

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



“EVALUACIÓN DEL COMPROMISO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LAS UNIDADES EJECUTORAS DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”



AUTORA: Licda. Alma Fabiola Monterroso Mox

Guatemala, octubre 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 LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LAS UNIDADES EJECUTORAS DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”

Trabajo Final de Graduación con base en 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 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.

DOCENTE: M.A. Juan Carlos Lemus Ríos

AUTORA: Licda. Alma Fabiola Monterroso Mox

Guatemala, octubre de 2020.

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: DOCTOR. 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. Lisbeth Morales
Evaluador: Msc. Karla Krings



ACTA/EP No. 1596

ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-C-013-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 4 de octubre de 2020, a las **10:00 - 10:30** horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Alma Fabiola Monterroso Mox**, carné No. **200912747** 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 Laboral de los Empleados de las Unidades Ejecutoras de una Institución pública ubicada en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala** 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 **77** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

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 cuatro días del mes de octubre del año dos mil veinte.

Msc. Lisbeth Morales
Evaluador

Msc. Noemi Carrillo
Coordinador

Licda. Alma Fabiola Monterroso Mox
Sustentante

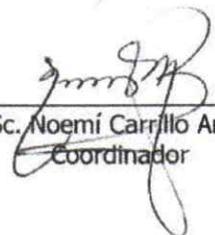
Msc. Karla Krings
Evaluador

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Alma Fabiola Monterroso Mox** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 10 de octubre de 2020.

(f)



MSc. Noemí Carrillo Arroyo
Coordinador

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS:** Gracias por haberme dado la sabiduría y acompañamiento en todo momento durante la realización del trabajo de graduación y porque sin él, no lo hubiera logrado, es mi inspiración y el centro de mi vida.
- A MIS PADRES:** Miguel Antonio Monterroso y Martina de Monterroso, quienes me enseñaron que con esfuerzo y dedicación se puede lograr todo lo que uno se propone. Por estar a mi lado en los momentos más difíciles y por su amor incondicional muchas gracias mis lindos Padres.
- A MIS HERMANOS:** Erick Antonio Monterroso Mox y David Emanuel Monterroso Mox, gracias por el apoyo brindado y la comprensión en los momentos difíciles y por ser quienes con su actitud me han enseñado a ser perseverante y dedicados, los quiero mucho.
- A MIS CATEDRÁTICOS:** Por compartir sus conocimientos, por su paciencia y sobre todo gracias por su tiempo brindado, el cual fue de mucha utilidad para el desarrollo de mi preparación profesional.
- A MIS COMPAÑEROS:** Por su compañerismo y apoyo en los momentos necesarios y sobre todo por su estímulo a culminar con este objetivo.
- A LA UNIVERSIDAD:** San Carlos de Guatemala, por la oportunidad brindada para poder estudiar la Maestría en Administración de Recursos Humanos y por el conocimiento brindado a través de los catedráticos profesionales

INDICE

CONTENIDO	PAG. No.
RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN	ii
1. ANTECEDENTES.....	2
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1. Clasificación Institucional del Sector Público.....	7
2.2. Sectorización de Entidades Públicas.....	8
2.3. Gobierno General.....	9
2.3.1. Gobierno Central.....	9
2.3.1.1. Administración Central:.....	10
2.4. Organismo Ejecutivo	10
2.4.1. Entidad Pública	10
2.4.1.1. Institución Pública	11
2.4.1.3. Empleado Público	12
2.5. Proceso Administrativo.....	12
2.5.1. Fases del Proceso Administrativo	13
2.5.1.1. Planeación	13
2.5.1.2. Organización	13
2.5.1.3. Dirección.....	14
2.5.1.4. Control	14
2.5.2. Administración de Recursos Humanos	15
2.5.2.1. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos	16
2.5.2.2. Proceso de la Administración de Recursos Humanos.....	16
2.5.2.3. Desarrollo de Personas	17
2.5.2.4. Capacitación	18
2.6. Compromiso Laboral	18
2.7. Modelos de Medición del Compromiso Laboral.....	20
Escala de Calificación del Compromiso:.....	21
2.8. Variables Generadoras del Compromiso.....	21
2.8.1. Variables de Fundación	21
2.8.1.1. Prácticas de la institución	22

2.8.1.2. El Trabajo	22
2.8.1.3. Los Básicos	22
2.8.2. Variables Diferenciadoras	23
2.8.2.1. Identidad.....	23
2.8.2.2. Liderazgo.....	24
2.8.2.3. Desempeño	24
3. METODOLOGÍA	25
3.1 Definición del problema.....	25
3.2. Delimitación del Problema.....	26
3.2.1. Unidades de Análisis	26
3.2.2. Periodo Histórico.....	27
3.2.3. Ámbito Geográfico	27
3.3. Objetivo General	27
3.3.1. Objetivos Específicos.....	27
3.4. Métodos y técnicas	27
3.4.1. Métodos.....	27
3.4.2. Técnicas e Instrumento.....	28
3.4.2.1. Técnicas	28
3.4.2.2. Instrumento.....	29
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	29
4.1 Primera Fase Diagnóstico	29
4.1.1. Situación actual del compromiso laboral de los empleados	33
4.1.2.. Análisis de cada variable según los resultados obtenidos en las encuestas	41
4.4. Segunda Fase plan propuesto para mejorar el compromiso	45
CONCLUSIONES	60
RECOMENDACIONES	61
BIBLIOGRAFÍA	62
ANEXOS	65
ÍNDICE DE FIGURAS	75
ÍNDICE DE TABLAS	76

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo fue evaluar el compromiso laboral de los empleados de las unidades ejecutoras de una institución pública y con dicha evaluación se logró identificar las variables que necesitan mejorar, pues al realizar el análisis de los resultados obtenidos en la fase del diagnóstico se determinaron, tres variables importantes relacionadas al compromiso de los empleados, las cuales tienen oportunidades de mejora.

