inicio del ejercicio fiscal, deberán programar las compras, suministros y contrataciones que tengan que hacerse durante el mismo”. Dentro de esta programación se incluyen las contrataciones que cada institución pretenda realizar de personal bajo el renglón presupuestario 029.

Para cubrir las necesidades del recurso humano en las instituciones gubernamentales, existe una legislación vigente que establece los lineamientos que se deben seguir para reclutar, seleccionar y contratar personal bajo distintos renglones presupuestarios, éste procedimiento esta normado en documentos oficiales como: La Ley de Contrataciones del Estado, regulado por la Contraloría General de Cuentas, cuyo propósito es establecer la normativa que permita controlar y asegurar la transparencia de los procesos de compra, venta, contrataciones o cualquier otra modalidad de adquisición pública, y en el Manual de Clasificaciones para el Sector Público de Guatemala elaborado y ejecutado

por el Ministerio de Finanzas Públicas, que clasifica los renglones presupuestarios bajo los cuales es posible pagar sueldos, salarios u honorarios al personal que labore para el estado.

El Ministerio de Finanzas Públicas (2018) define la clasificación por objeto de gasto que contempla los servicios personales: “La clasificación por objeto del gasto constituye una ordenación sistemática y homogénea de los bienes y servicios, las transferencias y las variaciones de activos y pasivos que el sector público aplica en el desarrollo de su proceso productivo”. (p. 229)

Tabla 1. Clasificador de grupo, subgrupo y renglón de gasto

Grupo	Subgrupo	Renglón	Concepto
0			Servicios Personales
	01		Personal de Cargos Fijos
		011	Personal Permanente
		012	Complemento personal al salario del personal permanente Complemento por antigüedad al personal permanente
		013	Complemento por calidad profesional al personal permanente
		014	Complementos específicos al personal permanente Complemento por transporte al personal permanente
		015	Derechos escalafonarios
		016	Complemento por diferencial cambiario al personal en el exterior
		017	
		018	
	02		Personal Temporal
		021	Personal supernumerario
		022	Personal por contrato
		023	Interinatos por licencias y becas
		024	Complemento personal al salario del personal temporal Complemento por antigüedad al personal temporal
		025	Complemento por calidad profesional al personal temporal
		026	Complementos específicos al personal temporal Complemento por transporte al personal temporal
		027	
		028	
		029	Otras remuneraciones de personal temporal
	03		Personal por Jornal y a Destajo

	031	Jornales
	032	Complemento por antigüedad al personal por jornal
	033	Complementos específicos al personal por jornal
	034	Complemento por transporte al personal por jornal
	035	Retribuciones a destajo
	036	Retribuciones por servicios
04		Servicios Extraordinarios
	041	Servicios extraordinarios de personal permanente
	042	Servicios extraordinarios de personal temporal
	043	Servicios extraordinarios de personal por jornal
	044	Servicios extraordinarios por turnos a médicos de guardia.

Fuente: Manual de Clasificaciones para el Sector Público de Guatemala, Ministerio de Finanzas Públicas (2018, p. 223)

La nomenclatura de los renglones presupuestarios guarda la estructura donde el primer dígito corresponde al grupo de gasto, el segundo es el subgrupo y el tercero identifica el renglón.

Se clasifican por grupos inicia por el cero "0", que comprende los servicios personales pueden o no tener una relación de dependencia con la institución contratante, es el único grupo de gasto destinado a la contratación de personal para las instituciones del estado.

El grupo cero "0", subgrupo uno "1" y renglón uno "1" (011) es personal en cargos permanentes donde reciben remuneraciones en forma de sueldos a funcionarios, empleados y trabajadores estatales.

En cuanto al grupo cero "0", subgrupo uno "2" y renglón uno "2" (022) son personas por contrato, para servicios de carácter temporal y no abarcan más tiempo de lo que dure el ejercicio fiscal.

En lo que respecta al grupo cero "0", subgrupo uno "2" y renglón uno "9" (029) otras remuneraciones de personal temporal, quienes no guardan una relación de dependencia y no son considerados servidores públicos ya que únicamente prestan sus servicios técnicos y profesionales, al servicio de una unidad ejecutora del estado.

En lo que respecta al grupo cero “0”, subgrupo uno “3” y renglón uno “1” (031) corresponde a jornales que se paga a obreros, operarios y peones, que principalmente pertenecen a mantenimiento y similares.

El viceministerio objeto de estudio cuenta con una nómina integrada por los renglones presupuestarios antes descritos (Ver tabla 7 y 8)

2.1.2 Personal Temporal contratado bajo renglón 029

Este personal no posee la calidad de servidor público y/o funcionario público, únicamente se dedican a prestar servicios eminentemente profesionales o técnicos, de conformidad con el artículo 4, de la Ley de Servicio Civil y artículo 1, de su Reglamento.

Este personal es contratado para la prestación de servicios técnicos o profesionales por un periodo que no mayor a un año; estas personas deben de tener formación académica y conocimientos específicos que sean afines con las funciones de la institución contratante, además de dominar o tener experiencia en los servicios que se han estipulado como términos de referencia (TDR´s), dentro de sus respectivos contratos, y presentar informes contractuales de actividades y facturas correspondientes a cada mes laborado, para poder recibir sus honorarios.

El Ministerio de Finanzas Publicas, Oficina Nacional de Servicio Civil & Contraloría General de Cuentas (2017) publicaron en el Diario Oficial de Centro América una circular conjunta, que estipulaba las normas para la contratación de servicios técnicos y profesionales con cargo al renglón presupuestario 029 “Otras remuneraciones de personal temporal” en esta publicación se indica:

Primero: Con cargo al renglón presupuestario 029, debe establecerse que únicamente pueden contratarse personas individuales para la realización de servicios y/o estudios específicos de naturaleza técnica o profesional. Para el cumplimiento de lo pactado, la persona contratada deberá prestar la “fianza o garantía de cumplimiento” a que se refiere el artículo 65 de la ley de contrataciones del estado y artículos 42 y 55 de su Reglamento. De conformidad con las leyes de la materia, las personas contratadas con cargo al renglón

presupuestario 029 “Otras remuneraciones de personal temporal”, tienen prohibición para el manejo de fondos públicos, autorizar pagos y ejercer funciones de dirección, decisión y ejecución.

Segundo: para la contratación de Servicios Técnicos y Profesionales sin relación de dependencia, con cargo al Renglón presupuestario 029 “Otras remuneraciones de personal temporal”, por parte del Sector Público, que comprende los Organismos del Estado, sus entidades autónomas y descentralizadas, las municipalidades del país, la Universidad de San Carlos de Guatemala, las empresas públicas, estatales o municipales, además de los requisitos que establece la Ley de contrataciones del Estado y su Reglamento (p. 10).

Las contrataciones bajo este renglón se realizan atendiendo una programación anual previa, que considera la asignación de presupuesto que puede ser utilizado durante el año fiscal para el cual se estableció, las personas que ofrezcan sus servicios deben presentar una serie de documentos los cuales debe entregar a la institución contratante, dicho expediente sigue una secuencia de pasos para asegurar su legitimidad y que cumplan con los documentos necesarios para poder establecer un contrato. (Ver, Anexo 1, procedimiento de contratación de personal 029 bajo renglón presupuestario 029).

La Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSEC), ha autorizado un número específico de puestos para cada uno de los 14 ministerios que forman parte del gobierno de Guatemala, sin embargo debido a la creciente cantidad de funciones asignadas, se ha requerido incorporar personal adicional, el cual es contratado bajo el renglón presupuestario 029, para suplir las necesidades de recurso humano, estos colaboradores prestan sus servicios de apoyo técnico o asesoramiento profesional en diversas actividades en áreas administrativas y de trabajo de campo, contribuyendo con ello al alcance de los objetivos de la institución contratante.

El estado de Guatemala ha sido frecuentemente cuestionado, ya que el gasto de honorarios bajo este renglón presupuestario es bastante grande actualmente, por lo cual constantemente se adhieren mecanismos para regular y monitorear la transparencia tanto de la contratación, como de la prestación activa de los servicios y la asignación de honorarios.

La importancia de este personal radica en el hecho de que su proceso de contratación requiere una duración menor en comparación al personal que es contratado de manera permanente, por contrato o jornal.

Las instituciones para satisfacer sus necesidades inmediatas de personal reclutan una gran cantidad de colaboradores en el renglón presupuestario 029, lo cual se evidencia en el hecho de que son ellos quienes representan el mayor al número de personal contratado en las instituciones gubernamentales, por lo que influyen en la dinámica laboral y los objetivos de las institucionales.

2.2 Administración de Recursos Humanos

Es aquella administración enfocada en las personas que forman parte de la organización y que desempeñaran un papel importante en el éxito de ésta. El personal que se incorpora a las instituciones representa un cumulo de talento, conocimientos, habilidades y destrezas que lo convierte en un activo clave para el buen desempeño de las operaciones.

Dessler (2011) la define como:

las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (p. 2)

La administración de recursos humano contempla una secuencia de actividades para planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar todo lo referente con el recurso humano que es parte, o que se requiere para llevar a cabo las operaciones de las organizaciones.

Las personas son el activo más importante en toda organización y es por ello que es necesario tomar en cuenta a cada una de ellas, en programas que estimulen el desarrollo de actitudes hacia la institución y su trabajo que contribuyan a un mejor desempeño.

2.2.1 Subsistema de desarrollo de recursos humanos

Este subsistema consiste en todas aquellas actividades que las organizaciones realizan con el propósito de que sus empleados crezcan a nivel personal y laboral haciéndolos más eficientes dentro de las organizaciones.

Las personas tienen una enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones. Las organizaciones echan mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo. (Chiavenato, 2007, p. 379)

Tomando en consideración lo anterior surge el interés por crear un proceso de desarrollo de la actitud del compromiso que mejore la actitud que los colaboradores tienen en su puesto de trabajo, con el propósito de mejorar la calidad de vida dentro de la institución, y que sus acciones se encuentren alineados con la filosofía organizacional.

2.2.2 Comportamiento Organizacional

Las personas son el recurso más dinámico en las instituciones ya que cada una de ellas desarrolla patrones de comportamiento que pueden contribuir de manera positiva o negativa en el desarrollo de su labor.

El comportamiento Organizacional “es el estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma como la gente (individuos y grupos) actúa en las organizaciones. Se esfuerza por identificar formas en que la gente actúa con mayor eficiencia” (Newstrom, 2011, p. 3)

Al hablar de comportamiento también se habla de las actitudes de las personas hacia el trabajo:

“Una persona tiene miles de actitudes, pero el Comportamiento Organizacional reclama nuestra atención para un número muy limitado de aquellas que se relacionan con el trabajo, las cuales son evaluaciones positivas o negativas que los empleados tienen

acerca de ciertos aspectos de su ambiente de trabajo. La mayor parte de investigaciones en el Comportamiento Organizacional, se han dedicado a tres actitudes: satisfacción en el trabajo, involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional” (Robbins & Judge, 2009, p. 79)

Las personas dentro de una organización suelen guardar similitud en cuanto a sus actitudes, esto como resultado de la cultura que se maneje, es por ello por lo que se requiere evaluar y establecer estrategias para desarrollar un ambiente que propicie o fortalezca actitudes de compromiso hacia la institución.

La autora Martha Alles (2017) establece la relación entre los subsistemas de Recursos Humanos y el comportamiento organizacional afirmando:

Las responsabilidades del área de Recursos Humanos pueden dividirse en dos grandes grupos: las funciones denominadas *hard* (duras), que se relacionan con los aspectos legales o más o menos obligatorios que una organización debe contemplar para funcionar adecuadamente, y otro grupo de funciones que se denominan *soft* y que son aquellas que una organización no tiene “obligación” de cumplir para respetar leyes o normas vigentes, sino que devienen de las buenas prácticas de Recursos Humanos. A estas funciones las hemos agrupado en subsistemas cuya implementación, si bien no es obligatoria, es recomendada por las buenas prácticas y el sentido común: análisis y descripción de puestos, atracción, selección e incorporación de personas, evaluación del desempeño, remuneraciones y beneficios, capacitación y entrenamiento, y desarrollo y planes de sucesión. De este modo se espera lograr un mejor desempeño de las personas, para alcanzar de manera más eficaz los objetivos organizacionales. (p. 399)

El estudio del comportamiento organizacional incluye el análisis de la actitud del compromiso de los colaboradores y esta a su vez se encuentra dentro de las funciones *soft* del área de recursos humanos, muchos autores coinciden en la importancia de medir y gestionar el compromiso para aprovechar los múltiples beneficios de contar con personal que con altos niveles de compromiso organizacional, ya que el desarrollo de personal no únicamente se enfoca en ascensos o planes de carrera, sino en un estímulo de crecimiento interno de las personas, estimulando habilidades, competencias y

actitudes que le permitan sentirse a gusto en la institución y por ende sean más productivos en su entorno laboral.

2.2.3 Compromiso Organizacional

El compromiso es una actitud que se desarrolla internamente en las personas y las impulsa a dar lo mejor de si mismas a la institución, porque ha adoptado de manera personal la misión, visión, objetivos y metas de ésta.

Es deseado en los colaboradores desarrollen esta actitud, ya que “el compromiso se define como la dirección de un esfuerzo voluntario, actuar de una forma que vaya más allá de los intereses propios” (Araujo & Brunet, 2012, p. 145)

No se puede obligar a las personas a tener un determinado nivel de compromiso o que actúen de una forma estandarizada, sin embargo, es posible desarrollar condiciones dentro del entorno laboral que estimulen un genuino compromiso con las instituciones.

“Porter y Lawler (1965) definen el Compromiso organizacional como el deseo de realizar elevados esfuerzos por el bien de la institución, el anhelo de permanecer en la misma y aceptar sus principales objetivos y valores. Gutiérrez, et al., (2012) citan a Buchanan (1974) quien dice que ve al individuo comprometido, como un miembro de la institución, lo cual genera un sentimiento de apego hacia los objetivos y valores organizacionales. Mientras que Meyer & Allen (1991), definieron el compromiso como un conjunto de impresiones y/o creencias relativas del empleado hacia la organización, que caracterizan la correlación entre una persona y la organización. Es algo que refleja un deseo, una necesidad y/o una obligación de mantenerse dentro de una organización”. (Citados en Peña, et al., 2016, pág. 97).

“El compromiso organizacional se define como el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella”. (Robbins & Judge, 2009, p. 79)

Un grado alto de compromiso organizacional por parte de los empleados en la actualidad se ha convertido en una ventaja competitiva para las instituciones, debido a que éstos

demuestran con sus acciones el deseo, la necesidad o la obligación de dar lo mejor de sí mismo para alcanzar los objetivos organizacionales que se han vuelto importantes de manera personal.

Bryson, Crosby y Stone 2006, afirman que las actitudes de los servidores públicos son importantes, porque son las personas quienes realmente interactúan al realizar las tareas y atender los conflictos que se den en el contexto (Citado en: Fierro, Martínez, Ortiz, & Martínez, 2018, p. 3)

2.2.4 Importancia del compromiso organizacional

“El compromiso del personal con la organización constituye un factor importante en los logros de los objetivos, este existe cuando las personas se identifican con su organización o cuando los objetivos de la organización y los personales son congruentes” (Obreque, 2015, p. 20).

El compromiso del personal brinda múltiples beneficios para las instituciones por lo cual ha sido objeto de interés y estudio ya que gestionarlo de manera efectiva contribuye al éxito en la gestión empresarial.

El compromiso organizacional se ha convertido en una de las variables más estudiadas por el comportamiento organizacional; una de las razones de que esto haya sucedido, es que varias investigaciones han podido demostrar que el compromiso con la organización suele ser un mejor predictor de la rotación y de la puntualidad.

[...]

Además, existen evidencias de que las organizaciones cuyos integrantes poseen altos niveles de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad y bajos índices de ausentismo (Edel, García, & Casiano, 2007, pp. 54-55).

Los cambios económicos, sociales y tecnológicos han planteado nuevos retos para las instituciones, contar con personal altamente comprometido es indispensable para que las instituciones puedan afrontarlos con éxito.

En la era del conocimiento, el recurso humano es el elemento clave para generar ventajas competitivas, por lo que se ha generado una fuerte competencia en mercado laboral por conservar a ese personal altamente calificado. Actualmente la gestión de recursos humanos está dando gran importancia al estudio del compromiso organizacional, debido a que desarrolla la innovación, pues el colaborador se siente lo suficientemente motivado para alcanzar los objetivos de la organización, lo que a su vez lo hace más productivo y con un mejor desempeño (Arcos, 2017, p. 19).

Por lo cual evaluar el compromiso es de interés para los profesionales dedicados a la administración de recursos humanos ya que es un elemento que ayuda a desarrollar y retener el talento en la institución, debido al vínculo emocional que el colaborador establece.

2.2.5 Compromiso organizacional y el contrato psicológico

El Compromiso Organizacional tiene una estrecha relación con el contrato psicológico del trabajador, debido que este último nace de las expectativas propias del colaborador respecto a lo que espera de la institución que lo emplea.

Solanes & Martínez (2012):

Está basado en sus percepciones, que surgen como consecuencia de su relación laboral con la empresa, lo que significaría que este contrato sentaría las bases de dicha relación y sería predictor del compromiso organizacional, así como del comportamiento general de los colaboradores dentro de la organización (Como se cita en Guerrero, 2016, p. 47).

Es importante entender que dicho contrato es uno de los predictores del compromiso es necesario que las instituciones sean cuidadosas en sus prácticas dirigidas al recurso humano desde su reclutamiento, integración y posterior desarrollo dentro de la institución.

Tomando en consideración que el contrato psicológico es aquello que las personas esperan recibir por parte de la institución al momento que se integra a ella, es de razonable que el personal contrato bajo el renglón presupuestario 029, tenga la

expectativa de que sus servicios sean valorados, y se les brinde apoyo organizacional oportuno en la ejecución de sus actividades.

2.2.6 Modelos de Compromiso Organizacional

El estudio del Compromiso Organizacional ha sido objeto de interés para diversos investigadores que defienden el hecho de que el recurso humano es crucial para el éxito de las operaciones de toda organización, por lo que gestionar el compromiso es una práctica que toda empresa debería implementar. Es por ello por lo que se han creado diversos modelos para su análisis.

Entre los investigadores de este fenómeno hay consenso de que el compromiso es un constructo multidimensional, para lo cual se han creado varios modelos (Mathieu y Zajac, 1990; Meyer et al., 1998; Meyer y Allen, 1984, 1991; Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974; Wright y Rorbaugh, 2001), los que incluyen en dicho compromiso componentes afectivos, cognitivos y comportamentales (Frutos, Ruiz y San Martín, 1998; Mathieu y Zajac, 1990), mismos que se han utilizado en los diferentes modelos para explicar el compromiso organizacional (Calderón, 2016, p. 242).

Tabla 2. Modelos para el análisis del Compromiso Organizacional

Modelo	Funcionamiento analítico
Modelo de un factor	Explica el compromiso uniendo las dimensiones afectiva y calculada, de modo que se las considera extremos opuestos del compromiso (Penley y Gould, 1988; Wiener, 1982).
Modelo de dos factores	Considera las dimensiones afectiva y calculada para el compromiso organizacional. La lealtad hacia la

	organización se incluye como parte del componente afectivo.
Modelo de tres factores	Las dimensiones afectiva, normativa y calculada conforman el compromiso. Las tres pueden ocurrir al mismo tiempo y con intensidades diferentes (Meyer et al., 1998).
Modelo de cuatro factores	En este modelo se ha dividido el componente calculado en dos factores nuevos: <i>costos</i> (al compromiso basado en los costos de abandonar) y <i>escasez de alternativas</i> (basado en la percepción de escasez de un empleo alternativo).

Fuente: elaboración propia con datos de Calderón, (2016, p. 242).

Después del estudio y análisis de los modelos, se decidió utilizar en este documento un enfoque en bajo el modelo de tres factores, propuesto por John P. Meyer y Natalie J. Allen en (1997), que hace referencia a las dimensiones compromiso afectivo, de continuidad y normativo, ya que es el modelo de mayor aceptación, se conoce como el modelo clásico para la medición del compromiso y sigue siendo utilizado en la actualidad debido a su consistencia interna y confiabilidad.

2.2.7 Dimensiones del compromiso organizacional

El compromiso ha sido estudiado por diversos autores y cada uno de ellos ha planteado diferentes dimensiones o enfoques al respecto, sin embargo, para efectos del presente trabajo se evaluaron las dimensiones del compromiso afectivo, de continuidad y normativo. Obrequé (2015), han definido estas dimensiones de la siguiente manera:

a) Compromiso afectivo (Deseo)

Es decir, la adhesión emocional del empleado hacia la empresa, adquirida como consecuencia de la satisfacción de las necesidades y expectativas que el trabajador siente, por parte de la organización.

b) Compromiso para continuar (Necesidad)

Consecuencia de la inversión de tiempo y esfuerzo que la persona ha realizado por su permanencia en la empresa y lo que perdería si abandona el trabajo.

c) Compromiso normativo (Obligación)

Deber moral o gratitud que siente el trabajador que debe responder de manera recíproca hacia la empresa como consecuencia de los beneficios obtenidos (trato personalizado, mejoras laborales, etc.) (pp. 18-19).

Cada persona demuestra niveles distintos de las dimensiones del compromiso, por ejemplo, un colaborador puede tener un alto grado de compromiso normativo y a su vez bajos niveles de compromiso afectivo y de continuidad. Lo que se busca preferentemente es que predomine el compromiso afectivo, ya que al existir un alto grado de compromiso emocional mejoran en consecuencia las otras dos dimensiones que se relaciona con el compromiso racional, el propósito es alcanzar niveles de compromiso emocional y racional equilibrados e identificar áreas que necesiten ser reforzadas.

Esto es confirmado por Marzano (2019) quien indica que “los individuos pueden experimentar cualquiera de estos tres componentes del compromiso, en grados variables según las vivencias que experimente dentro de la actividad laboral” (pág. 4).

La relación equilibrada de las dimensiones de compromiso permitirá no solo que el colaborador esté ligado emocionalmente con la institución, sino que perciba que su esfuerzo está siendo retribuido de manera justa y que no existe mejor alternativa si decide desvincularse de la empresa, además desarrollará un alto sentido de lealtad, que hará que el colaborador de su mejor esfuerzo y desarrolle con pasión su labor.

Tabla 3. Dimensiones del compromiso con relación a los tipos de necesidades

Componente	Características	Colaborador	Valores	Resultados
Continuidad	El colaborador siente necesidad de permanecer en la empresa por el sueldo que percibe.	“Tiene” que permanecer en la organización, debido al costo de abandono, fruto de las inversiones logradas a lo largo del tiempo. Influye la situación del mercado, pocas alternativas laborales.	Sometimiento a los valores de la empresa, debido al salario.	Desempeño mínimo, intención de abandono y absentismo.
Normativo	El colaborador siente obligación moral.	“Determinado” a contribuir con los fines de la organización. Se desarrolla lealtad producto de la obligación moral.	Identificación y congruencia entre los valores de la persona y de la organización.	Aceptación del cambio, satisfacción laboral, iniciativa, espíritu cooperativo y deseo de permanencia.
Afectivo	Atadura emocional, sentimientos de permanencia y afecto.	“Quiere” formar parte de la organización	Identificación con los fines, objetivos, valores y cultura de la organización, sentimiento o de implicación con la empresa.	Contribuye con los objetivos, implicación

Fuente: (Hurtado, 2017, p. 23)

Los colaboradores que demuestran un alto nivel de compromiso afectivo son aquellos que han desarrollado un deseo genuino de dar esfuerzo adicional para mejorar sus niveles de desempeño en la organización, esta dimensión es considerada la más importante ya que fortaleciéndola es posible que en consecuencia el compromiso de continuidad y normativo mejoren sustancialmente.

Un colaborador con un alto compromiso afectivo se siente plenamente identificado y ligado emocionalmente con la organización, este colaborador proyecta orgullo de ser parte de ella.

Por lo anterior es importante establecer estrategias que fortalezcan en primera instancia el compromiso afectivo de los colaboradores sin dejar de lado aquellos factores que presenten áreas de mejora en el compromiso de continuidad y normativo.

2.2.8 Evaluación del Compromiso Organizacional

En el pasado las personas eran consideradas un recurso que simplemente aportaba fuerza laboral, sin embargo, esta definición se ha transformado, al punto que en la actualidad se ve a cada colaborador como un portador de talento, habilidades y destrezas únicas de gran valor.

La evaluación del compromiso organizacional brinda más que un dato generalizado del nivel de compromiso, ésta permite determinar qué clase de empleados se tienen y las características propias de dicha clasificación.

Las organizaciones en la actualidad han identificado la importancia de fomentar el compromiso de sus colaboradores y buscan constantemente estrategias para fortalecerlo y/o desarrollarlo.

Gallup Management Journal¹; Krueger, J. & Killham, E. (2005), en su artículo titulado: “En el trabajo, sentirse bien importa” define tres clases de empleados (Ver tabla 4).

¹ Gallup Management Journal, Empresa global de análisis y asesoramiento que ayuda a líderes y organizaciones a resolver sus problemas más acuciantes. <https://www.gallup.com>

Tabla 4. Clases de empleados respecto a su nivel de compromiso

No.	Clase de empleado	Comportamiento
1	<i>Engaged</i> Los empleados comprometidos	Trabajan con pasión y sienten una profunda conexión con su empresa. Impulsan la innovación y empujan la empresa hacia delante.
2	<i>Not-Engaged</i> Los empleados no comprometidos	Pasan esencialmente inadvertidos. Deambulan durante su jornada laboral y dedican horas de su trabajo, pero no ponen energía ni pasión.
3	<i>Actively Disengaged</i> Los empleados activamente desvinculados	No solo se sienten infelices en el trabajo, sino que lo demuestran activamente. Cada día, estos trabajadores socavan lo que logran sus compañeros de trabajo comprometidos.

Fuente: (Gallup; Krueger, J. & Killham, E. 2005)

Esta clasificación corresponde a los niveles alto, medio o neutro y bajo del compromiso de los colaboradores, por lo cual se decidió relacionar los resultados obtenidos a través del modelo postulado por Meyer & Allen, con dicha clasificación que servirá de base para saber las características de los colaboradores que posee la institución objeto de análisis.

Realizar esta clasificación de los empleados permite plantear estrategias que se enfoquen las necesidades particulares del grupo de colaboradores, establecer una relación entre la clase de colaboradores y las dimensiones del compromiso muestran un panorama situacional más completo en cuanto al compromiso organizacional.

2.2.9 Valor de una fuerza laboral comprometida

Tener personal comprometido permite que las empresas perciban beneficios en distintas áreas que guardan relación con las operaciones y la administración de personal.

Tabla 5. Beneficios de una fuerza laboral comprometida

17%	más productividad
21%	más de rentabilidad
10%	más satisfacción del cliente
41%	menos absentismo
24%	menos de rotación (en organizaciones de alta rotación)
24%	menos de rotación (en organizaciones de alta rotación)
59%	menos de rotación (en organizaciones con baja rotación)
70%	menos de incidentes de seguridad
40%	menos defectos / problemas de calidad

Fuente: Elaboración propia con datos de <https://www.shiftboard.com/hourly-employee-engagement-how-to/>

Al observar los beneficios que conlleva contar con personal comprometido y la percepción actual de las autoridades respecto al personal contratado bajo el renglón presupuestario 029, se puede observar que gestionar los niveles de compromiso podrían reducir hasta un 40% los problemas de calidad en la prestación de los servicios y productos derivados de los mismos.

2.2.10 Compromiso racional vs. Compromiso emocional

Los colaboradores experimentan dos tipos diferentes de compromiso respecto a la organización y es importante conocerlos, saber diferenciarlos para establecer estrategias que permitan que ambos se desarrollen.

Tabla 6. Comparación de los tipos de compromiso según su naturaleza

Compromiso Racional	Compromiso Emocional
 <p>La mayoría de nosotros tenemos un sentido de compromiso racional. Es la medida en que el trabajo tiene sentido para nosotros. ¿Nos conviene en términos financieros, de desarrollo y profesionales?</p>	 <p>El compromiso emocional es la medida en que los empleados valoran, disfrutan y creen en su trabajo y tiene un mayor impacto en el desempeño.</p>
Impulsa la intención de quedarse...	Impulsa la intención de quedarse...
<p>Los Empleados con un alto compromiso racional tienen 40% menos probabilidades de abandonar la organización si el trabajo tiene sentido para ellos.</p>	<p>Los empleados con alto compromiso emocional tienen 33% menos probabilidad de abandonar la organización si establece una conexión psicológica con el trabajo o el lugar de trabajo.</p>
Impacto en el esfuerzo discrecional	Impacto en el esfuerzo discrecional
<p>Los empleados con un alto compromiso racional demuestran 13% más esfuerzo discrecional. Esto no impulsa el aumento en el desempeño y los resultados que usted necesita.</p>	<p>Los empleados con un alto compromiso emocional demuestran un 44% más esfuerzo discrecional. Este esfuerzo impulsa el aumento en el desempeño y los resultados que usted necesita.</p>

Fuente: University Of North Texas -UNT-, (2016, p. 5)

2.2.11 Compromiso y cultura organizacional

El compromiso organizacional es afectado por la o las culturas que se desarrollan y en la cual están inmersos los colaboradores de la institución.

“La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura puede haber sido creada en forma consciente por los directivos y/o fundadores o, sencillamente, haber evolucionado con el curso del tiempo. La idea de cultura organizacional es un tanto intangible, no podemos tocarla ni verla, pero está presente” (Alles, 2007, p. 57).

Cuando se habla de una cultura que fomente el compromiso se debe hablar de una cultura colaborativa la cual se centra en relaciones de apoyo mutuo, donde las personas comparten valores en común y crean una especie de fraternidad.

Burrillo; Good Rebel, (2013):

Mayor compromiso es mayor satisfacción lo que a su vez, implica mayor eficiencia. [...]

La cultura participativa posee palancas para el compromiso claras. En este caso, nos vamos a centrar en cuatro palancas que generan vinculación entre la organización y el trabajador:

- **Responsabilidad personal:** los miembros del equipo poseen gran control sobre su trabajo y la valoración del mismo se hace en función de los resultados. Exige responsabilidad y compromiso en la toma de decisiones. Esta clase de responsabilidad basada en el empoderamiento (empowerment) de los miembros de la organización produce una gran satisfacción en el equipo.
- **Los trabajadores como eje central de las soluciones:** estimula el debate y el conflicto constructivo como forma de superar las crisis internas del grupo. Poner en el centro al equipo es un generador de compromiso y de innovación entre las empresas; dar importancia a las opiniones de los líderes naturales hará que se creen vínculos y lazos fuertes entre los miembros.

- **Innovación y apertura ante los cambios:** el conflicto crea una estrategia de mejora y ayuda a afrontar posibles cambios. En empresas donde el cambio se percibe como una oportunidad de innovación los empleados aumentan su compromiso, puesto que entienden que es positivo explorar nuevos horizontes y aumentar sus habilidades y conocimientos de diferentes áreas.
- **Visibilidad y actividad:** con una comunicación sostenida y oportuna, que debe ser multidireccional. (Parr. 9-11)

Es necesario que las instituciones orienten actividades que estimulen un afecto hacia la ella, pero también afecto hacia las personas con las cuales convive en el entorno laboral, para crear vínculos que lo estimulen a dar esfuerzo discrecional.

3. METODOLOGÍA

3.1 Definición del problema

Administrar el recurso humano de una institución implica un gran desafío para las autoridades, ya que las personas no son recursos inmutables, al contrario, son seres con características propias las cuales determinan su comportamiento y por ende sus actitudes hacia el trabajo.

El ambiente laboral influye en el comportamiento de los colaboradores, siendo la actitud de compromiso una a las cuales se le ha dedicado numerosos estudios ya que “todas estas respuestas individuales probables (actitudes individuales) se transforman (en su conjunto) en demandas colectivas o demandas sociales (Alles, 2007, p. 109), es importante gestionar de manera oportuna la actitud de bajo compromiso individual para que no se convierta en un problema colectivo en los colaboradores.

La institución objeto de análisis se ha visto en la necesidad de contratar los servicios técnicos o profesionales de personas, bajo el renglón presupuestario 029 “Otras remuneraciones de personal temporal”, para atender la demanda de personal de la institución, y poder realizar todas las operaciones necesarias para su funcionamiento, por ello en la actualidad el número de personal contratado en esta modalidad temporal (renglón 029), representa la mayoría de colaboradores distribuidos en toda la estructura organizacional.

El personal bajo renglón presupuestario 029, no guarda relación de dependencia con la institución, pero esta obligado a rendir informes periódicos del avance, así como un informe final en el que se presenta un resumen del producto o resultado de la prestación de sus servicios, esta realidad se ha visto como oportunidad para realizar las actividades asignadas de manera descuidada, ya que no es responsabilidad directa de estas personas, por ello constantemente las autoridades buscan que las personas se comprometan con el desarrollo de sus servicios, ya que las actividades que se les delega

son de apoyo o asesoría, técnica o profesional que influyen en el desempeño general de la institución.

La actitud de compromiso hacia la institución puede ser orientada a un cambio positivo si se enfocan esfuerzos a dicho fin. Chiavenato (2009) afirma:

“las actitudes dependen de dos factores generales: la confianza en el mensajero y la confianza en el valor del mensaje. Si las personas no confían en su gerente, no aceptarán el mensaje y no cambiarán de actitud. Además, si el mensaje no fuera adecuado, tampoco habría cambio de actitud. Cuanto mayor sea el prestigio del comunicador, mayor será la probabilidad del cambio de actitud. Las actitudes influyen poderosamente en las decisiones de las personas”.

El compromiso organizacional es un concepto que ha tomado relevancia cuando se habla de administración de recursos humanos ya que es predictor de comportamiento perjudiciales por parte de los colaboradores, como demoras en la ejecución de labores, descuidos y falta de calidad al brindar sus servicios, considerando que actualmente el personal contratado bajo el renglón 029 representa un 62% de la totalidad de su nómina de la institución y un 92% de los colaboradores que laboran para el viceministerio analizado, surge el interés por saber si, ¿el personal contratado bajo renglón presupuestario 029, presenta grados considerables de compromiso?, considerando que el compromiso es una actitud que se desarrolla constantemente, el responder la pregunta a través de la evaluación del compromiso sentara las bases para la elaboración de planes de mejora y gestión, para hacer a la institución más eficiente.

3.2 Delimitación del problema

3.2.1 Unidad de análisis

Personal contratado bajo el renglón presupuestario 029 que presta sus servicios en un viceministerio de una institución del gobierno de Guatemala.

3.2.2 Ámbito Geográfico.

La investigación se llevó a cabo en las oficinas ubicadas en la Ciudad de Guatemala, Guatemala.

3.2.3 Ámbito Histórico

Para la elaboración del presente documento se consideró el periodo de enero a julio del año 2020. Meses en los cuales se recolectó la información bibliográfica y de campo necesaria para el alcance de objetivos.

3.3 Objetivos

En esta sección se detallan los objetivos que se plantearon alcanzar a través del análisis del problema detectado.

3.3.1 General

Determinar el nivel de compromiso organizacional de los colaboradores contratados bajo el renglón presupuestario 029, para identificar áreas que requieran reforzamiento y establecer un plan de mejora que contemple actividades que estimulen el aumento de compromiso hacia la institución.

3.3.2 Específicos

3.3.2.1 Evidenciar a través de una matriz de prioridades los componentes que presenten bajas valoraciones por parte de los colaboradores y que requieran ser fortalecidos y/o mejorados.

3.3.2.2 Identificar la clase de empleados que predominan en la institución en función del nivel de compromiso que éstos presentan, de acuerdo con la clasificación realizada por Gallup; Krueger & Killham, 2005.

3.3.2.3 Elaborar un plan de mejora que contemple actividades para estimular el desarrollo del compromiso organizacional.

3.3.2.4 Definir un plan de gestión del compromiso que permita realizar evaluaciones constantes y documentar las acciones realizadas al respecto.

3.4 Método

Para la evaluación del compromiso organizacional se utilizó un enfoque mixto, la información fue obtenida a través del Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1997) y el posterior análisis de ésta, además se toma en consideración las clases de empleados respecto al nivel de compromiso determinado, la información obtenida fue sometida a un análisis cuantitativo y cualitativo, con el propósito de identificar las acciones del plan de mejora continua.

El alcance del diagnóstico fue descriptivo, “con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2013, p. 92).

Al tener la información resultado de la evaluación del compromiso del personal contratado bajo el renglón presupuestario 029 “Otras remuneraciones de personal temporal”, se determinó un plan de mejora y un plan de gestión continua para propiciar un ambiente laboral óptimo que estimule niveles altos de compromiso.

Se realizó un análisis deductivo ya que en primera instancia se determinó el nivel de compromiso en general, luego el nivel de compromiso comparativo entre las dimensiones o subescalas analizadas, después se ordenaron los reactivos evaluados en una matriz de prioridades; para concluir se evaluó los resultados obtenidos por cada colaborador para clasificarlos según su nivel particular de compromiso.

3.5 Técnicas

3.5.1 Muestreo no probabilístico intencional o de conveniencia

Se utilizó la técnica de muestreo por conveniencia ya que se seleccionó a individuos “cuyas características sean similares a las de la población objetivo. (...) El caso más frecuente de este procedimiento es utilizar como muestra los individuos a los que se tiene fácil acceso”. (Arias, Villasís & Miranda, 2016, p. 206)

Se definió como parte de la muestra a 104 individuos contratados bajo el renglón presupuestario 029 “Otras remuneraciones de personal temporal”, en un rango de edad de 20 a 55 años, con estudios a nivel medio y universidad.

Para la fecha 15 Julio de 2020 se tenía una nómina total de 2,100 colaboradores contratados bajo renglón presupuestario 029 distribuidos en toda la institución, al cierre del mismo mes, éste total aumento a 2,371, para lo cual según datos oficiales de la institución la nómina estaba integrada de la manera siguiente.

Tabla 7. Integración de nómina a nivel institucional

Personal contratado al mes de julio, 2020			
Renglón presupuestario	Cantidad de colaboradores	%	%
011	969	25%	38%
022	30	1%	
031	473	12%	
029	2,371	62%	62%
TOTAL	3,843	100%	100%

Fuente: elaboración propia con datos de la institución objeto de estudio.

Debido a la situación derivada de la pandemia por Coronavirus COVID-19, no fue posible utilizar una muestra sobre el total de la población de la institución, por lo que se decidió realizar el estudio en un Viceministerio específico, el cual se encontraba disponible

debido a que estuvo activo realizando labores relacionadas directamente al estado de calamidad.

El Viceministerio donde se realizó el estudio al momento de proceder a la aplicación del instrumento en el mes de julio 2020, contaba con una nómina compuesta por el siguiente personal de acuerdo con su renglón presupuestario.

Tabla 8. Integración de nómina del viceministerio analizado

Personal contratado al mes de julio, 2020			
Renglón presupuestario	Cantidad de colaboradores	%	%
011	11	7%	8%
022	2	1%	
029	142	92%	92%
TOTAL	155	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la institución.

A continuación, se muestra el cálculo del tamaño adecuado de la muestra que deberá ser incluida en el estudio.

Formula:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N-1) + Z^2 P Q}$$

En donde:

β = nivel de confianza = 0.95

P = probabilidad de éxito = 0.5

Q = probabilidad de fracaso = 0.5

N = tamaño de la población = 142

$E = \text{error de muestreo} = 0.05$

$Z = (\beta/2), Z = (0.95/2), Z = (0.475)$

$Z = \text{en tabla } 1.96$

$$n = \frac{(1.96^2) (0.5) (0.5) (142)}{(0.05^2) (142-1) + (1.96^2) (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (0.5) (0.5) (142)}{(0.0025) (142) + (3.8416) (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{136.3768}{0.355 + 0.9604}$$

$$n = \frac{136.3768}{1.3154}$$

$$n = 103.68 \approx 104$$

Para un nivel de confianza del 95 % se eligió una muestra de 104 colaboradores del total de la población del Viceministerio.

3.5.1 Procesamiento de datos

Se utilizó la herramienta digital *Google Forms* para elaborar, distribuir y tabular la información proporcionada por los individuos de la muestra respecto al Cuestionario de Evaluación del Compromiso, se le envió un enlace a cada uno de los sujetos parte de la muestra a través de WhatsApp, posteriormente se descargó la tabulación de datos en formato de archivo Excel, para realizar los cálculos matemáticos correspondientes con los cuales se determinaron los niveles de compromiso general y por cada dimensión afectiva, de continuidad y normativa y la clasificación de los empleados respecto a los mismos.

3.6 Instrumento de medición

Se utilizó el Cuestionario de Compromiso Organizacional (OCQ) elaborado por Meyer y Allen (1997) compuesto por 18 reactivos, que permiten diferenciar las tres dimensiones propuestas por estos autores: Compromiso Afectivo (CA), Compromiso de Continuidad (CC) y el Compromiso Normativo (NC) los cuales son evaluados por el instrumento. (Ver anexo 2, Cuestionario de Compromiso Organizacional Meyer & Allen 1997).

La escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen ha tenido a lo largo de los años una modificación estructural, ya que ha ido evolucionando conforme otros autores han criticado la teoría y es con el aporte de estos que se ha seguido investigando y probando el modelo en lo que al constructo respecta. Es importante saber que la ya mencionada escala, en sus inicios, contaba con 24 ítems, que abarcaban sus tres tipos de subescalas (afectivo, continuo y normativo), luego fue modificada y el número de sus ítems fue reducido a 21. Posteriormente, con los estudios de revisión de Meyer (1993), la escala fue modificada por 18 ítems, manteniendo la base de sus tres tipos de subescalas. La tercera modificación aparece en Meyer (1997), donde no se alteran las subescalas de compromiso afectivo, ni la normativa, (Arciniega, 2001) (citado por Montoya Santos, 2014, p. 13).

La escala o cuestionario de medición del compromiso propuesto por John P. Meyer y Natalie J. Allen en Estados Unidos (1997), se conoce como el modelo clásico para medir el compromiso organizacional y sigue utilizándose hasta la actualidad, la versión presentada en este documento fue obtenido de la Tesis de Posgrado de Aldo Guevara (2019) quien cita la versión adaptada al español por César Figueroa (2015). Para este estudio todos los reactivos se manejaron de manera positiva.

Este cuestionario está compuesto por 18 reactivos los cuales contemplan tres escalas: compromiso Afectivo (CA), Compromiso de Continuidad (CC), Compromiso Normativo (CN).

Para este instrumento se utilizó una valoración a través de escala de Likert con siete opciones donde: (7) totalmente de acuerdo, (6) de acuerdo, (5) levemente de acuerdo,

(4) ni de acuerdo ni en desacuerdo, (3) levemente en desacuerdo, (2) en desacuerdo, (1) totalmente en desacuerdo.

Se hicieron leves modificaciones al colocar en positivo los reactivos que aparecían como negativos, el autor citado Aldo Guevara (2019), indica que únicamente los reactivos 3, 4, 5 y 13 se encuentran redactados de manera negativa pero también es válido utilizarlos en positivo sin afectar el instrumento, por lo cual se optó a esta segunda opción para que el cuestionario guardara uniformidad en la forma de redacción en positivo de todos los ítems y algunas expresiones para atender al contexto de la unidad de análisis respetando el sentido original.

Debido a que el cuestionario tiene una valoración a través de una escala de Likert se procedió al cálculo matemático estadístico correspondiente, el cual se presenta a continuación.

Por ejemplo, para el nivel general de compromiso considerando una muestra de 104 individuos, se debe calcular el valor máximo, mínimo, promedio y los límites para cada nivel bajo, medio y alto.

- **El valor máximo**, se obtiene cuando todos los individuos de la muestra en los 18 reactivos responden “totalmente de acuerdo” que corresponde a 7 puntos, multiplicar: (7 puntos) x (18 ítems) x (número de individuos 104) que es igual a 13,104.
- **El valor mínimo**, será igual a decir que todos los individuos contestaron “totalmente en desacuerdo” que equivale a 1 punto en todas las preguntas y se debe multiplicar: (1 punto) x (18 ítems) x (104 individuos) es igual a 1,872.
- **El valor promedio**, deberá restarse el valor máximo (13,104) – valor mínimo (1,872), dividido (3) que corresponde a los niveles bajo, medio y alto, lo que es igual a 3,744.