Derivado que la institución pública brinda servicios a la población Guatemalteca, se consideró necesario realizar la evaluación, a efecto de determinar el nivel del compromiso laboral de los empleados de las unidades ejecutoras.

La metodología que se utilizó fue mixta, pues se tomó en cuenta el método cuantitativo y el cualitativo los cuales fueron de suma importancia para identificar las variables de mejora.

En la evaluación realizada, se determinaron las variables y sub-variables con un menor porcentaje las cuales fueron la comunicación interna, la gestión de personas y el liderazgo de la alta dirección, siendo estas el centro del plan de mejora.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, trata acerca de la importancia de evaluar el compromiso laboral en una institución pública, debido a que, cuando un empleado se encuentra comprometido con la institución donde labora, quiere decir que se encuentra más identificado con el logro de los objetivos de dicha institución. Por tal razón se contempló, la necesidad de evaluar el nivel de compromiso que tienen los empleados en una institución pública, con el objetivo de determinar las variables que se deben mejorar a efecto de poder brindar un mejor servicio a la población guatemalteca.

El capítulo de antecedentes se encuentra conformado por una breve descripción del sector económico de la institución objeto de análisis y también por diferentes tesis realizadas previamente las cuales aportan al presente trabajo.

El capítulo de marco teórico, está conformado por las definiciones de los temas que se encuentran relacionados con el desarrollo del presente trabajo, como lo son el compromiso laboral, el sector público, las variables y las sub-variables tomadas en cuenta en la evaluación del compromiso laboral.

El contenido del capítulo tres es la metodología, en donde se describieron los métodos utilizados para el desarrollo del trabajo, así también se menciona la técnica y el instrumento que sirvieron para obtener los resultados de la evaluación.

El capítulo de discusión de resultados se encuentra integrado por dos fases, la fase del diagnóstico en la cual se presentó la situación en la que se encontraba la institución, en el momento en que se realizó la evaluación y los resultados que se obtuvieron se representaron a través de tablas, en donde se puede observar cuales son los puntos de mejora. En la segunda fase se presenta la propuesta de mejora, la cual consiste en el desarrollo de los contenidos, de las sub-variables con menor porcentaje en la evaluación, y dichos contenidos pueden ser implementados a través de cursos virtuales.

1. ANTECEDENTES

La administración Pública hace referencia a una multiplicidad de actividades que el Estado realiza, para la consecución de sus fines. Para ello es necesaria la existencia de diversos órganos que la conforman y realizan cierta actividad administrativa bajo los límites de su competencia y modo de funcionamiento.

El clasificador institucional organiza al Sector Público en: Gobierno General y Empresas Públicas. Esta sectorización de las instituciones y unidades gubernamentales del Sector Público se basa, no sólo en los aspectos jurídicos de su constitución, sino también, en los aspectos económicos, presupuestarios y de relevancia estadística, que las hacen partícipes o copartícipes en la implementación de las políticas de Estado.

Según el Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala establece que Institución Pública es 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.

El proceso por medio del cual se instituyeron las finanzas públicas y los antecedentes de este importante y estratégico sector de la administración estatal se remonta a la época colonial de Guatemala, período en el que recibía el nombre de “Diputación Provincial” entidad encargada de la recaudación y administración del erario público.

La Institución Pública objeto de estudio, tiene por misión contribuir a la implementación de una política fiscal sostenible, mediante la gestión eficiente y transparente de los ingresos, los egresos y la deuda pública, para fortalecer el desarrollo social y el crecimiento económico nacional y sus valores son el liderazgo, la innovación, la transparencia, la eficiencia, el servicio a terceros y la frugalidad.

En relación con el tema objeto de análisis, se realizaron indagaciones de estudios previos los cuales se detallan a continuación:

López, A. (2018) "Estilo de Liderazgo y su Relación con el Compromiso hacia el trabajo del personal de las secretarías de la presidencia de la República de Guatemala en el períodos 2016-2017" Guatemala, para optar al grado de maestra en administración de recursos humanos (tesis) Universidad de San Carlos de Guatemala. Aborda la problemática siguiente ¿Cómo influye el estilo de liderazgo y su relación con el compromiso hacia el trabajo del personal de las Secretarías de la Presidencia de la República de Guatemala, en el período 2016-2017?. El objetivo general de dicha tesis es: determinar si existe relación entre el estilo de liderazgo de los directores de las Unidades y Direcciones y el compromiso hacia el trabajo del personal a su cargo de las Secretarías de la Presidencia de la República de Guatemala en el período 2016-2017. Utilizó el método científico y para la realización de la tesis utilizó instrumentos de medición aplicados, técnicas documentales y de campo. En relación con el resultado indica que un liderazgo bien conceptualizado siempre influirá en la toma de decisiones positivas y concretas, orientadas a mejorar el rendimiento de la Institución por conducto de su personal. López concluye indicando que pudo comprobar que sí existe relación entre el estilo de liderazgo de los directores de las Unidades y Direcciones de la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia de la República, con el compromiso hacia el trabajo del personal a su cargo. Siendo el liderazgo el proceso en el que interactúan jefes y subordinados. La recomendación en relación al estudio sobre el estilo de liderazgo y su relación con el compromiso del personal de la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia de la República, es que dadas las características constituye un ejemplo de interrelación laboral digno de imitar, y recomienda que debe ser divulgado, aprendido, entendido y replicado por las demás instituciones públicas, con el fin de fortalecer al Estado en su conjunto.