Después de determinar el valor máximo, mínimo y promedio, proceda a definir los límites para cada nivel evaluado.

Los límites del compromiso para este ejemplo son los siguientes:

- **Limite nivel bajo:** valor mínimo (1,872) + valor promedio (3,744) = 5,616
La valoración para el nivel bajo es de 1,872 a 5,616 puntos.
- **Limite nivel medio:** limite nivel bajo (5,616) + valor promedio (3,744) = 9,360
La valoración para el nivel medio es de (5,616+1) a 9,360 puntos.
- **Limite nivel alto:** limite nivel medio 9,360 + valor promedio 3,744 = 13,104
La valoración para el nivel medio es de (9,360+1) a 13,104 puntos.

Valor porcentual para cada uno de los niveles se obtienen al multiplicar los puntos de cada limite dividido el valor máximo multiplicado por 100 por ejemplo:

$$(1,872 / 13,104) * 100 = 14\%$$

$$(5,616 / 13,104) * 100 = 43\%$$

$$(9,360 / 13,104) * 100 = 71\%$$

$$(13,104 / 13,104) * 100 = 100\%$$

El procedimiento se repite para analizar cada dimensión con única variación que se toman en cuenta 6 ítems, para calcular los valores máximos y mínimos que se podría obtener.

Para conocer el nivel de compromiso individual, nuevamente se repite el procedimiento, pero los valores se obtienen de acuerdo con máximo y el menor puntaje que una persona puede obtener al responder la totalidad del cuestionario.

Tabla 9. Clasificación de Reactivos

Compromiso Afectivo –CA-		Indicadores
1	Me sentiría feliz de pasar el resto de mi carrera en esta institución.	Apego emocional
2	Realmente siento como si los problemas de la institución fueran los míos.	
3	Tengo un fuerte sentido de pertenencia con esta institución. ®	
4	Me siento emocionalmente ligado a la institución. ®	
5	Me siento como “parte de la familia” en esta institución. ®	
6	Esta institución tiene un gran significado personal para mí.	Identificación que desarrolla el trabajador
Compromiso De Continuidad –CC-		Indicadores
7	Por ahora, permanecer en esta institución, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.	Necesidad de mantenerse en el puesto.
8	Sería muy difícil para mí dejar esta institución ahora, incluso si deseara hacerlo.	
9	Gran parte de mi vida sería afectada, si decidiera dejar la institución en estos momentos.	
10	Siento que tengo muy pocas opciones si considerará dejar la institución.	Evaluación de los costos al abandonarlo
11	Si no hubiera invertido tanto de mí en esta institución, yo podría considerar trabajar en otro lugar.	
12	Una de las consecuencias negativas de dejar esta institución, sería la escasez de otras alternativas disponibles.	
Compromiso Normativo –CN-		Indicadores
13	Siento la obligación de permanecer en mi trabajo actual. ®	Relación laboral colaborador
14	Incluso si recibiera beneficios, yo siento que dejar la institución ahora, no sería lo correcto.	
15	Me sentiría culpable si dejara la institución ahora.	
16	La institución donde trabajo merece mi lealtad.	Lealtad y la obligación
17	No dejaría la institución ahora porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan conmigo.	
18	Siento que le debo mucho a esta institución.	

® = Reactivos que fueron trasladados del planteamiento negativo a positivo.

Fuente: (Guevara, 2019, p. 78-79).

Al identificar los niveles de compromiso y la clasificación de los empleados respecto a estos se constató que no existe una diferencia significativa de los niveles de compromiso de acuerdo a cada dimensión por lo que se planteó un plan orientado a mejorar la situación en general, la inclusión del personal 029 en actividades de recursos humanos ya que usualmente no son tomados en cuenta en estas, todo ello tomando como base que el desarrollo o transformación de actitudes se deriva de la percepción bienestar dentro de la institución y sentirse valorados por esta.

Además del análisis por dimensión se realizó el análisis respecto a los resultados de cada individuo de la muestra para identificar en que clasificación de estos según su nivel de compromiso, para plantear estrategias acorde con las características del equipo de trabajo.

El plan se realizó enfocado en fortalecer principalmente seis áreas con oportunidad de mejora según la matriz de prioridad, además elaboró un plan de gestión del compromiso para que sea realizado de manera continua, si bien el presente tiene como población objetivo el personal contratado bajo el renglón presupuestario 029, sin embargo las autoridades pueden incluirse a personal de otros renglones presupuestarios en el desarrollo de las actividades.

4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En esta sección se presenta un análisis respecto a los resultados obtenidos después de realizar el diagnóstico o evaluación del compromiso organizacional.

4.1 Análisis de resultados de la evaluación del Compromiso Organizacional.

Los resultados fueron analizados de manera inductiva se realizó el análisis de lo específico para llegar a una conclusión en general respecto a los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de evaluación del compromiso.

4.1.1 Reactivos ordenados por orden de prioridad

A continuación, se muestra en un orden de prioridad cada uno de los reactivos, de acuerdo con los resultados obtenidos de la aplicación del Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer & Allen (1997).

Tabla 10. Matriz de prioridades

No.	Reactivo	Valoración absoluta	Valoración relativa	Dimensión
16	La institución donde trabajo merece mi lealtad.	287	39%	CN
9	Gran parte de mi vida sería afectada, si decidiera dejar la institución en estos momentos.	366	50%	CC
1	Me sentiría feliz de pasar el resto de mi carrera en esta institución.	375	52%	CA
14	Incluso si recibiera beneficios, yo siento que dejar la institución ahora, no sería lo correcto.	375	52%	CN
8	Sería muy difícil para mí dejar esta institución ahora, incluso si deseara hacerlo.	377	52%	CC
5	Me siento como "parte de la familia" en esta institución.	386	53%	CA
18	Siento que le debo mucho a esta institución.	388	53%	CN
6	Esta institución tiene un gran significado personal para mí.	389	53%	CA
17	No dejaría la institución ahora porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan conmigo.	394	54%	CN
15	Me sentiría culpable si dejara la institución ahora.	403	55%	CN
13	Siento la obligación de permanecer en mi trabajo actual.	404	55%	CN
7	Por ahora, permanecer en esta institución, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.	406	56%	CC

4	Me siento emocionalmente ligado a la institución.	411	56%	CA
3	Tengo un fuerte sentido de pertenencia con esta institución.	421	58%	CA
10	Siento que tengo muy pocas opciones si considerará dejar la institución.	426	59%	CC
12	Una de las consecuencias negativas de dejar esta institución, sería la escasez de otras alternativas disponibles.	427	59%	CC
11	Si no hubiera invertido tanto de mí en esta institución, yo podría considerar trabajar en otro lugar.	449	62%	CC
2	Realmente siento como si los problemas de la institución fueran los míos.	475	65%	CA

Fuente: Elaboración propia, con base a los resultados obtenidos del Cuestionario de Compromiso organizacional de Meyer & Allen 1997, (2020).

Como se puede observar en la matriz anterior se ve como el reactivo (16) es el único que se encuentra en un nivel bajo o con la mejor valoración por parte de los colaboradores y se trata del reactivo “la institución donde trabajo merece mi lealtad” por lo que en el plan de mejora se contemplaran acciones para que esa percepción mejore.

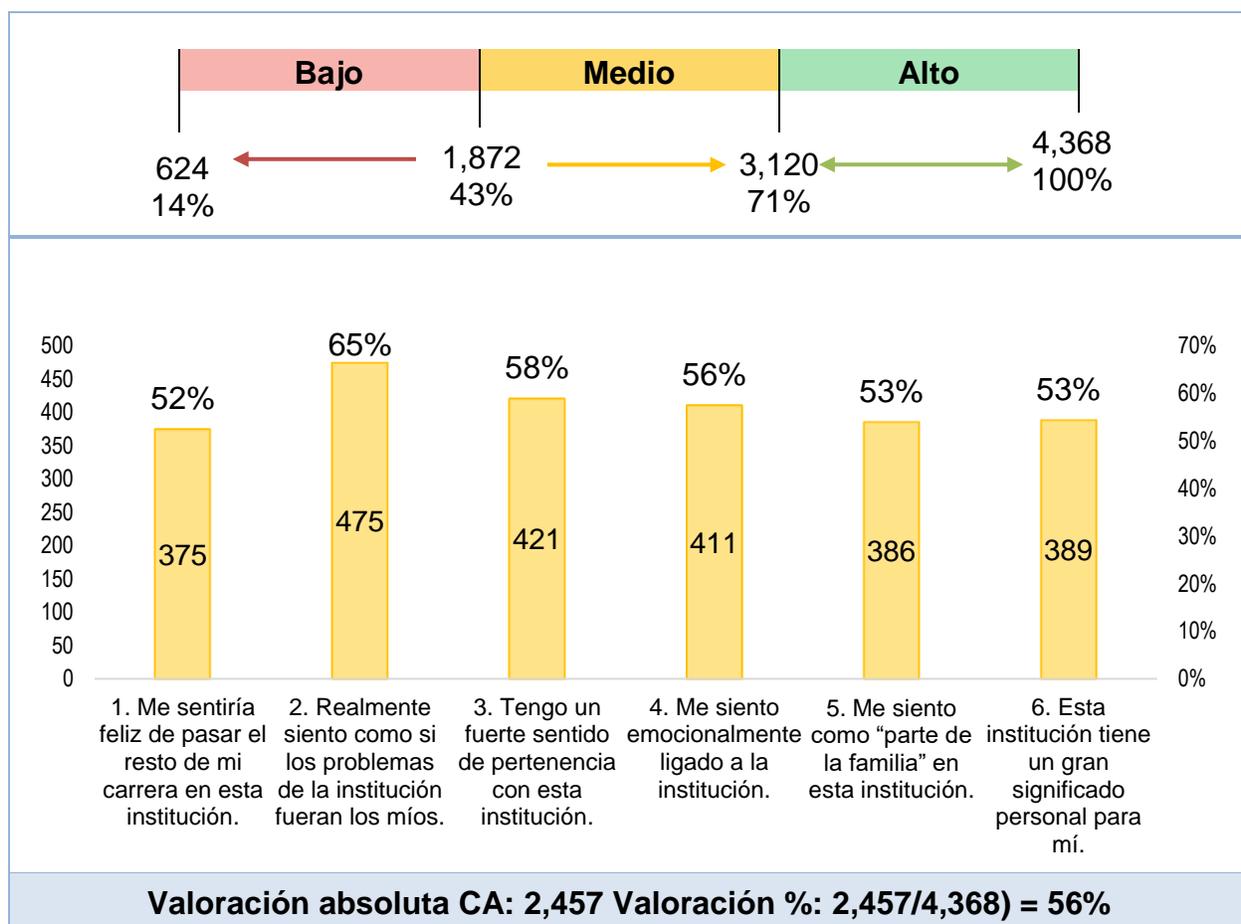
En cuanto al resto de reactivos es evidente que la institución tiene una situación generalizada de nivel de compromiso intermedio lo que concuerda con la clasificación hecha de los empleados donde el 58% de los colaboradores son clasificados como no comprometidos con un patrón de comportamiento convertible, con la institución, por lo cual el plan de mejora con un enfoque general es decir se orienta a mejorar las tres dimensiones analizadas.

Con base a estos resultados se presenta un plan de mejora que busca crear un entorno laboral que estimule el aumento de compromiso de los colaboradores (ver anexo 4)

4.1.2 Dimensión del Compromiso Afectivo (CA)

Para identificar las áreas de mejora a continuación se presenta la valoración individual de cada ítem que integra la subescala de Compromiso Afectivo.

Figura 1. Resultados de la subescala del Compromiso Afectivo (CA)



Fuente: Elaboración propia, con base a los resultados obtenidos del Cuestionario de Compromiso organizacional de Meyer & Allen 1997, (2020).

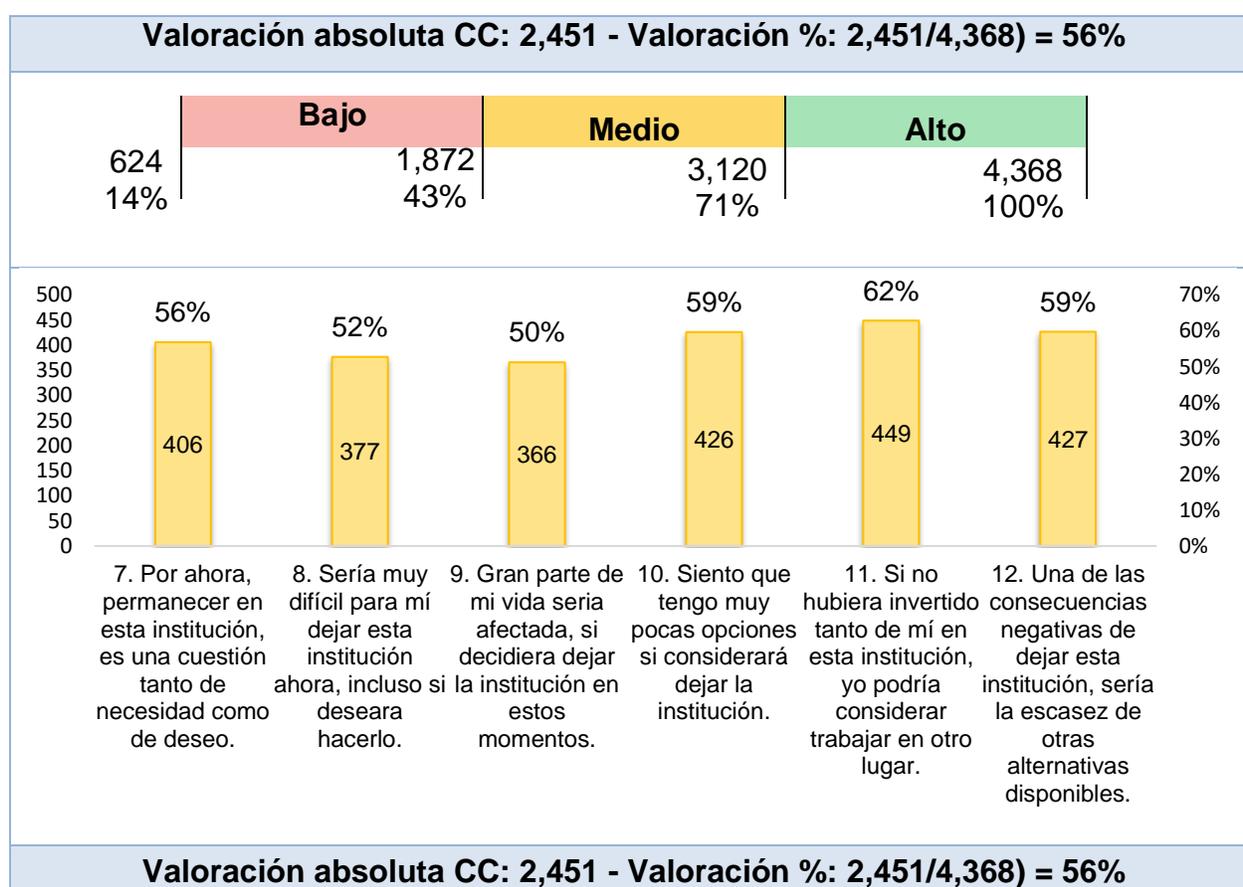
Como se puede observar en la figura anterior todos los reactivos de esta subescala se encuentran en un nivel medio de Compromiso Afectivo y la diferencia entre ellos no es significativa, sin embargo, es importante considerar que es el reactivo (1) es el que presenta menor valoración, lo que es un indicativo de que los colaboradores no poseen suficiente apego emocional, para querer permanecer en la institución por un largo tiempo.

Esta dimensión es la considerada como la mas importante ya que entre más afecto sienta el colaborador por la institución, esto lo motivará a ser mejor en todos los aspectos laborales, individuales, grupales, etcetera, por lo cual el plan de mejora plantea un enfoque prioritario en aumentar los niveles del CA.

4.1.3 Dimensión del Compromiso de Continuidad (CC)

Para identificar las áreas de mejora, se presenta la valoración individual de cada ítem.

Figura 2. Resultados de la subescala del Compromiso de Continuidad (CC)



Fuente: Elaboración propia, con base a los resultados obtenidos del Cuestionario de Compromiso organizacional de Meyer & Allen 1997, (2020).

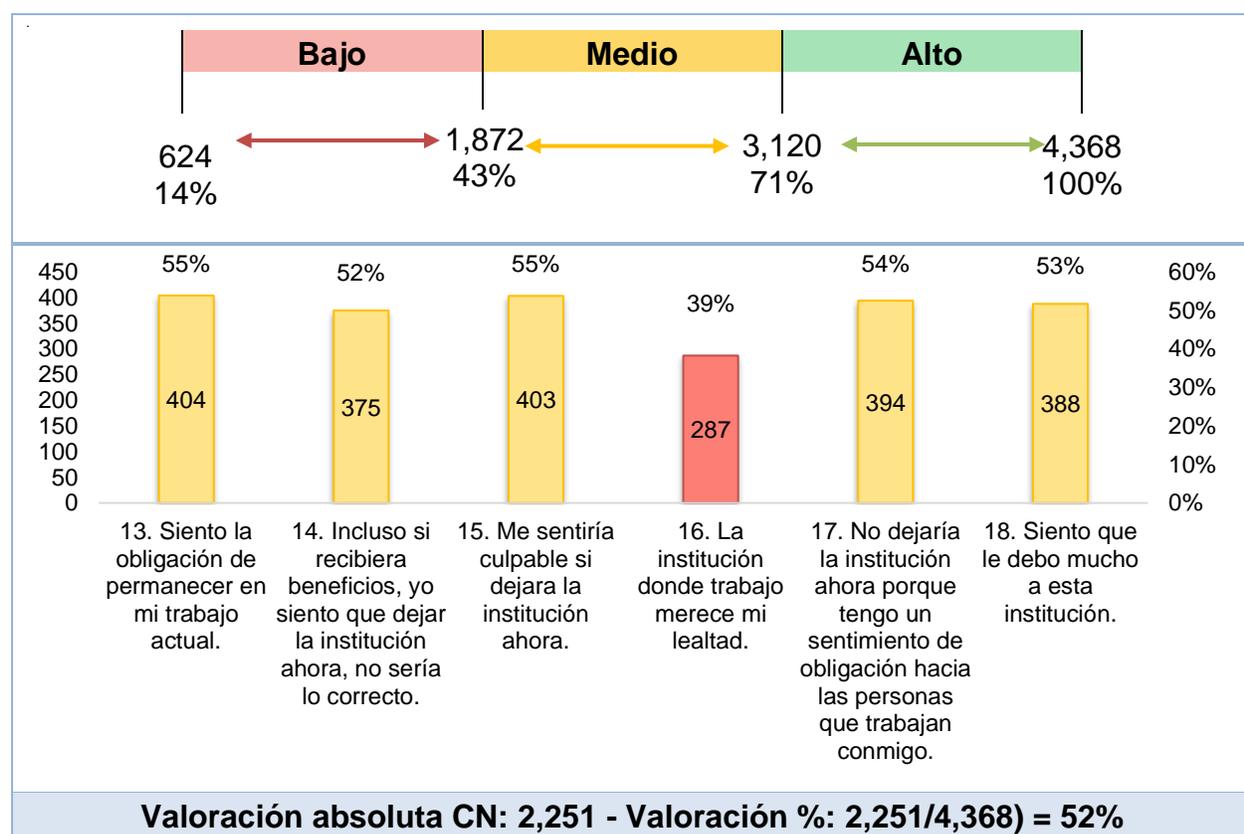
Como se puede observar todos los reactivos se encuentran en un nivel medio del compromiso. Presentado los puntajes mínimos en los reactivos 8 y 9 que corresponde a

dejar la institución y la percepción de pérdida si se decidiera abandonar la institución, lo que indica una disposición de los colaboradores en desvincularse voluntariamente debido a que no perciben una nula o baja necesidad de mantenerse en el puesto de trabajo ya que su vida sería afectada por dicha decisión.

4.1.4 Dimensión del Compromiso Normativo (CN)

De la misma forma que fueron presentados los reactivos del (CA) y el (CC) se presenta el detalle de resultados obtenidos para los reactivos que forman parte de la subescala de Compromiso Normativo que al momento de la evaluación presentó la menor valoración con un 52% para la escala en general.

Figura 3. Resultados de la subescala del Compromiso Normativo (CN)



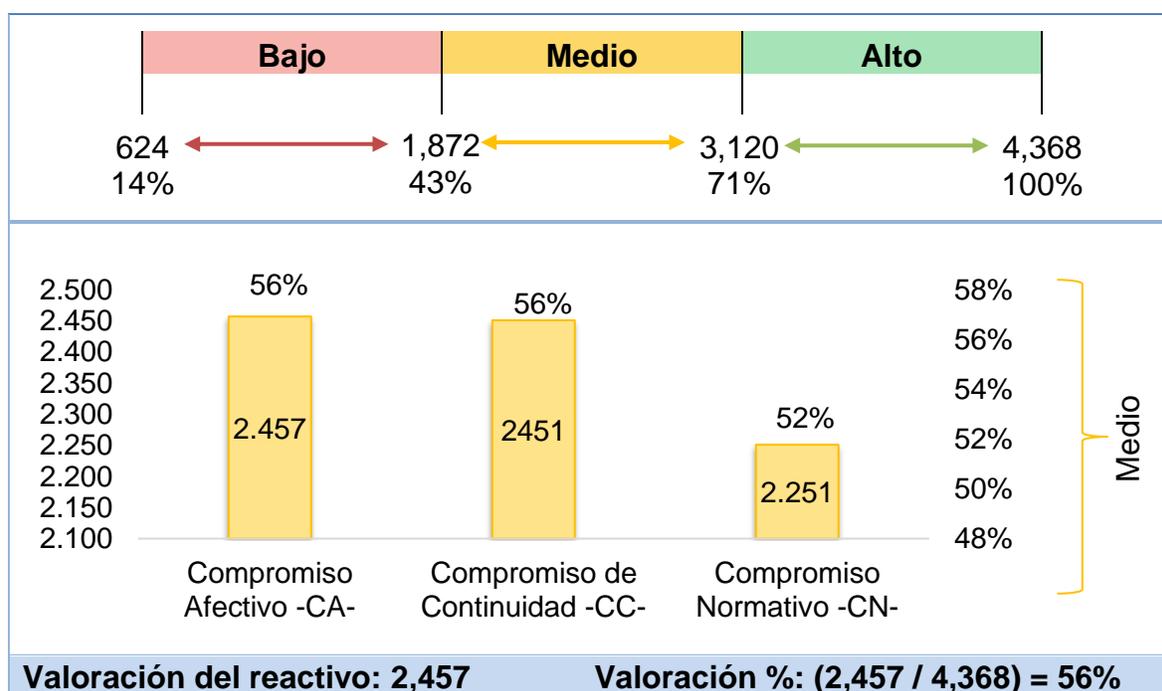
Fuente: Elaboración propia, con base a los resultados obtenidos del Cuestionario de Compromiso organizacional de Meyer & Allen 1997, (2020).

Todos los reactivos de esta dimensión se ubican dentro del rango de nivel medio de Compromiso Normativo con excepción del reactivo (16) que se encuentra en un nivel bajo, dicho reactivo corresponde a la lealtad, asimismo el reactivo (14) que se refiere a la percepción de si es correcto dejar la institución y tiene relación con las relaciones laborales que el colaborador este formando con su equipo de trabajo, por lo cual se plantean actividades para estimular lealtad y fortalecer las relaciones interpersonales.

4.1.5 Compromiso organizacional comparativo de dimensiones analizadas

Meyer & Allen, utilizan el modelo de análisis de 3 factores o dimensiones que son el compromiso, afectivo, de continuidad y normativo, es importante mencionar que todas las personas manejan niveles simultáneos de estas dimensiones, lo ideal es fomentar niveles altos y relativamente uniformes entre estas o bien aumentar considerablemente el compromiso afectivo que es el que más impacta en el comportamiento de las personas.

Figura 4. Comparativo de resultados obtenidos para cada dimensión analizada



Fuente: Elaboración propia, con base a los resultados obtenidos del Cuestionario de Compromiso organizacional de Meyer & Allen 1997, (2020).

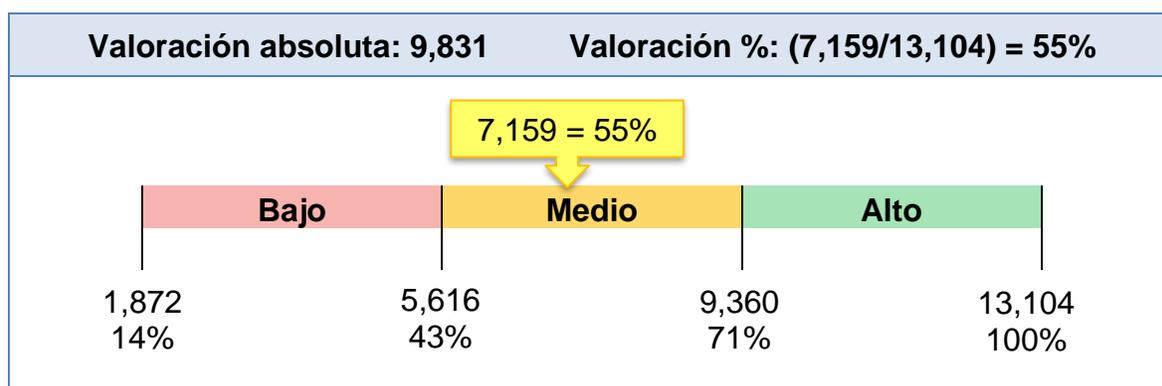
Al hacer el comparativo de las subescalas del compromiso evaluadas se evidencia que no hay una diferencia porcentual considerable, sin embargo, se puede observar como la dimensión de Compromiso de Normativo es la que está por debajo 4 puntos porcentuales respecto a las otras dos dimensiones analizadas.

Los tres componentes necesitan reforzamiento, sin embargo, se requiere analizar que sucedió internamente en cada subescala para comprender cuales son las áreas específicas y los indicadores que están siendo afectados, éstos serán analizados a continuación

4.1.6 Compromiso Organizacional situación general

Se analizó los resultados obtenidos de manera global para determinar el nivel de compromiso organizacional del grupo de colaboradores contratado bajo el renglón presupuestario 029 respecto a la institución.

Figura 5. Nivel de Compromiso Organizacional



Fuente: Elaboración propia, con base a los resultados obtenidos del Cuestionario de Compromiso organizacional de Meyer & Allen 1997, (2020).

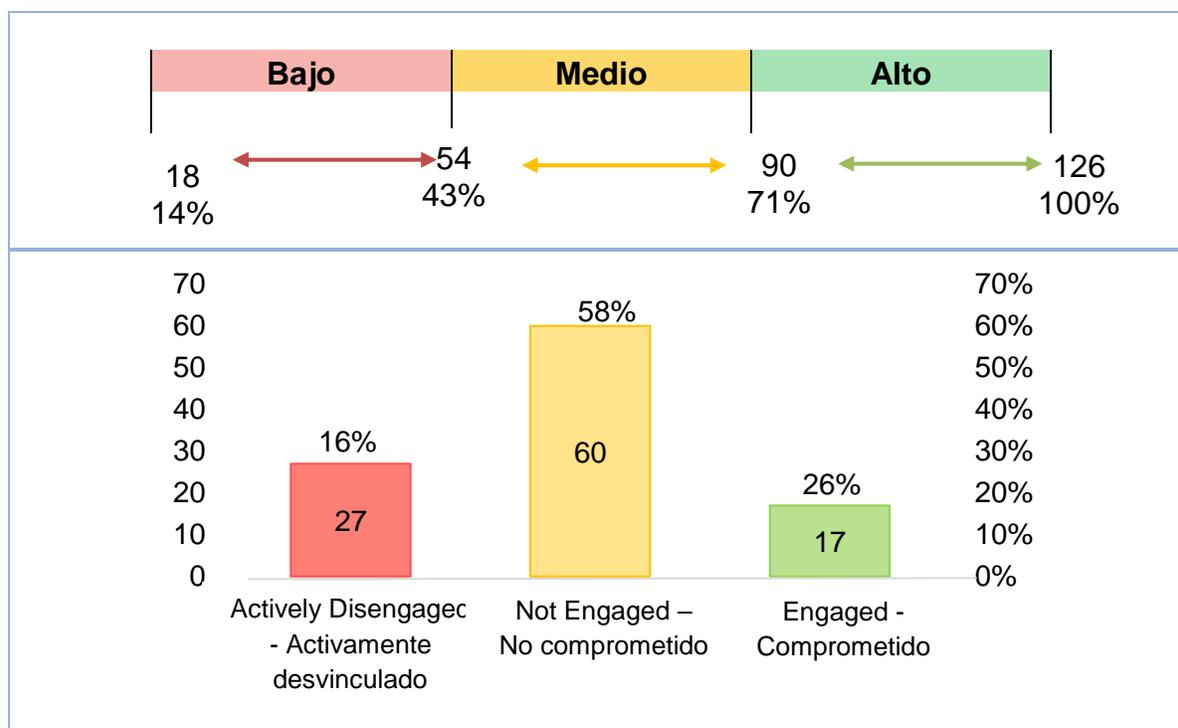
En la figura anterior se puede observar que en términos generales el nivel de Compromiso Organizacional es del 55% que equivale a un nivel medio o neutro de compromiso de los colaboradores hacia la institución.

Tomando en cuenta que el compromiso es una actitud que aporta ventaja competitiva para la institución es importante que se destine tiempo para realizar actividades que estimulen el aumento de compromiso.

4.1.7 Clasificación de colaboradores respecto a sus niveles de compromiso

Se evaluó el resultado obtenido por cada individuo de la muestra para calcular el nivel de compromiso que manera individual, al tener los resultados se procedio a clasificarlos de acuerdo a lo postulado por Gallup; Krueger, J. & Killham (2005) (Ver anexo 3. Resultados individuales y clasificación de empleados).

Figura 6. Clasificación de colaboradores según su nivel de compromiso individual



Fuente: Elaboración propia, con base a los resultados obtenidos del Cuestionario de Compromiso organizacional de Meyer & Allen 1997, y la clasificación realizada por Gallup; Krueger, J. & Killham, E. 2005, (2020).

Gallup; Krueger, J. & Killham, E. 2005 definen tres clases de empleados respecto a sus niveles de compromiso, dicha clasificación es aplicable a las mediciones que se realicen respecto a dicho concepto a los colaboradores, por lo que se utilizó la evaluación a través del Cuestionario de Compromiso organizacional de Meyer & Allen 1997, ya que los resultados individuales de los evaluados, permite conocer el grado de compromiso que cada uno demuestra hacia la institución.

Al definir el compromiso de cada colaborador es posible entonces clasificarlo en las tres clases de empleados que plantea Gallup; Krueger, J. & Killham, E. 2005

Como se puede observar en la figura anterior la mayoría de los colaboradores se encuentra en la clase de empleado no comprometido o con un nivel neutro de compromiso lo que quiere decir que estos colaboradores se encuentran en una situación en la que aún son susceptibles a desarrollar compromiso, pero debe prestárseles atención inmediata antes que sus niveles de compromiso decaigan y lleguen a ser colaboradores a una desvinculación activa.

Es necesaria la implementación de un plan de mejora respecto a la situación actual ya que los colaboradores actualmente no presentan pleno compromiso e influye directamente en la forma en la que realizan su trabajo dentro de la institución.

4.2 Discusión de hallazgos

El presente trabajo evaluó el nivel de compromiso organizacional de los empleados contratados bajo el renglón presupuestario 029 de una institución gubernamental, partiendo del hecho que las autoridades tienen una percepción de bajo compromiso por parte de este personal, considerando que esta condición es relacionada con comportamientos de descuido en la realización de sus labores, ausencias injustificadas cuando ser requiere que denotan una falta de compromiso, como ausencias injustificadas tareas y funciones realizadas de manera descuidada o que incluso utilizan más tiempo del óptimo para ser llevadas a cabo.

De acuerdo a lo establecido por el Ministerio de Finanzas Publicas el renglón presupuestario 029 está destinado para el pago de honorarios para personal temporal, es decir que estos únicamente prestan un servicio y no tienen relación de dependencia pero siendo la mayoría de colaboradores es importante dedicar tiempo a evaluar y gestionar sus niveles de compromiso ya que como indica Romero Muñoz (2017), en su tesis de Posgrado “Compromiso organizacional de los servidores públicos que se encuentran con contratos ocasionales y con nombramiento del Ministerio de Relaciones Laborales”, el compromiso es uniforme entre los colaboradores que trabajan bajo una modalidad permanente y una temporal, al realizar su estudio determinó que no existe una relación directa con el tipo de contratación y su nivel de compromiso, sino que son otros factores los que influyen en las personas para que éstas desarrollen actitudes de compromiso hacia la institución, lo cual se pudo evidenciar en el presente documento ya que fue posible identificar que son los reactivos que tiene que ver con apego emocional (1 y 5), la necesidad de mantenerse en su puesto (8 y 9), relación laboral (14) y lealtad con hacia la institución (16) los que obtuvieron las menores valoraciones y requiere acciones que estimule su fortalecimiento.

Alles, M. (2017), relaciona al área la administración de recursos humanos como la encargada de realizar funciones *soft* aquellas que no son obligatorias pero si tiene una gran importancia el desarrollo del talento humano en las organizaciones, dentro de esta categoría se encuentra lo que se conoce como la gestión del compromiso, muchos autores han puesto especial atención al comportamiento de las personas en el trabajo y en los últimos años entre las actitudes que más impacta en los resultados de las empresas es la actitud de compromiso organizacional de los colaboradores respecto a su empresa. Por lo cual se vio una oportunidad de implementar dicho proceso de gestión a la institución, lo que se sustenta al observar que actualmente los niveles de compromiso son medios o neutrales, lo que explicaría la razón por la cual el trabajo se realiza solo por cumplir una asignación sin ninguna pasión hacia la labor e identificación fuerte con los objetivos institucionales.

Altos niveles de compromiso organizacional se relacionan con alta productividad y menores problemas de calidad, menos incidentes de seguridad. Tomando en consideración que actualmente se tiene la percepción de descuido en la prestación de servicios prestados por el personal contratado bajo renglón presupuestario 029, es evidente que los niveles de compromiso detectados, tienen que ver con el hecho de que los colaboradores incurran en demoras al realizar o cumplir con sus labores, que exista falta de calidad en los reportes realizados respecto al apoyo o asesoramiento que brindan a la unidad contratante, pero además de conocer el nivel de compromiso en general se analizó las dimensiones contempladas en el Cuestionario de Compromiso Organizacional propuesto por Allen & Meyer de 1997, el cual es el más aceptado hasta el momento ya que examina los componentes afectivos, de continuidad y normativos del compromiso de los colaboradores, al realizar el comparativo de estas dimensiones se evidencio como no hay un suficiente deseo (CA), pero tampoco necesidad (CC), ni obligación moral (CN) de permanecer en la institución, ya que estos tres elementos presentan valoración porcentual similar, sin una diferencia significativa entre ellos, posicionados en un nivel medio o neutral del compromiso.

La institución gubernamental en la cual se llevó a cabo el presente trabajo cuenta con una nómina que en el momento de la recopilación de información tenía el registro de 2,100 colaboradores bajo la modalidad del renglón 029 distribuidos en toda la institución, y en cuanto al viceministerio analizado tenía 142 contratos de este tipo siendo éstos asesores técnicos o profesionales en distintos campos de aplicación y cuya función es sumamente importante para la ejecución de programas de los cuales es encargada la institución, no existe unidad ejecutora que no cuente con personal contratado bajo esta modalidad y la percepción generalizada es que por no tener relación de dependencia laboral tiene un bajo índice de compromiso, aunque nunca antes ha sido medido para conocer el estado de dicha variable, por lo cual este documento sienta las bases para establecer un proceso de medición y gestión del compromiso.

Al comunicar la actividad de evaluación de compromiso el personal fue abierto a realizarla e incluso expresaron entusiasmo por ser incluidos en actividades de recursos humanos, ya que por lo general no son incluidos, por consiguiente no perciben la necesidad de aportar mayor energía o pasión al realizar sus labores, se enfocan en prestar sus servicios sin aportar más tiempo o entusiasmo en sus labores, entre las condiciones que influyen en el compromiso es la percepción de apoyo organizacional que percibe por las personas de parte de la institución.

La aplicación del instrumento mencionado permitió medir el compromiso desde diferentes enfoques el primero general, a través del análisis de tres factores e individual de la persona, lo que permitió identificar la necesidad inmediata de implementar planes orientados a la mejora de los niveles de compromiso de los colaboradores.

Además se obtuvo la valoración por las subescalas evaluadas obteniendo los resultados de un 56% de compromiso afectivo, un 56% de compromiso de continuidad y un 52% de compromiso normativo se observa como el componente afectivo junto con el de continuidad comparten la misma valoración porcentual mientras que el componente normativo se encuentra por debajo de ellos, esto se debe al reactivo número dieciséis que corresponde a la percepción de lealtad a la institución lo cual tiene referencia a que no se ha sentido valorado dentro de la misma por lo cual se plantearon acciones de integración para establecer vínculos afectivos entre colaboradores y hacia la institución.

De acuerdo con la clasificación realizada por Gallup; Krueger, J. & Killham, E. 2005 los empleados se clasifican en tres clases que son los comprometidos (*engaged*) que poseen un alto nivel de compromiso, los no comprometidos (*not engaged*), que son aquellos que están poco o nada comprometidos pero cuya situación puede ser convertida si se realizan las acciones necesarias, y los Activamente desvinculados (*Actively Disengaged*) que son aquellos que permanecen en la institución, pero al tener una mejor oportunidad se irán. En cuanto a los colaboradores objeto de estudio se evidencio como el 58% de ellos se encuentran en un estado de empleados no comprometidos por lo cual implementar el plan de mejora propuesto permitirá revertir dicha situación de manera favorable aumentando los niveles de compromiso y convirtiéndolos en colaboradores comprometidos, durante el desarrollo de las actividades es posible identificar personal

que puede convertirse en agentes de cambio que permitan reducir los efectos de aquellos colaboradores identificados como activamente desvinculados (*Actively Disengaged*).

Tomando en consideración que la situación actual presenta un panorama desfavorable en cuanto al compromiso organizacional de los colaboradores en las tres dimensiones analizadas, y de acuerdo a la teoría analizada, el plan de mejora está orientado a fortalecer los indicadores con los cuales se relacionan con los 6 reactivos que se establecieron como prioridad, los cuales son el apego emocional, la necesidad de mantenerse en el puesto y la lealtad del colaborador en cuanto a la institución.

Las actividades incluidas en el plan de mejora, son actividades que pueden desarrollarse sin requerir grandes cantidades de tiempo para cada una o bien que pueden ser modificadas en tiempo y periodicidad de acuerdo a la conveniencia y necesidad de la unidad que ejecute el plan, pero buscan ser actividades constantes que estimulen el compromiso.

CONCLUSIONES

Después de recolectar la información bibliográfica y de campo necesaria para la evaluación del compromiso organizacional de los colaboradores contratados bajo el renglón presupuestario 029 “Otras remuneraciones de personal temporal” de una institución gubernamental se concluyó lo siguiente.

El compromiso de los colaboradores es importante en toda institución, más aún si ésta pertenece al sector público como es el caso, al evaluar la situación actual respecto al compromiso de los colaboradores se pudo evidenciar como éstos, aunque se encuentran en la disposición de generar compromiso aún no lo han desarrollado siendo el sentimiento de lealtad a la institución el reactivo que obtuvo menor valoración, sin embargo el resto de reactivos evaluados se encuentran en un nivel medio que representa una área de mejora, en cada una de las tres dimensiones Afectiva, de Continuidad y Normativa.

Luego de realizado el análisis de los resultados de cada individuo de la muestra se constató que en la institución se encuentran presentes un 16% de colaboradores con nivel alto, 58% colaboradores con nivel medio o neutro y un 26% con nivel bajo de compromiso lo que evidencia que la situación no es del todo negativa y se cuenta con recurso humano que puede ser aprovechado como agente de cambio dentro de los grupos de trabajo.

La situación actual requiere la implementación inmediata de un plan de mejora para aumentar los niveles de compromiso de los colaboradores contratados bajo el renglón presupuestario 029, con el fin de mejorar el desempeño y productividad en el desarrollo de sus funciones.

La evaluación y gestión del compromiso organizacional es una herramienta que permite conocer la percepción de los colaboradores respecto a elementos que son predictores de algunos comportamientos que afectan la productividad y desempeño, por lo cual dedicar tiempo a realizarlo puede convertirse en una ventaja competitiva para toda institución.

RECOMENDACIONES

Debido a la importancia de gestionar el compromiso la unidad encargada de la Administración de recursos humanos deberá implementar el plan de mejora del Compromiso Organizacional propuesto en este documento, a la brevedad posible para ello el personal responsable deberá familiarizarse con el contenido del mismo a través de la lectura y seguir las instrucciones y pasos propuestos sin perder continuidad de las actividades, para que los beneficios puedan ser percibidos en un corto o mediano plazo, además seleccionar la o las unidades en las que se realizará, solicitando la autorización de las autoridades correspondientes explicando los objetivos y beneficios que se obtendrán, para luego establecer una planificación de tiempo que permita el desarrollo de las actividades sin afectar las operaciones de la institución.

Al incluir actividades en plan de mejora, orientado al aumento de compromiso organizacional, se debe considerar el tiempo que se requiere para su realización y los recursos que se necesitaran, realizar actividades con recursos ya existentes o de fácil acceso agilizará la puesta en marcha del plan, por el contrario si se incluyen requerimientos de tiempo y recursos más complejos de adquirir, se debe tomar en cuenta que puede ser rechazado, por no contar con lo necesario y se habrá perdido tiempo elaborando planes que no podrán ejecutarse.

El compromiso organizacional debe ser evaluado de manera constante ya que es una actitud que se desarrolla con base a la percepción propia de los colaboradores en cuanto a su entorno de trabajo, y su relación con, supervisores y pares; bajos niveles de compromiso desencadenan en problemas de desempeño en el trabajo, por lo que se deben implementar planes consecutivos que propicien un sistema continuo de evaluación y mejora de los niveles de compromiso de los colaboradores.

Dar seguimiento a las actividades realizadas en beneficio del compromiso organizacional y proporcionar a las autoridades los informes correspondientes.