Zapata, R. (2018), "Compromiso organizacional y productividad de los trabajadores de una entidad pública de salud, Lima-2016", Perú, para optar al grado de maestra en gestión de los servicios de la salud (tesis) Universidad César Vallejo. Aborda la problemática siguiente ¿Cuál es la relación entre el compromiso organizacional y la

productividad de los trabajadores de una Entidad Pública De Salud, Lima-2016?. El objetivo general de dicha tesis es: determinar si el compromiso organizacional se relaciona con la productividad en los trabajadores de una Entidad Pública de Salud, Lima-2016. La metodología de la tesis es deductivo hipotético, cuantitativo, no aplicativo y no experimental, por lo que empleó métodos teóricos especulativos, mediante el análisis y la tabulación de instrumentos para profundizar la información sustraída en medidas numéricas. En relación con el resultado, indica que existe relación entre el compromiso organizacional y la productividad en los trabajadores de una entidad pública de salud, Lima-2016. Zapata concluye en que existe relación significativa entre el compromiso organizacional y la productividad en los trabajadores de una entidad pública de salud, Lima-2016. La recomendación que indica es que se brinde charlas motivacionales a los trabajadores para poder aumentar el compromiso organizacional en pro del desarrollo de habilidades, aptitudes y conceptos con el propósito de optimizar el talento humano y a su vez la obligatoriedad de asistencia de las charlas a los trabajadores de la entidad pública de salud.

Ríos, V. (2018), "Compromiso laboral y motivación del personal de la oficina de tesorería del Ministerio de Educación, 2018", Perú, para optar al grado de maestra en gestión pública (tesis) Universidad César Vallejo. Aborda la problemática siguiente ¿Cuál es la relación entre el compromiso laboral y la motivación de los trabajadores de la oficina de tesorería del ministerio de educación, 2018?. El objetivo general de dicha tesis es: Determinar la relación entre el compromiso laboral y la motivación de los trabajadores de la oficina de tesorería del ministerio de educación, 2018. La metodología de la tesis es cuantitativa, por los datos obtenidos son estadísticos permitiendo así la inferencia sobre las variables y sus relaciones. En relación con el resultado indica que, determinó que hubo relación entre el compromiso laboral y la motivación ($p=0,000<0,05$) de los trabajadores de la oficina de tesorería del Ministerio de educación, siendo una relación de nivel moderado y positiva ($r=0,525$), indicando que a mayor motivación, entonces mayor compromiso laboral. Ríos concluye en que, sí existe relación entre el compromiso laboral y la motivación siendo una relación de nivel moderado y positivo. La recomendación indicada es para los directivos del más alto nivel del Ministerio de Educación quienes

deben tener en cuenta la necesidad de establecer como política de gestión de recursos humanos la potencialización de las competencias y habilidades blandas del personal, pudiendo manejar programas formativos que incrementen estos aspectos en estas personas.

Funes, M. (2013) "Compromiso Laboral en una Institución del Estado", Guatemala, para optar al grado de licenciatura en psicóloga industrial/organizacional (tesis) Universidad Rafael Landívar. Aborda la problemática siguiente ¿Existirá diferencia en el compromiso laboral entre un grupo de colaboradores de nivel administrativo y un grupo de colaboradores de un nivel técnico en una institución del estado?. Uno de sus objetivos es: establecer el nivel de compromiso laboral entre un grupo de colaboradores de nivel administrativo y un grupo de colaboradores de un nivel técnico en una Institución del Estado. La investigación fue realizada de forma descriptiva pues describe y facilita el análisis de los datos resultantes de un fenómeno de interés y cuantitativa pues recoge información representativa de la población objeto de estudio. En relación con el resultado de dicha tesis, se observó que establecieron que en el nivel alto, el área administrativa tiene un 51% en comparación a un 57% del área técnica por lo que esta última se encontró en un nivel superior, en cuanto al nivel muy alto se encuentra que el área administrativa posee un 46% contra un 43% por parte del área técnica lo que establece que existe mayor número de colaboradores con un nivel de compromiso muy alto en el área administrativa. Funes concluye en que existe diferencia en el compromiso laboral entre los grupos de colaboradores evaluados y el grupo con mayor nivel es el técnico contra el grupo de colaboradores que forman parte de la administración de la institución. La recomendación que indica, derivado a que se encuentra una diferencia marcada en cuanto a compromiso laboral entre los grupos estudiados, es que se haga un estudio interno de las técnicas utilizadas con el área técnica y compartirlas con el área administrativa y así lograr nivelar la institución en cuanto a compromiso.

Cumar, F. (2018) "Evaluación del clima organizacional para implementar un plan de mejoras para una Municipalidad del Departamento de Guatemala" para optar el grado de licenciado en administrador de empresas (tesis) Universidad de San Carlos de Guatemala. El objetivo general de la investigación es Implementar el plan de mejoras propuesto en un 100% a mediano plazo, lo cual propiciará un ambiente laboral idóneo, en donde el compromiso e involucramiento van desde las autoridades de la municipalidad hacia todos los niveles de la misma. En la evaluación aplicó, el método científico en sus tres fases, en la fase indagadora, obtuvo información de fuentes primarias y secundarias, es decir, la información proporcionada directamente por los servidores públicos de la institución sobre las percepciones de los factores evaluados que integran el clima organizacional y las consultas que se realizaron en los diferentes textos, informes, páginas web e investigaciones previas; en la fase demostrativa comprobó la hipótesis uno y en la fase expositiva, presentó los resultados obtenidos en el informe final de tesis. También utilizó el método deductivo, derivado que aplicó los conceptos y teorías de lo general a lo particular. Los resultados evidencian que dos aspectos son percibidos negativamente, estos se refieren a que algunos servidores públicos indicaron que no son parte activa de un equipo de trabajo y que no aprenden de sus compañeros, lo cual obedece a que estos equipos se conforman según la experiencia y conocimiento requerido y por ende, algunas personas no son tomadas en consideración. Cumar concluye en que los resultados evidencian que dos aspectos son percibidos negativamente, estos se refieren a que algunos servidores públicos indicaron que no son parte activa de un equipo de trabajo y que no aprenden de sus compañeros, lo cual obedece a que estos equipos se conforman según la experiencia y conocimiento requerido y por ende, algunas personas no son tomadas en consideración. La recomendación que indica es implementar el plan de mejora propuesto con el objetivo de aumentar el nivel de satisfacción de los servidores públicos respecto a los factores de comunicación, desarrollo profesional y reconocimientos. Asimismo para concientizar a las autoridades de la importancia del clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral y la productividad.