ANEXOS

Anexo 1. Procedimiento para la contratación de personal bajo renglón 029

	NOMBRE DEL PROCESO O ÁREA AL QUE PERTENECE	Versión
	DOTACIÓN DEL RECURSO HUMANO	07
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	
CONTRATACIÓN DE SERVICIOS TÉCNICOS O PROFESIONALES CON CARGO AL RENGLÓN 029		
PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO		
<p>Describir los pasos o etapas para realizar una contratación de Servicios Técnicos o Profesionales con cargo al renglón 029, de conformidad con la normativa interna y leyes aplicables. Inicia: solicitud por escrito de contratación de Servicios Técnicos o Profesionales con cargo al renglón 029 y aprobación de la Autoridad Superior del Despacho Ministerial. Finaliza: graba en GUATENOMINAS Y GUATECOMPRAS.</p>		
NORMATIVA APLICABLE		
<ul style="list-style-type: none"> a. Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento. b. Acuerdo Gubernativo de aprobación del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado. c. Ley de Colegiación Profesional Obligatoria. d. Acuerdo Gubernativo 112-2018, Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Finanzas Públicas y su estructura orgánica vigente. e. Acuerdo Ministerial 363-2017. f. Acuerdo Ministerial 76-2012 y sus Reformas. g. Acuerdo Ministerial 158-2012 y sus Reformas. h. Acuerdo Contraloría General de Cuentas A-038-2016 (Portal CGC). i. Contraloría General de Cuentas a-005-2017 (Actualización de datos). j. Resolución No. 11-2010 Normas para el uso del Sistema de Información de Contrataciones y adquisiciones del Estado (GUATECOMPRAS). 		
DISPOSICIONES INTERNAS		
<p>1. Los documentos que deben formar parte del expediente del contratista son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoja de vida • Una fotografía • La ficha del Contratista • Copia de Documento Personal de Identificación (DPI) • Constancia de Estudios: <ul style="list-style-type: none"> ○ Copia de título, constancia de cierre de estudios o documento que certifique la finalización de estudios a nivel diversificado avalado por el MINEDUC en caso de Servicios Técnicos cuando aplique. ○ Copia de constancia de cursos aprobados o cierre de pensum de la universidad, en caso de servicios técnicos, cuando aplique. ○ Copia de título universitario o acta de graduación, en caso de servicios profesionales. ○ En caso de los estudios realizados en el extranjero, documento que acredite el grado académico obtenido a nivel universitario ante el Concejo Superior Universitario y a nivel medio certificado por el Ministerio de Educación de acuerdo a la normativa vigente. ○ Copia simple de constancias de experiencia cuando aplique. • Original de Constancia de Colegiado Activo (en caso de servicios profesionales). • Original de documento de “Carencia de Antecedentes Penales”, no mayor de 6 meses de emisión. • Original de documento de “Carencia de Antecedentes Policiacos”, no mayor de 6 meses de emisión. 		

<ul style="list-style-type: none"> • Constancia de Registro Tributario Unificado –RTU- • Solvencia fiscal emitida por la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT-, con 2 meses de vigencia. • Copia de boleto de ornato, según tabla vigente, se exceptúan los generados electrónicamente. • Constancia del Registro General de Adquisiciones del Estado (RGAE). • Copia de documento que acredite la existencia de una cuenta de depósitos monetarios en el Banco Crédito Hipotecario Nacional (cheque anulado o movimiento de cuenta o constancia de apertura de cuenta) • Inventario de Cuenta de Tesorería Nacional. • Acta de Declaración jurada del contratista debidamente certificada por un abogado y notario: <ul style="list-style-type: none"> ○ Que los datos consignados en el proceso de contratación son cierto y exactos y que los documentos entregados son auténticos. ○ Que no está sujeto a las prohibiciones reguladas en el Artículo 80 de la Ley de Contrataciones del Estado. ○ Que carece de vínculos de parentesco dentro de los grados de Ley normados, con funcionarios o empleados del Ministerio de Finanzas Públicas. Que no labora en relación de Dependencia en otra institución gubernamental, bajo los renglones 011, 021, 022 o 023. <p>2. Cuando exista expediente del contratista debe actualizar los documentos siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoja de vida • Una fotografía • La ficha del contratista • Original de Constancia de Colegiado Activo (en caso de servicios profesionales). • Original de documento de “Carencia de Antecedentes Penales”, no mayor de 6 meses de emisión. • Original de documento de “Carencia de Antecedentes Policiacos”, no mayor de 6 meses de emisión. • Constancia de Registro Tributario Unificado –RTU- • Solvencia fiscal emitida por la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT-, con 2 meses de vigencia. Constancia del Registro General de Adquisiciones del Estado (RGAE). • Acta de Declaración jurada del contratista debidamente certificada por un abogado y notario: • Que los datos consignados en el proceso de contratación son cierto y exactos y que los documentos entregados son auténticos. • Que no está sujeto a las prohibiciones reguladas en el Artículo 80 de la Ley de Contrataciones del Estado. • Que carece de vínculos de parentesco dentro de los grados de Ley normados, con funcionarios o empleados del Ministerio de Finanzas Públicas. Que no labora en relación de Dependencia en otra institución gubernamental, bajo los renglones 011, 021, 022 o 023. <p>3. Los documentos que acrediten estudios, identidad, deben de ir confrontados por el Departamento de Dotación de la Dirección de Recursos Humanos, que colocará el sello correspondiente.</p> <p>4. El procedimiento de contratación se iniciará en la Dirección de Recursos Humanos hasta contar con el expediente completo.</p>
--

No.	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Elabora solicitud escrita acompañada de la hoja de vida del oferente, Términos de Referencia y envía a las autoridades superiores del Despacho Ministerial, para su aprobación	Dependencia Contratante
2	Recibe solicitud de contratación. ¿Autoriza la contratación?	Autoridad Superior del Despacho Ministerial.

	<p>SI: firma de autorizado en la solicitud y devuelve a la Dependencia contratante.</p> <p>NO: devuelve documentación a la Dependencia contratante para las correcciones que correspondan</p>	
3	Solicita al Contratista la documentación para integrar el expediente respectivo según normativa aplicable.	Dependencia contratante
4	Traslada el expediente en físico y los términos de Referencia (TDR's) a la Dirección de Recursos Humanos, con solicitud de contratación autorizada por el Despacho Ministerial.	Dependencia contratante
5	Recibe expediente en físico y los términos de referencia (TDR's) a la Dirección de Recursos Humanos, para revisión y análisis.	Director o Subdirector de Recursos Humanos
6	Recibe, analiza y cuando aplique margina y traslada al Jefe de la Sección de contrataciones.	Jefe del Departamento de dotación de Recursos Humanos
7	Recibe, analiza y asigna al Analista de Contrataciones para continuar procedimiento.	Jefe de la Sección de Contrataciones
8	<p>Recibe expediente y verifica cumplimiento de requisitos.</p> <p>¿Cumple requisitos?</p> <p>Si: elabora proyecto de contrato y traslado al Jefe de Sección de contrataciones.</p> <p>No: Informa al jefe de Sección de Contrataciones, para realizar las acciones correspondientes.</p>	Analista de Contrataciones
9	<p>Revisa proyecto de contacto.</p> <p>¿Hay correcciones?</p> <p>Si: regresa y solicita modificaciones al Analista de Contrataciones.</p> <p>No: valida proyecto de contrato y traslada al Analista de Contrataciones.</p>	Jefe de la Sección de Contrataciones
10	Imprime contrato y contacta al contratista para que se presente a firmar el contrato	Analista de Contrataciones
11	Firma contrato y compra el seguro de caución	El Contratista
12	Traslada contrato firmado por contratista a la Dependencia contratante para firma de la Autoridad Administrativa Superior	Analista de Contrataciones
13	Presenta el seguro de caución original a la Sección de Contrataciones de la Dirección de Recursos Humanos.	El Contratista
14	Recibe contrato firmado por la Autoridad Administrativa Superior de la Dependencia Contratante.	Analista de Contrataciones
15	Elabora el proyecto de Acuerdo Ministerial, solicitud de actualización de datos e informe ejecutivo	Analista de Contrataciones
16	Revisa proyecto de acuerdo con Acuerdo Ministerial, solicitud de actualización de datos e informe Ejecutivo.	Jefe de sección de Contrataciones
17	Imprime proyecto de Acuerdo Ministerial e Informe Ejecutivo, para revisión de Jefe del Departamento de Dotación.	Analista de contrataciones
18	<p>Revisa proyecto de Acuerdo Ministerial e Informe Ejecutivo.</p> <p>¿Existen correcciones?</p> <p>Si: devuelve documentos al Analista de Contrataciones para creaciones. Revisar la actividad No. 15.</p> <p>No: valida y rubrica Acuerdo, firma solicitud de actualización de datos e Informe Ejecutivo y remite documentos al Analista de Contrataciones.</p>	Jefe del Departamento de Dotación
19	envía Informe Ejecutivo, contrato, solicitud de actualización de datos, copia de oficio de solicitud de contratación y Acuerdo Ministerial a Director o Subdirector de Recursos Humanos.	Analista de Contrataciones

20	<p>Revisa Informe Ejecutivo, contrato. Solicitud de actualización de datos. Copia del oficio de solicitud de actualización de contratación y Acuerdo Ministerial.</p> <p>¿Existen correcciones?</p> <p>Si: regresa al Analista de Contrataciones, para las modificaciones respectivas.</p> <p>No: valida, firma Informe Ejecutivo a Viceministerio de administración Interna y Desarrollo de Sistemas.</p>	Director o Subdirector de Recursos Humanos
21	<p>Envía contrato, copia del oficio de solicitud de contratación, Acuerdo Ministerial e Informe Ejecutivo a Viceministerio de Administración Interna y Desarrollo de Sistemas.</p>	Analista de Contrataciones
22	<p>Refrenda Acuerdo Ministerial y traslada al Despacho Superior, adjuntando contrato, copia del oficio de solicitud de contratación e Informe Ejecutivo.</p>	Viceministro de Administración Interna y Desarrollo de Sistemas
23	<p>Recibe Acuerdo Ministerial, contrato copia del oficio de solicitud de contratación e Informe Ejecutivo.</p> <p>¿Autoriza?</p> <p>Si: firma Acuerdo Ministerial y envíe Acuerdo, contrato, copia del oficio de solicitud de contratación e Informe Ejecutivo al Viceministro de administración Interna y Desarrollo de Sistema, para lo procedente y finaliza procedimiento.</p>	Ministro
24	<p>Recibe, contrato, copia del oficio de solicitud de contrataciones e Informe Ejecutivo y Acuerdo Ministerial y traslada a Director y Subdirector de Recursos Humanos</p>	Viceministro de Administración Interna y Desarrollo +de Sistemas.
25	<p>Recibe contrato, copia del oficio de solicitud de contratación e informe Ejecutivo y Acuerdo Ministerial y traslada al Departamento de Dotación de Recursos Humanos</p>	Director o Subdirector de Recursos Humanos
26	<p>Registra copia de contrato, Seguro de Caución y Acuerdo Ministerial de aprobación a la Unidad de Registro de Contratos de la Contraloría General de Cuentas, dentro de los 30 días hábiles siguientes a la aprobación del contrato</p>	Analista de contrataciones
27	<p>Escanea expediente para archivo del Departamento de dotación y Departamento de Gestión de Nóminas, conforma expediente físico y entrega con conocimiento y check list, para archivo, al Departamento de gestión de Personal.</p>	Analista de contrataciones
28	<p>Entrega al contratista solicitud de actualización de datos, copia de contrato y acuerdo. Graba información de contratación en el sistema GUATENOMINAS y GUATECOMPRAS</p>	Analista de contrataciones

Fuente: (Ministerio de Finanzas Publicas, 2019)

Anexo 2: Cuestionario de Compromiso Organizacional Meyer & Allen 1997

CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

No. Cuestionario: ___ ___ ___

NO ESCRIBA SU NOMBRE

Sus respuestas son confidenciales y quedaran en anonimato

Instrucciones: A continuación, encontrará una serie de enunciados con relación a su trabajo. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, marque con una **X** el número que corresponde a su opinión.

AFIRMACIÓN	PUNTAJE
Totalmente de acuerdo	7
De acuerdo	6
Levemente de acuerdo	5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
Levemente en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

No.	ENUNCIADO	VALORACIÓN						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Me sentiría feliz de pasar el resto de mi carrera en esta institución.							
2	Realmente siento como si los problemas de la institución fueran los míos.							
3	Tengo un fuerte sentido de pertenencia con esta institución. ®							
4	Me siento emocionalmente ligado a la institución. ®							
5	Me siento como “parte de la familia” en esta institución. ®							
6	Esta institución tiene un gran significado personal para mí.							

7	Por ahora, permanecer en esta institución, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.	1	2	3	4	5	6	7
8	Sería muy difícil para mí dejar esta institución ahora, incluso si deseara hacerlo.	1	2	3	4	5	6	7
9	Gran parte de mi vida sería afectada, si decidiera dejar la institución en estos momentos.	1	2	3	4	5	6	7
10	Siento que tengo muy pocas opciones si considerará dejar la institución.	1	2	3	4	5	6	7
11	Si no hubiera invertido tanto de mí en esta institución, yo podría considerar trabajar en otro lugar.	1	2	3	4	5	6	7
12	Una de las consecuencias negativas de dejar esta institución, sería la escasez de otras alternativas disponibles.	1	2	3	4	5	6	7
13	Siento la obligación de permanecer en mi trabajo actual. ®	1	2	3	4	5	6	7
14	Incluso si recibiera beneficios, yo siento que dejar la institución ahora, no sería lo correcto.	1	2	3	4	5	6	7
15	Me sentiría culpable si dejara la institución ahora.	1	2	3	4	5	6	7
16	La institución donde trabajo merece mi lealtad.	1	2	3	4	5	6	7
17	No dejaría la institución ahora porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan conmigo.	1	2	3	4	5	6	7
18	Siento que le debo mucho a esta institución.	1	2	3	4	5	6	7

Con sus palabras indique ¿qué significa para usted el compromiso? y ¿qué debería hacer la institución para que usted se sienta motivado a trabajar con más compromiso.

Anexo 3. Resultados individuales y clasificación de empleados

No.	Nivel de compromiso de acuerdo al resultado individual del cuestionario	Tipo de empleado
1	74	Not Engaged No comprometido
2	86	Not Engaged No comprometido
3	97	Engaged - comprometido
4	96	Engaged - comprometido
5	23	Actively Disengaged - Activamente desvinculado
6	96	Engaged - comprometido
7	102	Engaged - comprometido
8	86	Not Engaged No comprometido
9	42	Actively Disengaged - Activamente desvinculado
10	57	Not Engaged No comprometido
11	55	Not Engaged No comprometido
12	87	Not Engaged No comprometido
13	46	Actively Disengaged - Activamente desvinculado
14	82	Not Engaged No comprometido
15	23	Actively Disengaged - Activamente desvinculado
16	61	Not Engaged No comprometido
17	23	Actively Disengaged - Activamente desvinculado
18	38	Actively Disengaged - Activamente desvinculado
19	50	Actively Disengaged - Activamente desvinculado
20	50	Actively Disengaged - Activamente desvinculado
21	83	Not Engaged No comprometido
22	100	Engaged - comprometido
23	81	Not Engaged No comprometido
24	75	Not Engaged No comprometido
25	75	Not Engaged No comprometido
26	74	Not Engaged No comprometido
27	37	Actively Disengaged - Activamente desvinculado
28	80	Not Engaged No comprometido
29	82	Not Engaged No comprometido
30	78	Not Engaged No comprometido
31	87	Not Engaged No comprometido
32	82	Not Engaged No comprometido
33	59	Not Engaged No comprometido
34	73	Not Engaged No comprometido
35	85	Not Engaged No comprometido
36	92	Engaged - comprometido
37	73	Not Engaged No comprometido
38	80	Not Engaged No comprometido
39	53	Actively Disengaged - Activamente desvinculado
40	18	Actively Disengaged - Activamente desvinculado

41	61	Not Engaged No comprometido
42	58	Not Engaged No comprometido
43	38	Actively Disengaged - Ativamente desvinculado
44	58	Not Engaged No comprometido
45	79	Not Engaged No comprometido
46	87	Not Engaged No comprometido
47	94	Engaged - comprometido
48	91	Engaged - comprometido
49	77	Not Engaged No comprometido
50	69	Not Engaged No comprometido
51	74	Not Engaged No comprometido
52	48	Actively Disengaged - Ativamente desvinculado
53	63	Not Engaged No comprometido
54	84	Not Engaged No comprometido
55	75	Not Engaged No comprometido
56	59	Not Engaged No comprometido
57	69	Not Engaged No comprometido
58	125	Engaged - comprometido
59	61	Not Engaged No comprometido
60	75	Not Engaged No comprometido
61	43	Actively Disengaged - Ativamente desvinculado
62	73	Not Engaged No comprometido
63	68	Not Engaged No comprometido
64	75	Not Engaged No comprometido
65	120	Engaged - comprometido
66	35	Actively Disengaged - Ativamente desvinculado
67	53	Actively Disengaged - Ativamente desvinculado
68	65	Not Engaged No comprometido
69	73	Not Engaged No comprometido
70	49	Actively Disengaged - Ativamente desvinculado
71	54	Actively Disengaged - Ativamente desvinculado
72	108	Engaged - comprometido
73	43	Actively Disengaged - Ativamente desvinculado
74	86	Not Engaged No comprometido
75	34	Actively Disengaged - Ativamente desvinculado
76	83	Not Engaged No comprometido
77	52	Actively Disengaged - Ativamente desvinculado
78	89	Not Engaged No comprometido
79	23	Actively Disengaged - Ativamente desvinculado
80	30	Actively Disengaged - Ativamente desvinculado
81	56	Not Engaged No comprometido
82	28	Actively Disengaged - Ativamente desvinculado
83	56	Not Engaged No comprometido
84	55	Not Engaged No comprometido
85	54	Actively Disengaged - Ativamente desvinculado

86	103	Engaged - comprometido
87	93	Engaged - comprometido
88	27	Actively Disengaged - Activamente desvinculado
89	93	Engaged - comprometido
90	73	Not Engaged No comprometido
91	76	Not Engaged No comprometido
92	33	Actively Disengaged - Activamente desvinculado
93	67	Not Engaged No comprometido
94	67	Not Engaged No comprometido
95	55	Not Engaged No comprometido
96	89	Not Engaged No comprometido
97	83	Not Engaged No comprometido
98	73	Not Engaged No comprometido
99	61	Not Engaged No comprometido
100	85	Not Engaged No comprometido
101	93	Engaged - comprometido
102	92	Engaged - comprometido
103	85	Not Engaged No comprometido
104	120	Engaged - comprometido

RESUMEN DE CLASIFICACIÓN

Clasificación según el nivel de compromiso	Cantidad de colaboradores	Proporción porcentual
Actively Disengaged - Activamente	27	16%
Not Engaged – No comprometido	60	58%
Engaged - Comprometido	17	26%
TOTAL	104	100%

Anexo 4. Plan de mejora del compromiso organizacional



Plan de mejora del Compromiso Organizacional

Guatemala, 2020

Análisis de viabilidad: la propuesta esta diseñada de forma práctica para ser aplicada a la brevedad posible, sin necesidad de un presupuesto adicional que requiera autorización o el trámite de procesos burocráticos.

A pesar de que el enfoque del plan es en el personal contratado bajo el renglón presupuestario 029, cabe mencionar que puede incluirse en su ejecución a personal de todos los renglones presentes en la nómina de la institución.

El compromiso organizacional puede desarrollarse por todas las personas no importando su modalidad de contratación, ya que es una actitud que se desarrolla con el día a día y como menciona Martha Alles (2007), “las actitudes individuales pueden transformarse en demandas colectivas” por lo que los bajos niveles de compromiso pueden convertirse en una situación generalizada sino es gestionada de manera oportuna.

Enfoque del plan

Con base a los resultados obtenidos se plantean acciones enfocadas en fortalecer los 6 reactivos que obtuvieron menor valoración los cuales son los siguientes:

No.	Reactivo	Valoración absoluta	Valoración relativa	Dimensión	Indicador
16	La institución donde trabajo merece mi lealtad.	287	39%	CN	Lealtad y obligación
9	Gran parte de mi vida sería afectada, si decidiera dejar la institución en estos momentos.	366	50%	CC	Necesidad de mantenerse en el puesto
1	Me sentiría feliz de pasar el resto de mi carrera en esta institución.	375	52%	CA	Apego emocional
14	Incluso si recibiera beneficios, yo siento que dejar la institución ahora, no sería lo correcto.	375	52%	CN	Relaciones laborales
8	Sería muy difícil para mí dejar esta institución ahora, incluso si deseara hacerlo.	377	52%	CC	Necesidad de mantenerse en el puesto
5	Me siento como “parte de la familia” en esta institución.	386	53%	CA	Apego emocional

Se plantean actividades para fortalecer la dimensión a la cual pertenecen cada uno de los reactivos priorizados con enfoque en sus respectivos indicadores.

Dentro de los reactivos, se encuentran presente las tres dimensiones del compromiso afectivo (CA), de continuidad (CC) y normativo (CN) respectivamente cada una con dos reactivos que requieren ser fortalecidos.

Tomando en consideración que el compromiso es una actitud que desarrolla el colaborador a través del tiempo se plantean actividades consecutivas e interrelacionados que permitan constante estímulo a la identificación con los objetivos institucionales y el papel activo del colaborador dentro de las mismas. Debido que las tres dimensiones presentan oportunidades de mejora el plan incluye actividades integrales que le permitan al colaborador generar compromiso de acuerdo con cada elemento priorizado.

Resumen del contenido del Plan

Identificadas las áreas que presentan oportunidades de mejora, fueron formuladas y planteadas actividades que ayudaran a estimular el compromiso de los colaboradores.

Las actividades son de autoría propia pero están orientadas a fortalecer los indicadores identificados por Guevara (2019), de la siguiente forma.

Actividad	Indicadores a fortalecer	Dimensión que fortalece
1	Lealtad y obligación moral.	CN
	Apego emocional.	CA
2	Lealtad y obligación moral.	CN
	Apego emocional.	CA
3	Relaciones laborales.	CN
	Necesidad de mantenerse en el puesto.	CC
	Apego emocional.	CN
4	Relaciones laborales.	CA
	Necesidad de mantenerse en el puesto.	CC
5	Apego emocional.	CA
	Lealtad y obligación moral.	CC
6	Relaciones laborales.	CN

Este plan consta de seis actividades que incluyen contenido de aprendizaje a través de aplicaciones prácticas para una mejor asimilación.

Entiéndase por contenido de aprendizaje lo que se pretende que los colaboradores aprendan en el desarrollo del plan de mejora y la aplicación práctica hace referencia a la esencia de las actividades.

Actividad	Contenido de aprendizaje	Aplicación práctica	Dimensión que fortalece
1	Fundamentación filosófica de la institución y de la unidad de análisis Objetivos de la institución y la unidad de trabajo.	Identificación de aspectos clave y relación con el puesto de trabajo.	CN CA
2	El esfuerzo se valora y se reconoce.	Socialización de logros alcanzados.	CN
3	Importancia de escuchar y expresarse para ser escuchado.	Intercambio de opiniones, puntos de vista.	CA CN CC
4	Valores institucionales e individuales.	Simulación de situaciones en las cuales deben analizar y responder una posible solución.	CN CA
5	Interrelación de los puestos de trabajo e identificación de oportunidad de apoyo mutuo.	Creación de alianzas entre puestos de trabajo.	CC CA
6	Identificación de oportunidades de apoyo organizacional.	Identificación de áreas que requieren apoyo.	CC CN

A continuación, se presenta el desarrollo de actividades que deberán ejecutarse para estimular la mejora de los indicadores identificados de acuerdo reactivos priorizados.

Anexo 4 – Plan de mejora

PLAN DE MEJORA					Página: 1/6
Actividad: Conociendo la filosofía empresarial y de mi unidad de trabajo.					
Dimensión por fortalecer: Compromiso Normativo y afectivo			Indicador: Lealtad y obligación moral, Apego emocional		
Actividad #1	Responsable	Tiempo requerido	Objetivo	Forma de evaluación	Materiales
<p>Descripción:</p> <p>Se estudiará la misión, visión y objetivos institucionales, de la unidad a la que pertenezcan los colaboradores.</p> <p>Se invitará a los colaboradores que se expresen en cuanto a los aspectos claves que identifican y su aplicación práctica en sus puestos de trabajo.</p>	<p>Personal de la subdirección de desarrollo de personal y/o personal asignado por las autoridades de la unidad en la cual se realice la actividad, estos pueden ser gestores de apoyo en materia de recursos humanos.</p>	<p>1 sesión de 1 hora o 2 sesiones de 30 minutos</p> <p>Periodicidad: Al finalizar las 2 sesiones repetir la actividad cada 3 meses o bien cuando ingrese un grupo nuevo a nómina.</p>	<p>Estimular la identificación del colaborador respecto a la fundamentación filosófica de la institución, unidad y puesto de trabajo para que desarrolle lealtad y deseo de permanecer en la institución.</p>	<p>Evaluación práctica a través del debate y discusión respecto a lo aprendido a través de la actividad.</p> <p>Evaluación en formulario Google para establecer estadísticas respecto a la información asimilada en la actividad.</p>	<p>Computadora Celulares Internet Cañonera Pizarrones Masking tape Marcadores Hojas de papel bond.</p>

Firma de quien elabora: Licda. Yenifer Monroy

PLAN DE MEJORA					Página: 2/6
Actividad: Reconocimiento de logros individuales y grupales obtenidos					
Personal a quien se dirige el plan: personal contratado bajo el renglón presupuestario 029					
Dimensión por fortalecer: Compromiso Normativo			Indicador: Lealtad y obligación moral		
Actividad #2	Responsable	Tiempo requerido	Objetivo	Forma de evaluación	Materiales
<p>Descripción:</p> <p>Se utilizará una cartelera digital donde se reconozca el esfuerzo sobresaliente de los colaboradores o bien los equipos de trabajo en caso de que alcancen metas conjuntas durante el mes.</p> <p>Haciendo uso de las redes sociales se utilizará el grupo oficial de WhatsApp para comunicar los logros obtenidos.</p> <p>Además de afiche colocados en carteleras en las instalaciones.</p>	<p>Personal de la subdirección de desarrollo de personal y/o personal asignado por las autoridades de la unidad en la cual se realice la actividad, estos pueden ser gestores de apoyo o asesoría en materia de recursos humanos.</p>	<p>Realizar la actividad de manera, bimensual o trimestrales según se considere conveniente.</p>	<p>Reconocer el esfuerzo individual y grupal.</p> <p>Evidenciar que los dirigentes están al pendiente del desempeño de quienes laboran en su unidad.</p>	<p>Observancia de como la cartelera se llena de logros alcanzados y se evidencian en el desempeño de la Unidad en la que se labora.</p> <p>Registro de logros obtenidos por el personal.</p>	<p>Cartelera Fotografías Impresora Hojas de papel bond Masking tape Internet Redes sociales.</p>

Firma de quien elabora: Licda. Yenifer Monroy

PLAN DE MEJORA**Página: 3/6****Actividad:** Escuchando y siendo escuchado**Dimensión por fortalecer:** Compromiso Afectivo, de continuidad y Normativo.**Indicador:** Apego emocional, relaciones laborales, necesidad de mantenerse en el puesto.

Actividad #3	Responsable	Tiempo requerido	Objetivo	Forma de evaluación	Materiales
<p>Descripción:</p> <p>Se invitará a los participantes a enviar de manera anónima su opinión respecto a cómo ante problemas en la institución, se ha tomado en cuenta sus aportaciones para resolverlos en conjunto con su jefe inmediato o compañeros de trabajo.</p> <p>Se creará un buzón digital a través de Google forms y se compartir el enlace para que cada colaborador a través de su teléfono celular pueda escribir sus comentarios.</p>	<p>Personal de la subdirección de desarrollo de personal y/o personal asignado por las autoridades de la unidad en la cual se realice la actividad, estos pueden ser gestores de apoyo o asesoría en materia de recursos humanos.</p>	<p>1 sesión de 1 hora o 2 sesiones de 30 minutos</p> <p>Periodicidad: Sesiones mensualmente</p> <p>Buzón virtual permanente</p>	<p>Propiciar un ambiente seguro para que expresen y tengan la confianza de hablar y ser escuchados por los niveles jerárquicos inmediatos, y compañeros de trabajo en cuanto a sugerencias, pedidos, reclamos, opiniones, etc.</p>	<p>Se elegirá dentro de los comentarios enviados un problema para resolver enviados, tomando en cuenta que la resolución efectiva del mismo afectará directamente a su puesto de trabajo.</p> <p>Se evaluará la participación en el buzón de sugerencias y realizando análisis por orden de prioridad de los comentarios.</p>	<p>Computadora Celulares Internet Formulario Google Cañonera Pizarrones Masking tape Marcadores Hojas de papel bond.</p>

Firma de quien elabora: Licda. Yenifer Monroy

PLAN DE MEJORA					Página: 4/6
Actividad: Compartiendo valores					
Personal a quien se dirige el plan: personal contratado bajo el renglón presupuestario 029					
Dimensión por fortalecer: Compromiso Afectivo y de normativa			Indicador: apego emocional, relaciones laborales.		
Actividad #3	Responsable	Tiempo requerido	Objetivo	Forma de evaluación	Materiales
<p>Descripción:</p> <p>Quien dirija la actividad le dirá al grupo una serie de preguntas y guiará la conversación del grupo.</p> <p>¿Qué son los valores? Y ¿Cuál consideras más importante? Ordénalo por orden de prioridad y hablemos al respecto.</p> <p>por qué son importantes?</p> <p>Si ves a una persona siendo negligente en su trabajo, ¿cómo actuarías?</p> <p>Si fueras jefe, ¿cómo tratarías al personal a tu cargo?</p>	<p>Personal de la subdirección de desarrollo de personal y/o personal asignado por las autoridades de la unidad en la cual se realice la actividad, estos pueden ser gestores de apoyo o asesoría en materia de recursos humanos.</p>	<p>1 sesión de 1 hora o 2 sesiones de 30 minutos</p> <p>Periodicidad: Al finalizar las sesiones repetir la actividad cada mes o bien cuando ingrese un grupo nuevo a nómina.</p>	<p>Generar dialogo respecto a los valores institucionales y su relación con los valores personales, motivar la cultura colaborativa.</p>	<p>Espacio de debate para compartir los comentarios respecto a la percepción de aprendizaje y convivencia durante el desarrollo de la actividad.</p>	<p>No se requerirá inversión adicional se utilizarán los ya existentes en la institución:</p> <p>Rotafolio Cañonera Pizarrones Masking tape Marcadores Hojas de papel bond.</p>

Firma de quien elabora: Licda. Yenifer Monroy

PLAN DE MEJORA					Página: 5/6
Actividad: Creando alianzas laborales					
Personal a quien se dirige el plan: personal contratado bajo el renglón presupuestario 029					
Dimensión por fortalecer: Compromiso de Continuidad y Afectivo			Indicador: Necesidad de mantenerse en el puesto y apego emocional		
Actividad #5	Responsable	Tiempo requerido	Objetivo	Forma de evaluación	Materiales
<p>Descripción:</p> <p>Reuniones en las que se expone lo que hace cada uno en su puesto de trabajo y que conocimientos y habilidades utiliza en sus labores.</p> <p>Identificar debilidades y oportunidades de mejora entre compañeros de trabajo.</p>	<p>Personal de la subdirección de desarrollo de personal y/o personal asignado por las autoridades de la unidad en la cual se realice la actividad, estos pueden ser gestores de apoyo o asesoría en materia de recursos humanos.</p>	<p>1 sesión de una hora o 2 de 30 minutos.</p> <p>Periodicidad: Realizar la actividad de manera bimensual o trimestralmente según se considere necesario.</p>	<p>Identificar aliados en el trabajo, personas que tienen un puesto de trabajo que se relaciona en algún grado con el puesto propio y en quien podría apoyarse cuando exista mayor carga de trabajo.</p> <p>Formar una familia laboral en la que sus miembros se apoyan mutuamente y reconozcan las fortalezas de otros, incentivar a una cultura colaborativa.</p>	<p>Observancia de como la cartelera se llena de logros alcanzados y se evidencian en el desempeño de la Unidad en la que se labora.</p> <p>Registro de logros obtenidos por el personal.</p>	<p>Cartelera Fotografías Impresora Hojas de papel bond Masking tape</p>

Firma de quien elabora: Licda. Yenifer Monroy

PLAN DE MEJORA				Página: 6/6	
Actividad: Identificación de áreas de apoyo organizacional					
Personal a quien se dirige el plan: personal contratado bajo el renglón presupuestario 029					
Dimensión por fortalecer: Compromiso de Continuidad y Normativo			Indicadores a fortalecer: Lealtad y obligación moral y relaciones laborales		
Actividad #5	Responsable	Tiempo requerido	Objetivo	Forma de evaluación	Materiales
Descripción: Los directivos, jefes y encargados de área en conjunto a través de debates e intercambio de opiniones, identificarán áreas en las cuales poseen la autoridad y recursos para apoyar al personal en cuanto a coordinaciones, contactos y agilización de procesos administrativos y de campo.	Personal de la subdirección de desarrollo de personal y/o personal asignado por las autoridades de la unidad en la cual se realice la actividad, estos pueden ser gestores de apoyo o asesoría en materia de recursos humanos.	1 sesión bimensual o trimestralmente según se considere necesario para intercambio de experiencias y logros.	Brindar apoyo organizacional para que los colaboradores perciban que se valora cada contribución y que sus superiores se preocupan por su bienestar.	Informe respecto a las conclusiones de la actividad y planteamiento de estrategias para brindar apoyo oportuno al personal.	Computadora Celulares Internet Cañonera Pizarrones Masking tape Marcadores Hojas de papel bond Paleógrafo. Base de datos del buzón virtual (ver actividad 2)

Firma de quien elabora: Licda. Yenifer Monroy

Nota: esta actividad hará uso de los comentarios, opiniones y sugerencias depositados en el buzón virtual habilitado en la actividad Número 2. Con el objetivo de que las autoridades manejen situaciones reales que están siendo percibidas por los colaboradores.

Cronograma para la puesta en marcha del plan propuesto

No.	Actividad	Mes 1 Diciembre				Mes 2 Enero				Mes 3 Febrero				Mes 4 Marzo				Mes 5 Abril				Mes 6 Mayo				Mes 0 Junio				Observaciones de periodicidad				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
1	Conociendo la filosofía empresarial y de mi unidad de trabajo.	■												■																				Trimestral
2	Reconocimiento de logros individuales y grupales obtenidos	■								■								■																Bimestral
3	Escuchando y siendo escuchado		■				■				■				■				■				■											Mensualmente
4	Compartiendo valores			■				■				■				■				■				■										Mensualmente
5	Creando alianzas laborales				■								■								■													Bimensual
6	Identificación de áreas de apoyo organizacional				■								■								■													Bimensual
7	Inicio de Plan de gestión																									■	■	■	■					

Observaciones:

Las actividades pueden cambiar en orden o semana de ejecución o incluso en periodicidad de acuerdo a disposiciones de las autoridades, pero para efectos de la presente propuesta se realizó un cálculo de ejecución de 6 meses a partir del mes de diciembre que es cuando se prevé una situación controlada respecto a la pandemia por COVID-19 finalizando en mayo y que junio sea utilizado para planificar el nuevo proceso de diagnóstico.

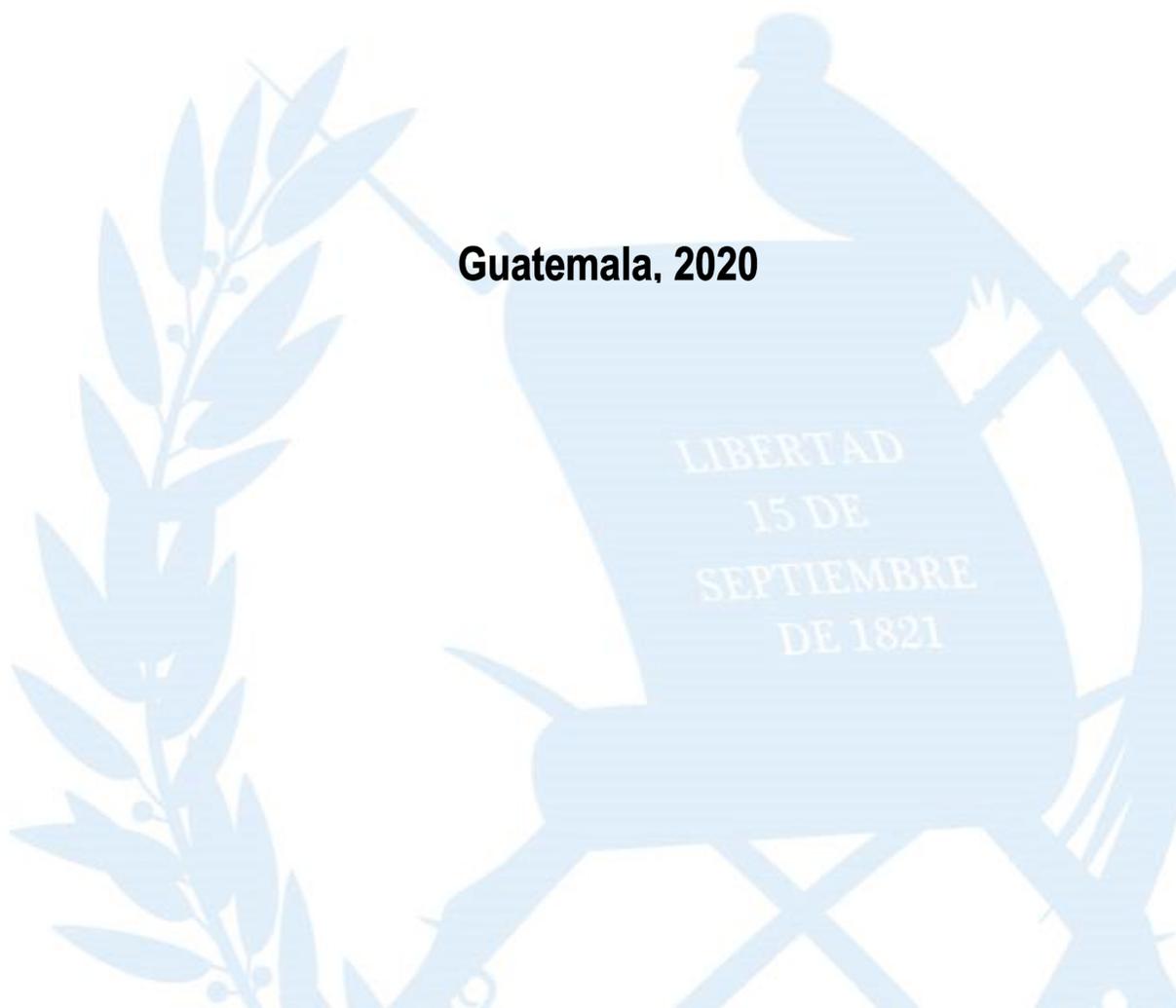
De la mano con las acciones debe darse el seguimiento de estas, para ello vea el anexo 4, fase 3 donde se explica cómo realizarlo y algunos formatos elaborados para facilitar esta labor.

Anexo 5 – Plan de gestión del compromiso organizacional



Plan de Gestión del Compromiso Organizacional

Guatemala, 2020

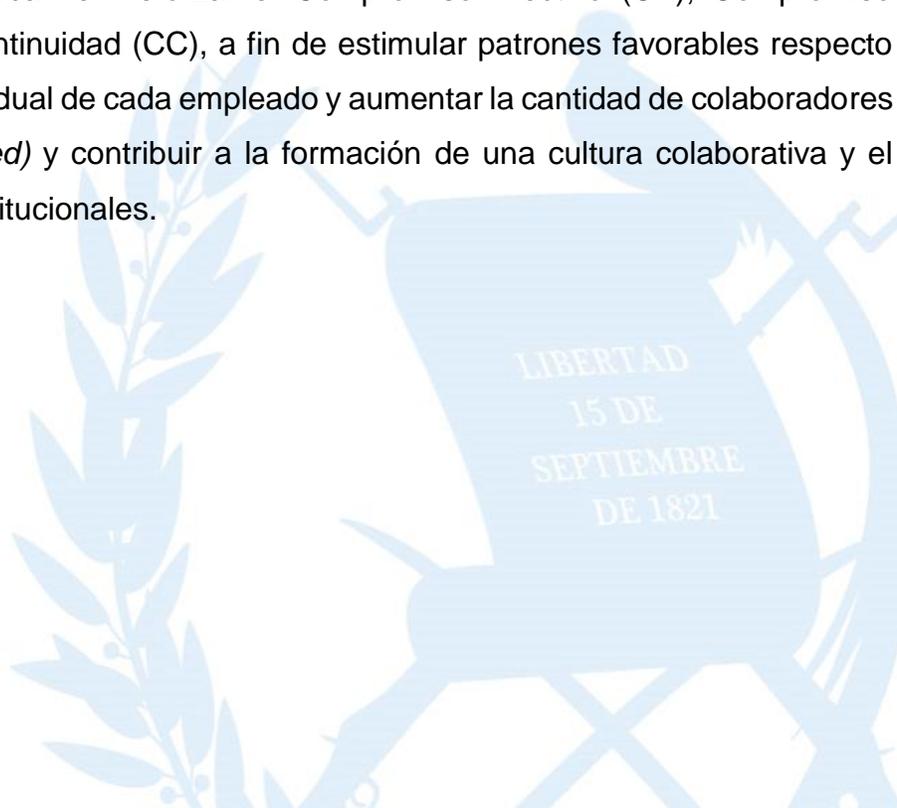


Presentación

Tomando en consideración que el compromiso es una actitud y que desarrollan los colaboradores, se propone llevar a cabo un plan de gestión del compromiso que contempla tres fases consecutivas.

El plan brinda una explicación paso a paso respecto a lo que debe considerarse al realizar cada fase, los formatos requeridos, la forma en que se deben procesar los datos obtenidos, el análisis de resultados.

Las actividades se enfocan en reforzar el Compromiso Afectivo (CA), Compromiso Normativo (CN) y de continuidad (CC), a fin de estimular patrones favorables respecto con el compromiso individual de cada empleado y aumentar la cantidad de colaboradores comprometidos (*Engaged*) y contribuir a la formación de una cultura colaborativa y el alcance de objetivos institucionales.



➤ **Objetivo General**

Gestionar y fortalecer los niveles de compromiso organizacional de los colaboradores de la Institución a través de una serie de actividades de identificación con la institución y el equipo de trabajo.

➤ **Objetivos Específicos**

- Conocer la situación actual de la institución respecto al nivel de compromiso organizacional de sus colaboradores.
- Brindar las herramientas metodológicas necesarias para poner en marcha el plan de mejora (explicación de aplicación, formatos sugeridos, etc.)
- Establecer un sistema continuo de gestión, evaluación y fortalecimiento del compromiso organizacional de acuerdo con las características individuales de los colaboradores.



➤ Fases Del Plan



Fuente: elaboración propia, (2020)

FASE I



Diagnóstico del Compromiso Organizacional

En esta fase se procederá a realizar un diagnóstico respecto a la situación actual de los colaboradores respecto al compromiso organizacional, para ello antes de iniciar se debe explicar al personal respecto al desarrollo de la evaluación, la importancia de que sean honestos en sus respuestas y dejando claro que cada respuesta, se maneja de manera anónima.

Se recomienda hacer una evaluación del compromiso cada 6 o 12 meses, tomando como muestra aquellos técnicos o profesionales que tienen una antigüedad y contrato vigente de mínimo 6 meses con la institución, el documento tiene un enfoque en el personal contratado para el renglón presupuestario 029, pero pueden incluirse a empleados de otros renglones presupuestarios si se desea.

Para realizar la evaluación del compromiso se recomienda el uso del Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1997) el cual consta de 18 reactivos o ítems divididos en 3 subescalas, Compromiso Afectivo (CA), Compromiso de Continuidad (CC), Compromiso normativo (CN). A continuación, se presenta la clasificación de los reactivos que serán evaluados, lea detenidamente cada uno de ellos antes de realizar la evaluación.

Como parte de esta fase se recomienda usar la evaluación realizada en este documento para comparar los datos al momento de realizar nuevamente la evaluación y así evidenciar la diferencia en los niveles de compromiso.

Cuestionario de medición del compromiso

• Clasificación de Reactivos

Compromiso Afectivo –CA-		Indicadores
1	Me sentiría feliz de pasar el resto de mi carrera en esta institución.	Apego emocional
2	Realmente siento como si los problemas de la institución fueran los míos.	
3	Tengo un fuerte sentido de pertenencia con esta institución.	
4	Me siento emocionalmente ligado a la institución.	
5	Me siento como “parte de la familia” en esta institución.	
6	Esta institución tiene un gran significado personal para mí.	Identificación que desarrolla el trabajador
Compromiso De Continuidad –CC-		Indicadores
7	Por ahora, permanecer en esta institución, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.	Necesidad de mantenerse en el puesto.
8	Sería muy difícil para mí dejar esta institución ahora, incluso si deseara hacerlo.	
9	Gran parte de mi vida sería afectada, si decidiera dejar la institución en estos momentos.	
10	Siento que tengo muy pocas opciones si considerará dejar la institución.	Evaluación de los costos al abandonarlo
11	Si no hubiera invertido tanto de mí en esta institución, yo podría considerar trabajar en otro lugar.	
12	Una de las consecuencias negativas de dejar esta institución, sería la escasez de otras alternativas disponibles.	