2. MARCO TEÓRICO

La estructura conceptual del presente proyecto surgió de las definiciones, del compromiso laboral de instituciones públicas, en términos generales, como los principales referentes descritos en su contenido.

2.1. Clasificación Institucional del Sector Público

Ministerio de Finanzas Públicas (2018) establece:

La organización político-administrativa del Sector Público de Guatemala, da origen a varias instituciones con relativa independencia entre sí, con funciones precisas otorgadas por la Constitución Política de la República de Guatemala y otras leyes. Esto conlleva a que cada una tenga su propio presupuesto anual de ingresos y egresos, y el conjunto de estos presupuestos conforman el Presupuesto del Sector Público. (p.15)

El presupuesto de cada entidad integra el Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado.

Cada institución pública tiene diferentes funciones que debe cumplir según lo establecido en la Constitución Política de la República y para realizar dichas funciones, mediante Acuerdo Gubernativo el Congreso de la República de Guatemala, aprueba de forma anual La ley del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado, a través del cual realiza la distribución presupuestaria a las diferentes entidades según las necesidades de cada una y según la disponibilidad que tenga el Estado, para poder posteriormente realizar los aportes correspondientes.

El clasificador institucional organiza al Sector Público en: Gobierno General y Empresas Públicas. Esta sectorización de las instituciones y unidades gubernamentales del Sector Público se basa, no sólo en los aspectos jurídicos de su constitución, sino también, en los aspectos económicos, presupuestarios y de relevancia estadística, que las hacen partícipes o copartícipes en la implementación de las políticas de Estado. Ministerio de Finanzas Públicas (2018) p.15

La clasificación institucional sirve para tener una mejor distribución de funciones, brindándole a cada entidad responsabilidades que deben cumplir con el fin de satisfacer las necesidades de la población guatemalteca. Así mismo se lleva el control financiero y contable de cada entidad derivado que cada entidad es responsable de la ejecución presupuestaria asignada y también de los registros contables que conlleva dicha ejecución.

2.2. Sectorización de Entidades Públicas

Ministerio de Finanzas Públicas (2018) establece: “El proceso de sectorización implica agrupar a las instituciones del Estado según criterios jurídicos, estadísticos y económicos de utilidad analítica para los órganos rectores del sistema presupuestario y contable de Guatemala, y para la población en general” (p.17).

Así mismo como en las empresas privadas existe una clasificación, en el sector público tiene su respectiva clasificación, derivado que cada una de ellas contiene su ejecución presupuestaria y su registro contable de forma individual, la cual se encuentra registrada en el Sistema de Contabilidad del Estado (SICOIN).

Sector	Subsector	Grupo	Subgrupo	
Sector Público	Gobierno General	Administración Central	<ul style="list-style-type: none"> • Organismo Legislativo • Organismo Judicial • Presidencia, Ministerios de Estado, Secretarías y Otras Dependencias del Ejecutivo • Órganos de Control Jurídico-Administrativo • Órganos de Control Político 	
		Entidades Descentralizadas no Empresariales		
		Entidades Autónomas no Empresariales		
	Gobiernos Locales	Entidades de Seguridad Social		
		<ul style="list-style-type: none"> • Municipalidades según Departamento • Entidades Públicas Municipales no Empresariales • Entidades Públicas Municipales de Seguridad Social • Mancomunidades de Municipalidades 		
	Empléas	No Financieras	Nacionales	
			Municipales	
		Financieras	No Monetarias	<ul style="list-style-type: none"> • Nacionales • Municipales
			Monetarias	<ul style="list-style-type: none"> • Nacionales • Municipales

Figura 1 Sectorización del Sector Público Guatemalteco.

Fuente: Ministerio de Finanzas Públicas (2018) p.16

2.3. Gobierno General

Ministerio de Finanzas Públicas (2018) indica que el Gobierno General “Comprende todas las instituciones de Gobierno Central y Gobiernos Locales que son controladas o financiadas principalmente por unidades gubernamentales” (p.19).

Dentro de la clasificación de Gobierno General está integrado por el Organismo Legislativo, Ejecutivo, Judicial, entidades descentralizadas, autónomas y Municipalidades.

2.3.1. Gobierno Central

Ministerio de Finanzas Públicas (2018) indica:

Está constituido por las instituciones de Gobierno General que tienen a su cargo la prestación de bienes y servicios colectivos en beneficio de la comunidad. Su autoridad política se extiende a todo el territorio nacional, puede aplicar impuestos sobre otros sectores de la economía e incurre en gastos para la prestación de servicios, como educación y salud, a la vez que realiza transferencia de recursos financieros a otras unidades institucionales, incluidos otros niveles de gobierno. Comprende además, otras instituciones que realizan sus actividades bajo la autoridad del Gobierno Central, pero tienen personalidad jurídica propia y autonomía suficiente para conformar otras unidades institucionales del gobierno. Dentro de estas se encuentran las Entidades Descentralizadas, Autónomas y de Seguridad Social. (p.19)

Las instituciones que integran el Gobierno Central son el Organismo Legislativo, el Organismo Judicial, los Ministerios, Secretarías y es el Organismo Ejecutivo quien se encuentra a cargo de la administración. Así mismo las entidades descentralizadas y autónomas también forman parte del Gobierno Central quienes se encuentran bajo la autoridad de dicho Gobierno.