Compromiso Normativo –CN-	Indicadores
13 Siento la obligación de permanecer en mi trabajo actual.	Relación laboral colaborador
14 Incluso si recibiera beneficios, yo siento que dejar la institución ahora, no sería lo correcto.	
15 Me sentiría culpable si dejara la institución ahora.	
16 La institución donde trabajo merece mi lealtad.	Lealtad y la obligación
17 No dejaría la institución ahora porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan conmigo.	
18 Siento que le debo mucho a esta institución.	

Después de leer los ítems proceder a la aplicación del cuestionario para ello a continuación se presentan dos opciones para el uso de documento impreso o formato digital en línea.

- **Versión impresa**

CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

No. Cuestionario: ___ / ___ / ___

Fecha: ___ / ___ / ___

PRIVACIDAD: NO ESCRIBA SU NOMBRE

Sus respuestas son confidenciales y quedarán en anonimato

Instrucciones: A continuación, encontrará una serie de enunciados con relación a su trabajo. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, marque con una **X** el número que corresponde a su opinión.

AFIRMACIÓN	PUNTAJE	
Totalmente de acuerdo	7	Máximo
De acuerdo	6	
Levemente de acuerdo	5	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	
Levemente en desacuerdo	3	
En desacuerdo	2	
Totalmente en desacuerdo	1	Mínimo

No.	ENUNCIADO	VALORACIÓN						
1	Me sentiría feliz de pasar el resto de mi carrera en esta institución.	1	2	3	4	5	6	7
2	Realmente siento como si los problemas de la institución fueran los míos.	1	2	3	4	5	6	7
3	Tengo un fuerte sentido de pertenencia con esta institución.	1	2	3	4	5	6	7
4	Me siento emocionalmente ligado a la institución.	1	2	3	4	5	6	7
5	Me siento como “parte de la familia” en esta institución.	1	2	3	4	5	6	7
6	Esta institución tiene un gran significado personal para mí.	1	2	3	4	5	6	7
7	Por ahora, permanecer en esta institución, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.	1	2	3	4	5	6	7
8	Sería muy difícil para mí dejar esta institución ahora, incluso si deseara hacerlo.	1	2	3	4	5	6	7
9	Gran parte de mi vida sería afectada, si decidiera dejar la institución en estos momentos.	1	2	3	4	5	6	7
10	Siento que tengo muy pocas opciones si considerará dejar la institución.	1	2	3	4	5	6	7
11	Si no hubiera invertido tanto de mí en esta institución, yo podría considerar trabajar en otro lugar.	1	2	3	4	5	6	7
12	Una de las consecuencias negativas de dejar esta institución, sería la escasez de otras alternativas disponibles.	1	2	3	4	5	6	7
13	Siento la obligación de permanecer en mi trabajo actual.	1	2	3	4	5	6	7
14	Incluso si recibiera beneficios, yo siento que dejar la institución ahora, no sería lo correcto.	1	2	3	4	5	6	7
15	Me sentiría culpable si dejara la institución ahora.	1	2	3	4	5	6	7
16	La institución donde trabajo merece mi lealtad.	1	2	3	4	5	6	7
17	No dejaría la institución ahora porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan conmigo.	1	2	3	4	5	6	7
18	Siento que le debo mucho a esta institución.	1	2	3	4	5	6	7

Con sus palabras indique ¿qué significa para usted el compromiso? y ¿qué debería hacer la institución para que usted se sienta motivado a trabajar con más compromiso?.

• Versión digital-online

Para facilitar la aplicación del cuestionario y la tabulación de datos también se puede utilizar la herramienta de formularios Google, se debe tener en cuenta que el uso de esta herramienta digital requiere acceso a servicio de internet ya sea en una computadora o dispositivo móvil.

Paso 1: Crear un formulario o un test de autoevaluación

1. Ir a forms.google.com
2. Haga clic en el icono En blanco + o de test en blanco .
3. Se abrirá un nuevo formulario o test.

Paso 2: Editar un formulario o un test y dale formato

Puede añadir texto, imágenes o vídeos a un formulario, editarlos o darles formato.

1. Editar un formulario
2. Elegir adónde van las respuestas de los formularios

Paso 3: Envía el formulario a los encuestados para que lo rellenen

Se puede optar por enviar un enlace al formulario a través de los correos electrónicos de los colaboradores o bien copiar el enlace y enviarlo por otros medios como por ejemplo WhatsApp o mensaje de texto a los celulares de los colaboradores para que puedan acceder.

Cuando se tenga todo listo, envíe el formulario a los encuestados y recopile las respuestas.

Para más información para el uso de esta herramienta puede visitar el siguiente sitio:
<https://support.google.com/docs/answer/6281888?co=GENIE.Platform%3DDesktop&hl=es>

Ejemplo para formato de preguntas con escala de Likert en formulario Google

1. Me sentiría feliz de pasar el resto de mi carrera en esta institución. *

Totalmente en desacuerdo..

De acuerdo

Levemente de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Levemente en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente de acuerdo

2. Realmente siento como si los problemas de la institución fueran los míos. *

1 2 3 4 5 6 7

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

• Tabulación de datos obtenidos

Tanto la versión impresa como digital requieren tabulación de los datos obtenidos, al ser Microsoft Excel una herramienta avanzada de análisis y visualización de datos, se presenta la forma de procesar los resultados recolectados en este programa de cómputo.

En la versión impresa se debe tabular manualmente los datos, pero en la versión digital-online a través de Formulario Google, se puede descargar un archivo en formato Excel donde la herramienta automáticamente tabula las respuestas recolectadas.

Si las respuestas fueron tabuladas en formato texto, por ejemplo: “Totalmente de acuerdo” esta respuesta debe convertirse en valor numérico en este caso (7).

La base de datos es la herramienta que permite realizar los cálculos matemáticos para determinar el nivel de Compromiso Organizacional a nivel general, por dimensión e identificar la clase de empleados de acuerdo con su compromiso, por lo cual se debe estructurar de la siguiente manera.

Ejemplo de estructura de base de datos tabulados

Individuo de la muestra	Número de reactivo o ítem																		Σ
	Compromiso Afectivo						Compromiso Continuidad						Compromiso Normativo						
No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	5	6	6	1	4	6	1	1	6	5	7	3	1	5	4	1	6	6	74
2	4	7	2	4	7	4	4	5	1	1	7	6	6	5	2	7	7	7	86
3	7	6	6	6	6	5	1	6	1	6	6	6	6	6	6	6	6	5	97
Σ	16	19	14	11	17	15	6	12	8	12	20	15	13	16	12	14	19	18	257
	92						73						92						

Diagrama de anotaciones: Una línea azul horizontal abarca las columnas 1 a 18, con un '2' rojo debajo. Una línea azul vertical abarca las filas 1 a 3, con un '3' rojo a la derecha. Una línea azul diagonal abarca la celda de la fila 3 y columna 18, con un '1' rojo a la derecha.

1. Valoración total para el cálculo del nivel de compromiso organizacional a nivel general en tres niveles bajo, medio y alto.
2. Sumatoria de todas las respuestas por cada reactivo o ítem y sumatoria de cada dimensión del compromiso, en tres niveles bajo, medio y alto.
3. Sumatoria total por cada individuo de la muestra, este dato será utilizado para identificar la clase de colaborador respecto a su nivel de compromiso donde en el nivel bajo, se encuentran los colaboradores *Actively Disengaged* (activamente desvinculados), en nivel medio, los colaboradores *Not Engaged* (No comprometidos o neutrales) y en nivel alto los colaboradores *Engaged* comprometidos,

• Cálculos matemáticos

Para procesar los datos de la escala Likert se deben establecer los valores máximos y mínimos de puntuación además de los niveles que se manejarán que en este caso será bajo, medio y alto.

Paso 1: cálculo para determinar el nivel general de compromiso organizacional.

Deberá utilizar todos los resultados de todas las respuestas brindadas por los individuos de la muestra observe el siguiente ejemplo.

Ejemplo:

Considerando una muestra de 3 individuos, se debe calcular el valor máximo, mínimo, promedio y los límites para cada nivel bajo, medio y alto.

- **El valor máximo**, se obtiene cuando todos los individuos de la muestra en los 18 reactivos hubieran respondido “totalmente de acuerdo” que corresponde a 7 puntos, multiplicar: (7 puntos) x (18 ítems) x (número de individuos 3) que es igual a 378.

- **El valor mínimo**, será igual a decir que todos los individuos contestaron “totalmente en desacuerdo” que equivale a 1 punto en todas las preguntas y se debe multiplicar: (1 punto) x (18 ítems) x (3 individuos) es igual a 54.
- **El valor promedio**, deberá restarse el valor máximo (378) – valor mínimo (54), dividido (3) que corresponde a los niveles bajo, medio y alto, lo que es igual a 108.

Después de determinar el valor máximo, mínimo y promedio, proceda a definir los límites para cada nivel evaluado.

Los límites del compromiso para este ejemplo son los siguientes:

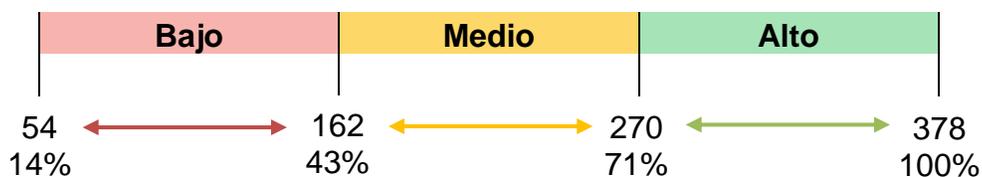
- **Limite nivel bajo:** valor mínimo (54) + valor promedio (108) = 162
La valoración para el nivel bajo es de 54 a 162 puntos.
- **Limite nivel medio:** limite nivel bajo (162) + valor promedio (108) = 270
La valoración para el nivel medio es de 163 a 270 puntos.
- **Limite nivel alto:** limite nivel medio 270 + valor promedio 108 = 378
La valoración para el nivel medio es de 271 a 378 puntos.

Nota: se debe sumar 1 al límite inferior del nivel medio y alto.

Valor porcentual para cada uno de los niveles se obtienen al multiplicar los puntos de cada límite dividido el valor máximo multiplicado por 100 por ejemplo:

$$(54 / 378) * 100 = 14\%$$

$$(162 / 378) * 100 = 43\%$$

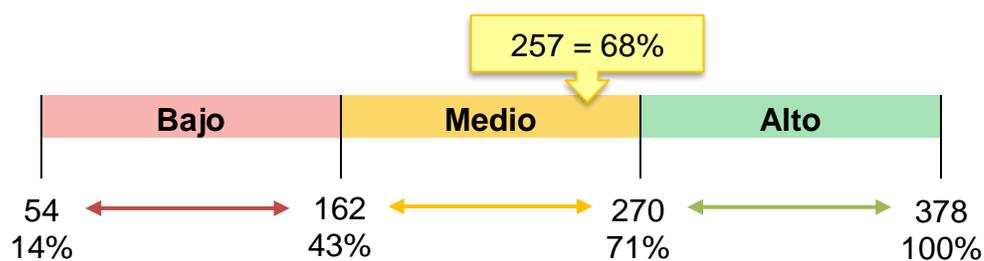


Individuo de la muestra	Número de reactivo o ítem																		
	No.	Compromiso Afectivo						Compromiso de Continuidad						Compromiso Normativo					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	5	6	6	1	4	6	1	1	6	5	7	3	1	5	4	1	6	6	74
2	4	7	2	4	7	4	4	5	1	1	7	6	6	5	2	7	7	7	86
3	7	6	6	6	6	5	1	6	1	6	6	6	6	6	6	6	6	5	97
Σ	16	19	14	11	17	15	6	12	8	12	20	15	13	16	12	14	19	18	257
	92						73						92						

Sumatoria general

Observe la siguiente aplicación. El nivel de compromiso organizacional es igual a valoración obtenida (257) lo cual se ubica dentro de los límites del nivel medio de compromiso.

Valor porcentual para este ejemplo es igual a $(257 / 378) * 100 = 68\%$



Paso 2: cálculo para determinar el nivel de compromiso organizacional respecto a cada dimensión, afectiva, normativa y de continuidad.

Para el cálculo del nivel del compromiso por cada dimensión, afectiva, de continuidad y normativa de la institución se debe tomar en cuenta la sumatoria de los resultados obtenidos de la subescala, ejemplo.

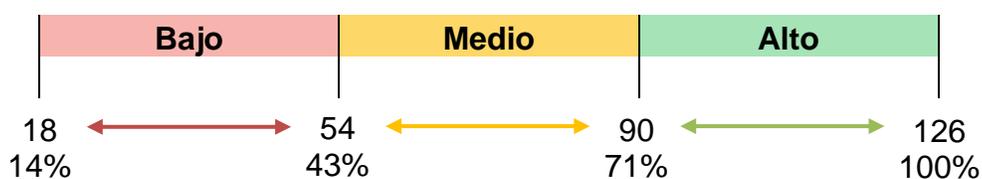
Individuo de la muestra	Número de reactivo o ítem																		Σ
	Compromiso Afectivo						Compromiso Continuidad						Compromiso Normativo						
No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Σ
1	5	6	6	1	4	6	1	1	6	5	7	3	1	5	4	1	6	6	74
2	4	7	2	4	7	4	4	5	1	1	7	6	6	5	2	7	7	7	86
3	7	6	6	6	6	5	1	6	1	6	6	6	6	6	6	6	6	5	97
Σ	16	19	14	11	17	15	6	12	8	12	20	15	13	16	12	14	19	18	257
	92						73						92						

El procedimiento es el mismo que se explicó para el cálculo del nivel de compromiso organizacional general en el paso 1, con la diferencia que ahora se debe procesar los resultados obtenidos por subescala de la siguiente forma.

- **Valor máximo:** (7 puntos) (6 ítems de cada subescala) x (3 individuos) = 126
- **Valor mínimo:** (1 punto) x (6 ítems de cada subescala) x (3 individuos) = 18
- **Valor promedio:** (126 valor máximo) – (18 valor mínimo) / 3 = 36

Los límites del compromiso para cada dimensión (afectivo, normativo y de continuidad), en este ejemplo son los siguientes:

- **Limites nivel bajo:** valor mínimo (18) + valor promedio (36) = 54
La valoración para el nivel bajo es de 18 a 54 puntos.
- **Limites nivel medio:** limite nivel bajo (54) + valor promedio (36) = 90
La valoración para el nivel medio es de 55 a 90 puntos.
- **Limites nivel alto:** limite nivel medio 90 + valor promedio 36 = 126
La valoración para el nivel alto es de 91 a 126 puntos.

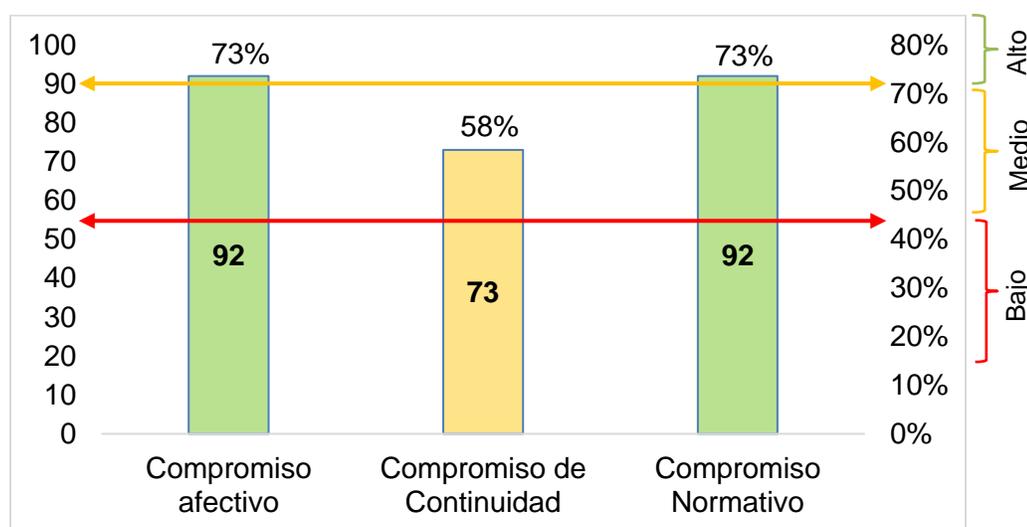


Individuo de la muestra	Número de reactivo o ítem																		Σ
	Compromiso Afectivo						Compromiso Continuidad						Compromiso Normativo						
No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	5	6	6	1	4	6	1	1	6	5	7	3	1	5	4	1	6	6	74
2	4	7	2	4	7	4	4	5	1	1	7	6	6	5	2	7	7	7	86
3	7	6	6	6	6	5	1	6	1	6	6	6	6	6	6	6	6	5	97
Σ	16	19	14	11	17	15	6	12	8	12	20	15	13	16	12	14	19	18	257
	92						73						92						

Observe la siguiente aplicación.

- Nivel de compromiso afectivo = 92 puntos = $(92 / 126) \times 100 = 73\%$
- Nivel de compromiso de continuidad = 73 puntos = $(73 / 126) \times 100 = 58\%$
- Nivel de compromiso normativo = 92 puntos = $(92 / 126) \times 100 = 73\%$

Con esta información realice una gráfica que muestre un comparativo de las tres dimensiones tanto en valores absolutos como relativos (%)



Analice los resultados obtenidos y compare las tres dimensiones, identifique en qué nivel se encuentra cada una.

Para profundizar en el análisis realice una gráfica donde se muestren los resultados obtenidos para cada dimensión, observe la aplicación de este ejemplo respecto a la dimensión de Compromiso Afectivo.

Individuo de la muestra	Número de reactivo o ítem																		
	No.	Compromiso Afectivo						Compromiso Continuidad						Compromiso Normativo					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Σ
1	5	6	6	1	4	6	1	1	6	5	7	3	1	5	4	1	6	6	74
2	4	7	2	4	7	4	4	5	1	1	7	6	6	5	2	7	7	7	86
3	7	6	6	6	6	5	1	6	1	6	6	6	6	6	6	6	6	5	97
Σ	16	19	14	11	17	15	6	12	8	12	20	15	13	16	12	14	19	18	257
	92						73						92						

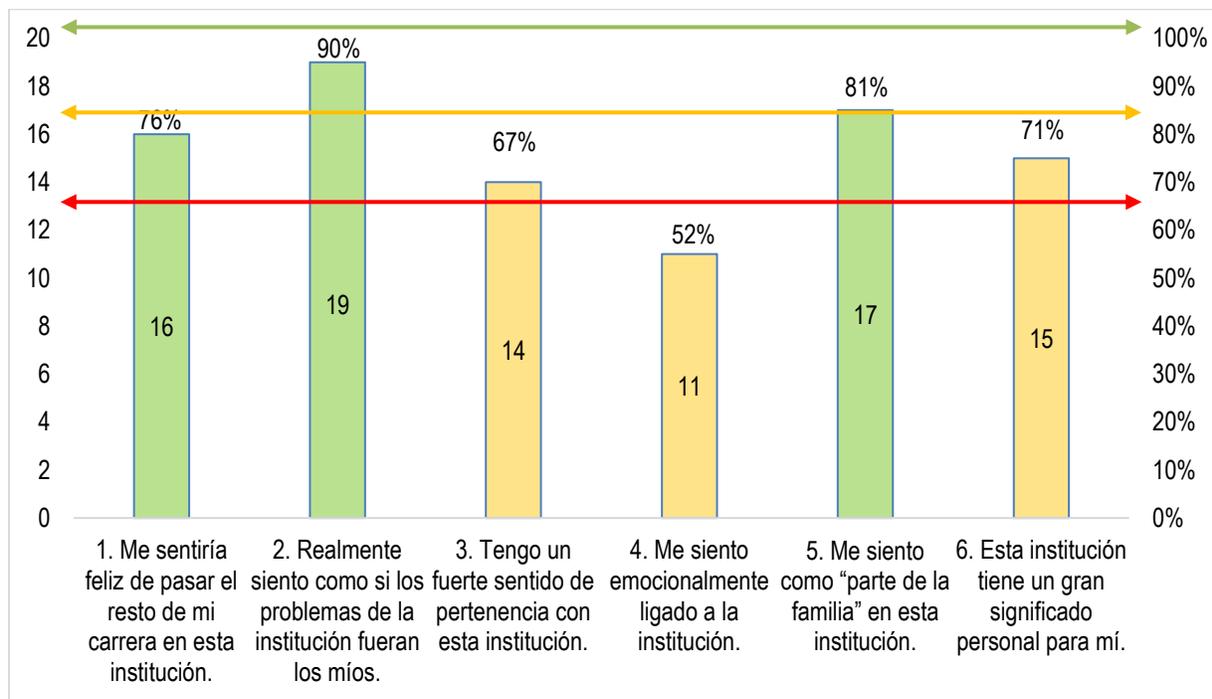
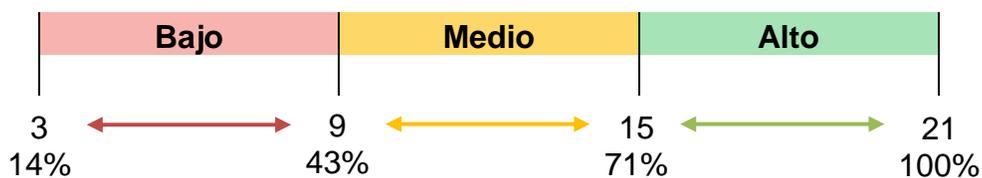
Calcular nuevamente el valor máximo, mínimo, promedio y los límites de cada nivel para identificar la situación de cada reactivo o ítem, para identificar áreas de oportunidad de mejora.