2.3.1.1. Administración Central:

Ministerio de Finanzas Públicas (2018) indica:

Para fines del presente clasificador institucional, la categoría “Administración Central” está constituida por los organismos de Estado que ejercen el poder legislativo, judicial y ejecutivo en todo el territorio nacional, y otras instituciones clasificadas dentro de la administración pública como Órganos de Control Jurídico-Administrativo y Órganos de Control Político. (p.19)

Dentro de la Administración Central se encuentran los tres Organismos de Estado Legislativo, Judicial y Ejecutivo; sin embargo quien tiene la función de la administrativa pública es el Organismo Ejecutivo, quien tiene a su cargo realizar los procesos a efecto de cumplir con las gestiones necesarias para cubrir las necesidades de la población. El Organismo Ejecutivo cuenta con los Ministerios y Secretarías además es el encargado de dar seguimiento a las funciones legislativas.

2.4. Organismo Ejecutivo

En el Manual de Clasificación Presupuestaria el Ministerio de Finanzas Públicas (2018) afirma: “Entonces, el Organismo Ejecutivo se define como la parte del Estado que se encarga de la administración pública, del gobierno y de la prestación de los servicios públicos” (p.13).

Es el Organismo que tiene como principal función la administración pública y la máxima autoridad es el Presidente de la República, así mismo dentro de sus funciones también se encuentran la formulación y la ejecución de las políticas de Gobierno.

2.4.1. Entidad Pública

Ministerio de Finanzas Públicas (2018) indica:

Para fines del presente clasificador institucional, las entidades públicas constituyen conjuntos de organismos que desempeñan funciones de gobierno y se agrupan según la naturaleza de sus actividades económicas principales o funciones

otorgadas por el Estado. Por lo tanto, la categoría “Entidad Pública” es más amplia que “Institución Pública”. (p.18)

Las entidades públicas tienen presencia legalmente y deben cumplir con funciones Gubernativas dentro de su ámbito de competencia, derivado que cada entidad pública tiene diferentes actividades económicas y funciones.

2.4.1.1. Institución Pública

Es 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. Para el caso del Clasificador Institucional del Sector Público Guatemalteco, son instituciones públicas cada una de las organizaciones que conforman el Gobierno General y las Empresas Públicas, excepto Obligaciones del Estado a Cargo del Tesoro, y Servicios de la Deuda Pública, que son Entidades Públicas, ya que no constituyen unidades administrativas como tales, y cuya existencia obedece a fines de control presupuestario y contable (Ministerio de Finanzas Públicas, 2018)

Las instituciones públicas son las que se encuentran clasificadas en el Gobierno Central y se pueden ubicar los Ministerios, Secretarías, Entidades Descentralizadas y Autónomas y cada una de ellas es tiene responsabilidad de brindar bienes o servicios a la población Guatemalteca según sean sus competencias. Para el presente trabajo la Institución Pública pertenece a la Administración Central y específicamente al Organismo Ejecutivo.

2.4.1.2. Unidad Ejecutora

Una unidad ejecutora, es una unidad especializada para realizar procesos de ejecución presupuestaria y son las responsables de registrar dichos procesos en el Sistema correspondiente. La institución pública objeto de análisis cuenta con 20 unidades ejecutoras en donde cada una es responsable de realizar su ejecución presupuestaria y llevar el control interno para el correcto funcionamiento.

2.4.1.3. Empleado Público

Entonces, empleado público es la persona individual que ocupa un puesto al servicio del Estado, en las entidades o dependencias regidas por la Ley de Servicio civil, en virtud de nombramiento o contrato expedidos de conformidad con las disposiciones legales, por el cual queda obligada a prestar sus servicios o a ejecutar una obra personalmente a cambio de un salario, bajo la dirección continuada del representante legal de la dependencia, entidad o institución donde presta sus servicios, y bajo la subordinación inmediata del funcionario o su representante. (Artículo 1, Acuerdo Gubernativo No. 18-98).

Empleado público es toda aquella persona que tiene como empleador al Estado y por ende presta sus servicios al pueblo. Los empleados públicos pueden ser contratados en renglones fijos y también en renglones temporales, todo depende los objetivos para los cuales sean contratados y las funciones que tengan que desempeñar.

2.5. Proceso Administrativo

Stephen & Coulter (citado por Guerra, 2017) define el proceso administrativo como “el conjunto de decisiones y acciones que los gerentes realizan en forma continua al planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar. Esto significa que, cuando los gerentes hacen su trabajo, suelen llevar a cabo sus actividades de manera continua, es decir dentro de un proceso” (p.181).

Benavides (citado por Guerra 2017) indica que el proceso administrativo:

Concibe a la administración como una función amplia y comprensiva, que abarca todas las áreas de una empresa. Su foco de atención es la empresa como unidad de producción, cuya finalidad es obtener beneficios económicos. El administrador ejerce una función directiva y coordinadora de los procesos empresariales. Las áreas principales de acción son: producción, recursos humanos, mercadotecnia y finanzas, es decir, eso es lo que se administra. (p.23)

El proceso administrativo, es el que define el camino que deben seguir las empresas e instituciones para alcanzar los objetivos. Cada uno de los pasos que integran el proceso administrativo tiene su propia importancia, sin embargo todos deben estar alineados para que dicho proceso cumpla con su objetivo. Para que se pueda realizar el proceso administrativo es importante tener buenos líderes que conozcan cuales son las funciones institucionales y departamentales, pues de esta manera podrán darlas a conocer en cada departamento, y así mismo deberá inculcar el trabajo en equipo, para obtener mejores resultados.

2.5.1. Fases del Proceso Administrativo

El proceso administrativo se encuentra integrado por las siguientes fases:

2.5.1.1. Planeación

La planeación es la primera fase del proceso administrativo, es donde se analiza y se decide que se quiere realizar en la institución. Benavides (2014) indica que la planeación: “establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesarios establecerlos con anticipación” (p.29).

La fase de planeación es esencial, pues todo proceso administrativo previo a ejecutarse debe ser planificado, y en el caso de las instituciones públicas, manejan la planeación en el aspecto financiero, pues deben realizar con anticipación la planificación de los gastos que ejecutarán para poder realizar sus programaciones y poder llevar un mejor control interno.

2.5.1.2. Organización

Wehrich (citado por Guerra 2017) indica que “la organización consiste en la identificación y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) y la estructura organización” (p.73).

Luego de la fase de planeación, continua la organización por tal motivo es importante que se sigan las fases del proceso administrativo acompañado de buenos líderes que conozcan cuales son las funciones institucionales, y cuáles son las funciones departamentales que contribuyen al logro de las metas de la institución. Dichos líderes deben saber tomar decisiones, así como también saber delegar tareas para que de esta manera los equipos sean comprometidos, pues cuando los empleados sienten que los toman en cuenta, se identifican más con el logro de los objetivos de la institución.

2.5.1.3. Dirección

Chiavenato (2014) establece que: “por medio de esta función los administradores ayudan a las personas a darse cuenta que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial y contribuir al cumplimiento de los propósitos de la empresa” (p.345).

Los líderes deben darse tiempo, para poder conocer al personal que tienen a su cargo, de esta manera podrán identificar cuáles son las capacidades, habilidades y conocimientos que cada persona tiene, y de esta manera podrá utilizarlo para dos aspectos muy importantes el primero es para determinar las funciones en las que mejor se pueden desempeñar y la segunda para identificar cuáles son los aspectos de mejora y como poder solucionarlo. El determinar los aspectos de mejora en los empleados, puede ayudar al crecimiento personal y profesional de dichos empleados.

2.5.1.4. Control

Wehrich (citado por Guerra 2017) menciona que el control “establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presente, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren. La empresa debe considerar el control como una necesidad administrativa para alcanzar los objetivos y no como un obstáculo” (p.88).

Todo proceso administrativo debe llevar la fase del control, pues de esta manera se podrá determinar si el proyecto que se planeó, se organizó a través de una dirección, logro el objetivo deseado, por tal motivo es necesario que los procesos sean controlados, a efecto de determinar cambios o mejoras en dichos procesos.

2.5.2. Administración de Recursos Humanos

Rodríguez (citado por Guerra 2017) define la administración de recursos humanos como: “la planeación, organización, dirección y control de los procesos de rotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los Recursos Humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal” (p. 345).

Chiavenato (2011) también define a la administración de recursos humanos como:

Una responsabilidad administrativa y gerencial, esto es, de línea, aunque sea básicamente una función de staff. De esta manera, cualquiera que sea el área funcional elegida, el administrador necesariamente debe tener una visión clara de cómo enfrentar los asuntos relacionados con las personas, saber alinear los objetivos personales con los objetivos organizacionales y obtener una perspectiva amplia del área de Recursos Humanos para alcanzar su éxito profesional y conducir a la organización hacia la excelencia, la competitividad y la sustentabilidad. (p. 234)

El recurso humano, es el corazón de las instituciones, pues son las personas quienes realizan los cambios, y por tan razón se debe tener una correcta administración de los recursos humanos, tomando en cuenta las fases del proceso administrativo, y no descuidar ningún aspecto.

2.5.2.1. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

En relación a los objetivos de la administración de recursos humanos Chiavenato (citado por Guerra 2017) indica:

Que se derivan de los objetivos de la organización. Paralelos a los objetivos de la empresa, la administración de recursos humanos debe considerar los objetivos individuales de los miembros. Los principales objetivos de la administración de recursos humanos son:

Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.

Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.

Alcanzas eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles. (p. 9)

Los objetivos de la administración de recursos humanos, van relacionados con los objetivos institucionales y también se deben tomar en cuenta los objetivos personales de los empleados públicos con el objetivo de lograr una alineación y satisfacción del personal.

2.5.2.2. Proceso de la Administración de Recursos Humanos

El proceso de la administración de recursos humanos según lo indicado por Chiavenato (citado por Guerra 2017):

divide la administración de recursos humanos en seis procesos básicos: admisión de personas, aplicación de personas, compensación de personas, desarrollo de personas, mantenimiento de personas, monitoreo de personas. “Todos estos procesos están muy relacionados entre sí, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente. Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás, dependiendo de si se utilizan bien o mal. Si el proceso de admisión de personas no se realiza bien, se requiere un proceso de desarrollo de personas más intenso para compensar las fallas, si el proceso de recompensa de personas no es completo exige

un proceso de mantenimiento de personas más intenso. Además, estos procesos se diseñan según las exigencias de las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí. (p.10)