Cálculos:

- **Valor máximo:** (7 puntos máximo) x (3 individuos) = 21
- **Valor mínimo:** (1 punto) x (3 individuos) = 3
- **Valor promedio:** (21 valor máximo) – (3 valor mínimo) / 3 = 6

Los límites del compromiso para cada dimensión (afectivo, normativo y de continuidad), en este ejemplo son los siguientes:

- **Límites nivel bajo:** valor mínimo (3) + valor promedio (6) = 9
- La valoración para el nivel bajo es de 3 a 9 puntos.
- **Límites nivel medio:** limite nivel bajo (9) + valor promedio (6) = 15
- La valoración para el nivel medio es de 10 a 15 puntos.
- **Límites nivel alto:** limite nivel medio (15) + valor promedio 6 = 21
- La valoración para el nivel medio es de 16 a 21 puntos.



Con la información y gráfica obtenida realice el análisis de respecto a cada reactivo en particular e identifique cuales aquellos que requieren mayor atención.

Paso 3: Identificar la clase de empleados y sus patrones de comportamiento de acuerdo con su nivel de compromiso.

Para la identificación de la clase y patrón de comportamiento de colaborador respecto a su nivel de compromiso se debe tomar en cuenta la sumatoria de puntos obtenidos de manera individual, observe el siguiente ejemplo.

Individuo de la muestra	Número de reactivo o ítem																		Σ
	Compromiso Afectivo						Compromiso Continuidad						Compromiso Normativo						
No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	5	6	6	1	4	6	1	1	6	5	7	3	1	5	4	1	6	6	74
2	4	7	2	4	7	4	4	5	1	1	7	6	6	5	2	7	7	7	86
3	7	6	6	6	6	5	1	6	1	6	6	6	6	6	6	6	6	5	97
Σ	16	19	14	11	17	15	6	12	8	12	20	15	13	16	12	14	19	18	257
	92						73						92						

Nuevamente se repite el mismo procedimiento para el cálculo de datos, pero tomando en cuenta el resultado individual para clasificar al colaborador como se muestra a continuación.

Valor máximo: (7 puntos) (18 ítems de cada subescala) = 126

Valor mínimo: (1 punto) x (18 ítems de cada subescala) = 18

Valor promedio: (126 valor máximo) – (18 valor mínimo) / 3 = 36

Limites nivel bajo: 18 + 36 = 54 = de 18 a 54 puntos

Limites nivel medio: 54 + 36 = 90 = de 55 a 90 puntos

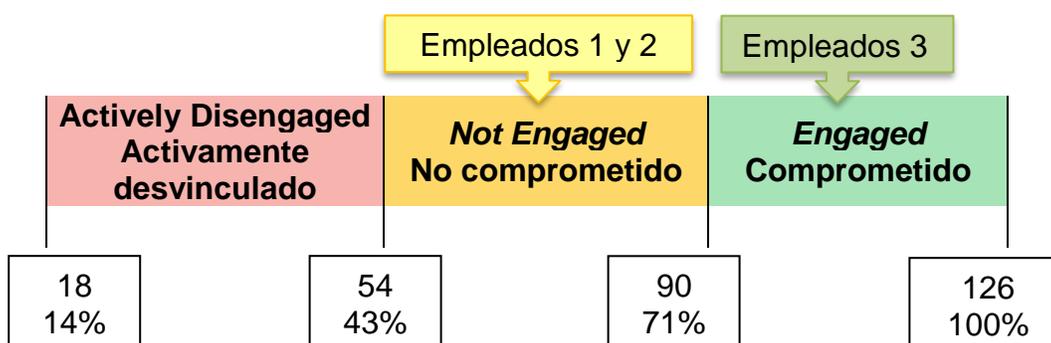
Limites nivel alto: 90 + 36 = 126 = de (91) a 126 puntos

Los individuos de este ejemplo se clasifican de la siguiente forma:

- **Individuo 1:** Valor porcentual del compromiso, individuo es igual a $(74 / 126) * 100 = 59\%$ (empleado convertible) con un patrón de comportamiento
- **Individuo 2:** Valor porcentual del compromiso individuo, es igual a $(86 / 126) * 100 = 68\%$ (empleado convertible)
- **Individuo 3:** Valor porcentual del compromiso individuo, es igual a $(97 / 126) * 100 = 77\%$ (empleado comprometido)

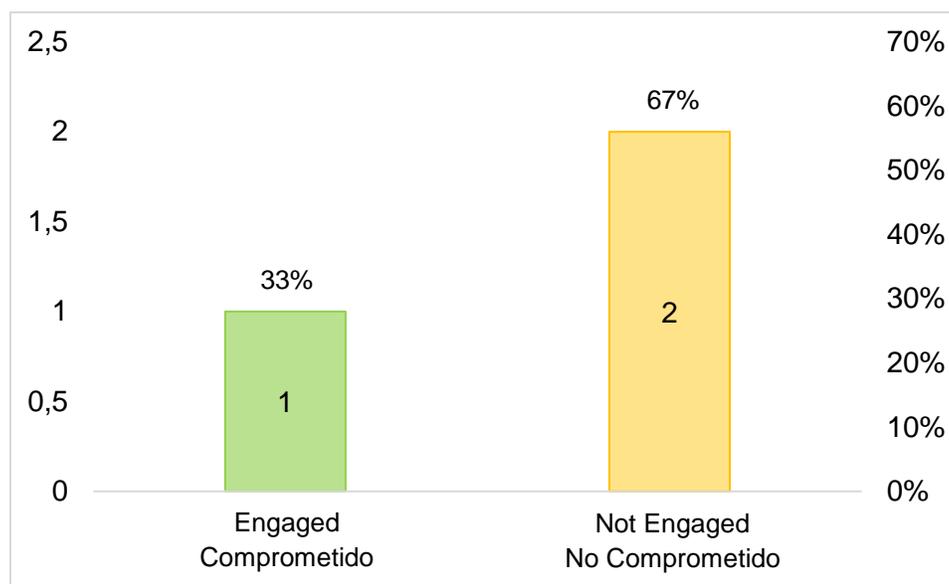
Resumen de clasificación de colaboradores según su nivel de compromiso

Individuo	%	Clasificación	Porcentaje por clase de empleado
1	59%	No Comprometido / Not-Engaged	$(2/3) * 100 = 67\%$
2	68%	No Comprometido / Not-Engaged	
3	77%	Comprometido / Engaged	$(1/3) * 100 = 33\%$



Para esta información se recomienda clasificar a todos los individuos de la muestra y presentar los resultados en una gráfica como la siguiente.

Gráfica: clasificación de empleados respecto a su nivel de compromiso



• Análisis y discusión de resultados

Después de realizar todo el procesamiento matemático-estadístico de los datos obtenidos se deberá identificar los reactivos o ítems donde se concentra las puntuaciones o porcentajes más bajos para plantear un plan de mejora que permita fortalecerlos, además ya identificada la clase de colaboradores respecto a su nivel de compromiso se debe tomar en consideración en donde se concentran los empleados, para que las actividades sean afines a las necesidades de los mismos.

FASE II



Elaboración de plan de mejora

El compromiso es una actitud propia que crea cada colaborador, sin embargo, la institución puede gestionarla, realizando acciones que estimule altos niveles de compromiso, por lo cual es necesario crear planes estratégicos con actividades.

Entre los beneficios de crear planes de este tipo se pueden mencionar:

- a. Aumentar los niveles de desempeño.
- b. Reducir los índices de ausentismo laboral.
- c. Mejorar la productividad.
- d. Reducir los índices de rotación voluntaria entre otros.

A continuación, se propone un formato para la realización del plan de mejora para la institución, se recomienda que defina de manera objetiva quienes serán, los responsables de ejecutarlos y socializar los documentos con los jefes inmediatos para que éstos puedan comprender el objetivo y la importancia de su puesta en marcha.

Las actividades del plan deben contemplar aquellas que estimulen el compromiso en sus diferentes dimensiones: afectiva, de continuidad y normativa, además deberá enfocarse en las características de los colaboradores respecto a los niveles de compromiso detectados.

Las actividades para estimular el compromiso afectivo deben estar orientadas en generar apego emocional, que el colaborador desarrolle una identificación personal con la institución, en cuanto al compromiso de continuidad estas acciones deben crear una percepción de necesidad del puesto y el costo de abandonarlo en la institución, para que desarrolle un sentido moral de permanecer en ella; en cuanto al compromiso normativo deben crearse actividades para estimular un sentido de lealtad y obligación además de una relación recíproca con la institución, para que el colaborador perciba que debe permanecer en esta.

Los planes una vez creados deben implementarse con la mayor cantidad de colaboradores para obtener mejores resultados, debe considerarse puestos claves que puedan ser agentes de cambio en su entorno laboral.

Formato para elaborar plan de mejora

PLAN DE MEJORA					Página: 5/6
Actividad: Reconocimiento					
Personal a quien se dirige el plan:					
Dimensión por fortalecer:					
Actividad #5	Responsable	Tiempo requerido	Objetivo	Forma de evaluación	Materiales

Firma de quien elabora: _____

Vo. Bo. Autorización: _____

FASE III



Evaluación y seguimiento

Esta fase se encuentra dividida en tres pasos, los cuales se mencionan a continuación:

PASO 1

Evaluación del desarrollo de la actividad

El plan de mejora tiene una evaluación respecto al aprendizaje generado y los objetivos para cada actividad, adicional en esta fase se debe evaluar según el grado de interés y apertura por parte de los participantes respecto a la puesta en marcha del plan de mejora.

Para este paso se propone un formato que evalúa cinco aspectos que servirán como indicadores y deberán ser valorados como bueno, regular o deficiente, la finalidad de dicho formato es que con cada actividad se registre todo aquello que pueda mejorar en las actividades y reforzar los planes que se elaboren a futuro.

Además un formato para llevar el control de las actividades que ya se han realizado según programación y autorización.

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESARROLLO DE ACTIVIDADES

Actividad:

Dimensión o aspecto que fortalecerá:

Unidad donde se realizará la actividad:

Numero de colaboradores que participaran:

Renglón presupuestario al que pertenecen:

Persona que realiza la actividad:

Instrucciones: marque con una "X" como califico la actitud de participación de las personas donde deberá medir el grado de interés y apertura de los colaboradores en cuanto al desarrollo de la actividad.

E = Excelente = no necesita modificación

B = Bueno = necesita leves modificaciones

R = Regular = necesita ser modificada la metodología de la actividad

Indicador	E	B	R	Observaciones
Energía (Se evidencio al grupo activo durante el desarrollo de la actividad)				
Aportaciones (Durante la actividad los participantes compartieron opiniones, experiencias y conocimientos)				
Evaluación efectiva (La evaluación de la actividad permitió evidenciar la asimilación de la actividad)				
Relaciones interpersonales (Se percibió buena actitud de las personas al relacionarse entre ellas)				
Aceptación (la actividad fue bien aceptada, no hubo personas haciendo cuestionamientos negativos)				

Firma de quien elabora: _____

Vo. Bo. Autorización: _____

PASO 2**Seguimiento del cumplimiento del plan de mejora**

Se recomienda que se establezca al o los responsables de poner en marcha el plan de mejora propuesto y que la persona lleve el registro de las actividades pendientes, en proceso y culminadas, para ello se propone el uso del siguiente formato.

Seguimiento de acciones						
Fecha de actualización: _____						
Unidad/es donde se ejecutan las acciones: _____						
No.	Descripción de actividad	Responsable	Cantidad de participantes	Estado de ejecución		
				Pendiente	En proceso	Completado

Firma de quien elabora: _____ Vo. Bo. Autoridad que supervisa: _____

Realizar un reporte actualizado de las acciones realizadas referentes al formato de seguimiento, donde se indique las fechas en las que se planean concluir o realizar las actividades, para que las autoridades consideren las fechas y den la respectiva autorización, indicando cuantas personas participaran. Esto con el fin de hacer parte a las autoridades del proceso y den aportaciones en base a su experiencia con el equipo de trabajo, además invitarle a que esté presente en las fechas que se programen.

El informe deberá comprender una breve explicación de lo que ya se ha realizado y los hallazgos, para ser considerados por las autoridades que tengan a su cargo a las personas que formaron parte de la actividad, deberá adjuntar el formato de seguimiento para que sean autorizadas las próximas fechas.

PASO 3

Elaborar informe general

Entrega de informe circunstanciado en el cual se detallen las acciones realizadas como parte del presente plan en sus tres distintas fases, se sugiere incluir como mínimo en ese informe lo siguiente:

- Detalle de la cantidad del personal que formó parte de las actividades.
- Identificación de la o las unidades que participaron.
- Lista de dificultades en el ejercicio.
- Lista de lecciones aprendidas en la ejecución
- Hallazgos relevantes que requieran ser tomados en consideración para mejorar la gestión del personal.
- Fotografías que evidencien la actividad.
- Registro de nombres y firma de los participantes, para referente histórico.
- Autoridad que supervisó, apoyó y autorizó el proceso.

Al concluir el informe debe socializar resultados con la unidad encargada de la administración de Recursos Humanos de la institución y las autoridades de las unidades ejecutoras donde se realizó el proceso.

PASO 4

Planificar una nueva evaluación del nivel de compromiso organizacional

Proponer nuevas fechas para repetir el proceso de evaluación, esto con el fin de establecer un proceso cíclico que permita la evaluación constante de los niveles de compromiso organizacional.

Bibliografía

- Aldana, E., Taffur, J., & Leal, M. (2018). Compromiso organizacional como dinámica de las instituciones del Sector Salud en Barranquilla - Colombia. *Revista Espacios.com*, 39(11), p. 13.
- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Garnica, S.A.
- Angulo Infante, J. M. (2017). *Relación entre compromiso organizacional y nivel de productividad de los trabajadores administrativos de la red de servicios de salud Picota, 2016*. Tarapoto, Ecuador: Universidad César Vallejo.
- Araujo Montahud, J., & Brunet Icart, I. (2012). *Compromiso y competitividad en las organizaciones*. Tarragona, España: Publicacions URV.
- Arcos Jaramillo, M. F. (2017). La sobrecarga de trabajo y su efecto sobre el compromiso organizacional de la gerencia de negocios de una empresa de telecomunicaciones. *Tesis de Posgrado - Mestría en Desarrollo del Talento Humano*. Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Calderón Mafud, J. L. (2016). Socialización y compromiso organizacional: una revisión a partir del bienestar laboral. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 239-247.
- Chiang, M., Gómez, N., & Wackerling, L. (2016). Compromiso Organizacional del Funcionario Municipal Rural de la Provincia de Ñuble, Chile. *Ciencia y Trabajo*(56), pp. 134-138.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones* (Octava ed.). (P. Mascaró Sacristán, & M. Hano Roa, Trads.) México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Constitución Política de la República de Guatemala. (s.f.). *Constitución Política de la República de Guatemala*.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano* (Quinta ed.). (G. Domínguez Sánchez, Ed., L. Pineda Ayala, & V. Campos Olguín, Trads.) México: Pearson Education.

- Edel Navarro, R., García Santillán, A., & Casiano Bustamante, R. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. Veracruz, Veracruz, México.
- Espinoza Pérez, D. (2017). *Tesis de posgrado: Motivación y compromiso organizacional en los colaboradores de la división de proyectos de archivo de la empresa Imaging Perú S.A.C, Lima 2016*. Perú.
- Fierro, E., Martínez, M., Ortiz, F., & Martínez, J. (2018). La Gestión Pública Colaborativa y el Compromiso Organizacional. Organizaciones del sector público del Estado de México. *RECAI - Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 7(20), pp. 1-13.
- Fuentes Torres, K. J. (2018). *Tesis de Posgrado: Compromiso organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 01 – San Juan de Miraflores, 2018*. Lima, Perú: Escuela de Posgrado - Universidad César Vallejo Maestría en Administración Pública.
- Gonzales Regalado, W. E. (Abril de 2015). Clima, Reconocimiento y Compromiso Laboral de los Empleados de Vizcarra y Asociados. *Tesis de Postgrado - Universidad de Montemorelos*, 180. Montemorelos, Nuevo León, Mexico.
- Guerra Lopez, E. (2017). *Tesis de posgrado: Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional de los Trabajadores de la VII - Dirección Territorial Policial de Lima (DIRTEPOL) 2016*. Perú: Universidad César Vallejo.
- Guerrero, M. (2016). El Contrato Psicológico y su relación con el Compromiso Organizacional. *INNOVA Research Journal*, 1(12), p. 47.
- Guevara Esquivel, A. H. (2019) Clima Y Compromiso Organizacional En Docentes De Una I.E. Rural - Sánchez Carrión, 2018. *Tesis de Postgrado*, Universidad católica de Trujillo Benedicto XVI. Perú
- Hurtado Arrieta, M. F. (Marzo de 2017). Bases conceptuales del compromiso organizacional. Una visión de implicación según Meyer y Allen, y su medición en dos empresas del sector retail de Piura. *Tesis de Grado- Universidad de Piura*. Piura, Perú.

- Juaneda Ayensa, E., & González Menorca, M. L. (2007). Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo. En J. C. Ayala Calvo, *Conocimiento, Innovación y emprendedores: camino al futuro* (págs. 3590-3609). España.
- Mahou Fernandez, A. L. (2015). *Herramientas de gestión de compromiso para trabajadores del conocimiento*. Madrid, España: Universidad Politecnica de Madrid- Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial.
- Manzano, A. (2019). Compromiso Organizacional y sentido de pertenencia en docentes: un estudio en una institución educativa pública y privada de Quito-Ecuador. *RES NON VERBA*, 9(2), 1-16.
- Mehech Vargas, C., Cordero Unghiatti, A., & Gómez Rabagliati, T. (2016). Medición del compromiso laboral y su impacto en los resultados de la empresa. *Seminario de Título*. Chile.
- Meta4 & Tatum. (2016). *Barometro del compromiso 2015: Principales conclusiones y retos para 2016*. España.
- Metropolitana, C. o. (2015). Compromiso organizacional y sentimiento de permanencia de los profesionales en las organizaciones públicas y privadas de Lima Metropolitana. *Revista de Investigación en Psicología*, 18(1), pp. 105-123.
- Mijares Toulet, M. A. (2017). *Tesis de Postgrado: Principales factores que influyen en el nivel de compromiso organizacional dentro de una empresa de outsourcing*. Nuevo León, Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Ministerio de Finanzas Públicas. (2018). *Manual de clasificaciones presupuestarias para el sector público de Guatemala*. Guatemala.
- Ministerio de Finanzas Publicas, Oficina Nacional de Servicio Civil & Contraloría General de Cuentas. (01 de enero de 2017). Circular conjunta Ministerio de Finanzas Publicas, Oficina Nacional de Servicio Civil & Contraloría General de Cuentas. *Diario de Centro América*, pág. 10.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (Decimotercera ed.). (M. Sánchez, M. Carril, & A. Deras, Trads.) México D.F., México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A.
- Obreque, A. (2015). *Tesis de Posgrado: Clima organizacional y compromiso funcionario en un hospital Público de baja complejidad*. Santiago, Chile: Universidad de Chile.

- Ojeda, M. E., Talavera, R., & Berrelleza, M. (2016). Análisis de la relación entre compromiso organizacional y percepción de apoyo organizacional en docentes universitarios. (C. P. Publishing, Ed.) *Revista Iberoamericana de Sistemas Cibernética e Informática*, 13(1), 66-71.
- Peña Cárdenas, M. C., Díaz Díaz, G., Chávez Macías, A. G., & Sánchez Esparza, C. E. (2016). El Comportamiento Organizacional como parte del Comportamiento de los Trabajadores de Pequeñas Empresas. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(5), 95-105.
- Ramírez Sánchez; Mapén Franco, V. (21 de abril de 2019). Evaluación del Compromiso Organizacional de Servidores Públicos en México. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA, Volumen 4, No. 8*, pp. 166-189.
- Real Academia Española. (2019). *Diccionario Panhispánico del Español Jurídico*.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (Decimotercera ed.). (J. Brito Enríquez, Trad.) Mexico: Prentice Hall.
- Romero Muñoz, P. (2017). *Tesis de posgrado: Compromiso organizacional de los servidores públicos que se encuentran con contratos ocasionales y con nombramiento del Ministerio de Relaciones Laborales*. Quito, Ecuador.
- University Of North Texas -UNT-. (2016). *Paquete de Herramientas Para Gerentes Sobre el Compromiso De Los Empleados*. Estados Unidos de América: UNT System Human Resources.

E-grafía

- Gallup Management Journal; Krueger J. & Killham E. (2005). En el trabajo, sentirse Bien importa. [Artículo en webside empresarial]. España. Consultado el 15 de mayo de 2020. <https://news.gallup.com/businessjournal/20311/work-feeling-good-matters.aspx>
- Shiftboard (s.f). Cómo impulsar el compromiso de los empleados [Publicación en webside]. Consultado el 9 de mayo de 2020. <https://www.shiftboard.com/hourly-employee-engagement-how-to/>

Burrillo, Alba; Good Rebel. (2013). *Good Rebels*. Cultura Organizacional y compromiso [Artículo en webside empresarial] Recuperado el 05 de Septiembre de 2020, de <https://www.goodrebels.com/es/cultura-organizacional-compromiso/#:~:text=Seg%C3%BAn%20Robbins%2C%20la%20cultura%20organizacional,cantidad%20y%20calidad%20del%20trabajo.>

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificador de grupo, subgrupo y renglón de gasto	8
Tabla 2. Modelos para el análisis del Compromiso Organizacional	18
Tabla 3. Dimensiones del compromiso con relación a los tipos de necesidades	21
Tabla 4. Clases de empleados respecto a su nivel de compromiso	23
Tabla 5. Beneficios de una fuerza laboral comprometida	24
Tabla 6. Comparación de los tipos de compromiso según su naturaleza	25
Tabla 7. Integración de nómina a nivel institucional.....	32
Tabla 8. Integración de nómina del Viceministerio analizado	33
Tabla 9. Clasificación de Reactivos	38
Tabla 10. Matriz de prioridades	40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Resultado de la subescala del Compromiso Afectivo (CA)	42
Figura 2. Resultado de la subescala del Compromiso de Continuidad (CC).....	43
Figura 3. Resultado de la subescala del Compromiso de Continuidad (CN)	44
Figura 4. Comparativo de resultados para cada dimensión analizada	45
Figura 5. Nivel de Compromiso Organizacional	46
Figura 6. Clasificación de colaboradores según su nivel de compromiso individual	47