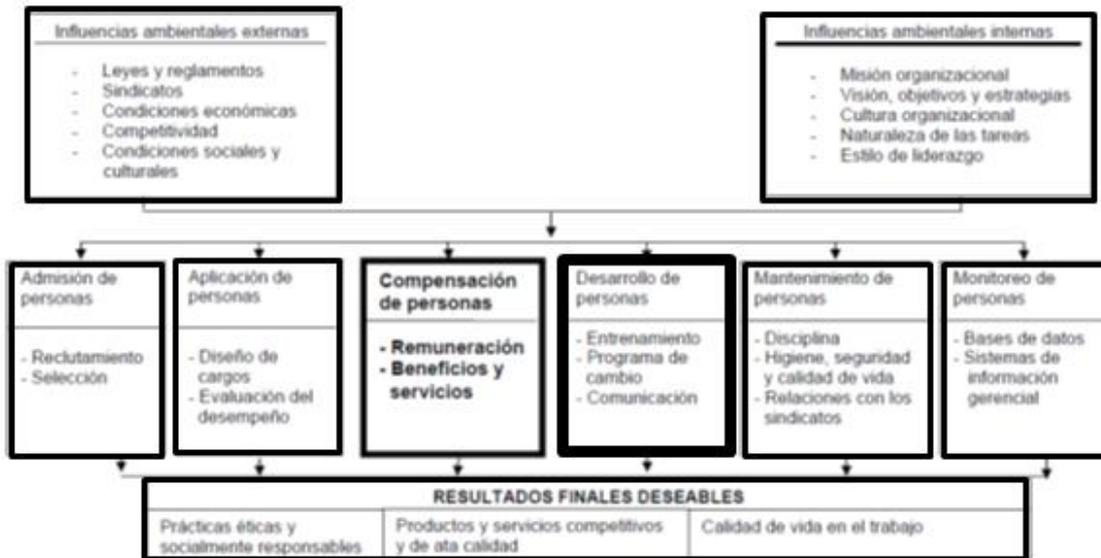


Figura 2 Proceso básico de la Administración de Recursos Humanos.

Fuente: Guerra (2017) p.11

2.5.2.3. Desarrollo de Personas

El desarrollo de personas es un subsistema que incluye las actividades, de capacitación, desarrollo de personal, y desarrollo organizacional, lo cual representa inversiones en el personal de las organizaciones.

Chiavenato (2011) establece que: “las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo” (p.316).

El desarrollo de personas forma parte del proceso de administración de recursos humanos, dentro del cual incluye el aspecto de capacitación del personal, el cual puede ser para empleados de nuevo ingreso o personal con que cuenta la institución pública.

2.5.2.4. Capacitación

La capacitación se define por Chiavenato (2011) como: “el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p.322).

La capacitación permite mantener al recurso humano actualizado, en los temas que la institución pública, considere de suma importancia a efecto de obtener personal calificado y productivo.

2.6. Compromiso Laboral

Según el modelo de Meyer & Allen (citado por Vargas, Cordero & Gómez 2016) indica:

El compromiso organizacional tiene tres componentes: el afectivo, el que se refiere a un apego emocional por parte del empleado hacia la empresa, que se sienta orgulloso de ser parte de la organización; el de permanencia que es el compromiso del empleado que hace referencia a lo material; el continuo en la organización porque espera ser premiado y reconocido por su trabajo, terminando con el último componente que es el compromiso normativo, el que se refiere a un sentimiento que tiene el empleado de permanecer en la organización por todos los beneficios que ha obtenido a lo largo de su trabajo. (p.8)

En este modelo tomaron en consideración tres componentes, siendo el emocional, el de pertenencia y el compromiso normativo.

Jericó (citado por Vargas et al. 2016) define:

El compromiso de un empleado como la motivación de permanecer y aportar en una organización. Hace énfasis en diferenciar la satisfacción de compromiso, ya que un empleado satisfecho no necesariamente está comprometido. Jericó cree que cuando el empleado crece en el ámbito laboral, puede lograr un alto compromiso con la empresa. (p.8)

Jericó menciona otro aspecto muy importante el cual es la motivación pues cuando las personas se encuentran motivadas aumentan su compromiso laboral.

El Compromiso laboral es el que impulsa a los empleados a sentirse parte de la empresa, donde laboran y también a identificarse con la filosofía institucional y permite que dichos colaboradores sean productivos, sin embargo para que los empleados se sientan comprometidos deben sentirse motivados y otro aspecto muy importante que permite el compromiso, es el saber que en su institución existen planes de carrera y que tiene la oportunidad de crecimiento, sin necesidad de migrar a otro lugar.

Hewitt (2016) define el compromiso como “el nivel de inversión psicológica del empleado en su organización” (p.2). El tener personal comprometido en las instituciones implica realizar una inversión y no solo económicamente sino también psicológicamente es decir que se debe escuchar las necesidades, los mensajes que los empleados desean expresar.

Según el estudio Global del Compromiso que realizó Hewitt (2016)

El compromiso de los empleados basado en el modelo de Hablar, Permanecer, Contribuir. A los empleados se les pregunta:

- Si ellos Hablan de cosas positivas de su organización y actúan como promotores.
- Si tienen la intención de permanecer en su organización por un período prolongado
- Si buscan contribuir con su mejor esfuerzo para ayudar a que la organización sea exitosa. (p.2)

Los resultados que se obtiene al invertir en el compromiso de los empleados, son realmente positivos, pues cuando los empleados se sienten bien en la institución donde laboran, se expresan de manera positiva del lugar y lo manifiestan en el desempeño de sus labores, así también las personas que se encuentran comprometidas con su institución no tienen la intención de migrar a otras instituciones porque saben que en donde se encuentran tienen la oportunidad de crecimiento laboral, así como las condiciones y beneficios que necesitan y que les brindan satisfacción. Cuando una institución tiene empleados comprometidos, se

nota en el esfuerzo que realizan para que dicha institución alcance los objetivos planificados, por tal razón el compromiso es muy importante pues aparte que hace sentir bien a los empleados ayuda a que la institución alcance el éxito.

2.7. Modelos de Medición del Compromiso Laboral

Existen diversas dimensiones para evaluar el compromiso laboral sin embargo para el presente proyecto se evaluaron seis variables y cada una de ellas tiene sub-variables a efecto de establecer con mayor especificación las áreas de mejora.

VARIABLES	SUBVARIABLES
Marca	Reputación
	PVE
	Responsabilidad Empresarial
Liderazgo	Alta dirección
	Unidades de Negocio
Desempeño	Oportunidades de Carrera
	Aprendizaje y Desarrollo
	Gestión Desempeño
	Gestion Personas
	Reconocimiento
Prácticas de la empresa	Recompensa
	Comunicación Externa
	Orientación al cliente
	Diversidad e Inclusión
Trabajo	Infraestructura
	Colaboración
	Capacitación
	Autonomía
	Tareas Laborales
Básicos	Comunicación Interna
	Beneficios
	Estabilidad Laboral
	Seguridad Laboral

Figura 3 Integración de Variables y Sub-variables.

Fuente: Vargas et a. (2016) p.91

Escalas de Calificación del Compromiso:

A continuación se presenta la clasificación de puntuaciones, según los porcentajes obtenidos luego de haber realizado la evaluación de compromiso, siendo la siguiente:

Puntuación	Categorías	Descripción
0% - 25%	No Comprometido	El nivel de compromiso se encuentra por debajo de las expectativas y estándares esperados.
26% - 50%	Pasivo	Parcialmente alcanza los resultados de compromiso esperados, o no consigue satisfacerlas completamente.
51% - 75%	Moderadamente Comprometido	Logra consistentemente sus objetivos de compromiso y demuestra las conductas y valores esperados.
76% - 100%	Altamente Comprometido	Consistentemente excede y supera sus objetivos de compromiso y exhibe las conductas y valores deseados.

Figura 4 Escalas de Calificación del Compromiso laboral.

Fuente: elaboración propia (2020). Según la información obtenida del modelo de AON Hewitt.

2.8. Variables Generadoras del Compromiso

Las variables generadoras de compromiso utilizadas están basadas en el Modelo de AON EWITT siendo estas la Identidad, el liderazgo, el desempeño, las prácticas de la institución, el trabajo y los básicos, las cuales son clasificadas de la siguiente manera.

Estas variables son conocidas como generadoras, pues ayudan a mejorar el compromiso laboral en los empleados, analizando cada variable y sub-variable a efecto de identificar los aspectos que tienen oportunidades de mejora y poder obtener como resultado empleados más comprometidos con la institución donde laboran.

2.8.1. Variables de Fundación

Vargas et al. (2016) define: “Tenemos variables importantes pero al mismo tiempo “básicas” o estructurales, en el sentido que son los pilares en los cuales se arma el compromiso: prácticas de la institución, el trabajo y los básicos” (p. 22)

Este es el grupo de variables con mayor relevancia, pues es donde se puede establecer las variables que forman la base del compromiso laboral en una entidad pública.

2.8.1.1. Prácticas de la institución

Vargas et al. (2016) define:

El desempeño se refiere a las oportunidades y el trato que recibe el empleado dentro de la institución. Esta variable está compuesta por las oportunidades de carrera dentro de la organización, el aprendizaje y desarrollo, la gestión de desempeño, gestión de personas, reconocimiento y recompensa hacia el empleado, y la valoración personal que este recibe dentro de la empresa.p.21

Esta variable es primordial para los trabajadores pues se determina si en la institución existen planes de carrera que les permitan crecer sin tener que migrar a otras partes. Así mismo en esta variable se establece la percepción que tienen los empleados en relación con la comunicación externa, la orientación al cliente, la diversidad e inclusión.

2.8.1.2. El Trabajo

Es una variable importante en cuanto al compromiso del empleado y sus componentes son: la colaboración que recibe el empleado, la capacitación y autonomía que tiene el empleado dentro de la institución, las tareas laborales que el mismo realiza y la comunicación interna de la organización.

Esta variable se encuentra compuesta por las herramientas que la institución ofrece a los empleados, al igual que los compañeros de trabajo pues se tiene la comunicación interna. Para lograr el objetivo de esta variable no solo depende de lo que la institución ofrezca a los empleados, sino también de lo que los compañeros de trabajo aporten y entre ellos mismos se hagan sentir bien, satisfechos y en un ambiente agradable pues en un trabajo, pasa bastante tiempo y que mejor que sea tiempo de calidad y aprendizaje.

2.8.1.3. Los Básicos

Esto está definido como los beneficios que ofrece la institución, la estabilidad laboral, la seguridad en el trabajo, el ambiente de trabajo, el balance personal y laboral y la paga que recibe el empleado.

Son los beneficios básicos que ayuda a mejorar el compromiso, pues brindan más seguridad y tranquilidad a los empleados.

2.8.2. Variables Diferenciadoras

Vargas et al. (2016) Por el lado del grupo Diferenciador, tenemos las variables que impulsan de cierto modo el compromiso a otro nivel. Es decir, las variables de Fundación son necesarias, pero las que marcan la diferencia entre un nivel bueno de compromiso y un nivel superlativo, son las variables Diferenciadoras. Estas son: Identidad, liderazgo y desempeño.

Las variables que se evaluaron según el modelo de AON Hewitt, se clasifican en dos grupos, variables de fundación y variables diferenciadores, las de fundación se denominan de esa manera pues se dicen que forman la base del compromiso y las variables diferenciadoras son las que ayudan a cambiar el nivel del compromiso por tal razón en esta grupo se encuentra las sub-variables identidad, liderazgo y desempeño.

2.8.2.1. Identidad

La identidad de la institución tiene diversas variables, las cuales generan compromiso en el empleado. Estas variables son la reputación de la institución, la propuesta de valor para el empleado y la responsabilidad institucional, la identidad de la institución en la población guatemalteca.

En esta variable se refleja la imagen que los empleados tienen de la institución donde laboran, sin embargo para que un empleado se sienta orgulloso y comprometido con su institución, hay aspectos que este debe de tomar en cuenta como lo son la propuesta de valor al empleado, pues es el valor que la institución le da a sus empleados, la forma en cómo valora al recurso más importante, de qué manera la institución retiene a su personal para que no busque otras opciones en otros lugares. También se encuentra la sub-variable responsabilidad institucional esta tiene que ver como la institución es responsable con la sociedad y con el medio ambiente, de qué manera ayuda a mejorarlos.

2.8.2.2. Liderazgo

En relación a la variable de liderazgo Vargas et al. (2016) menciona que esta es una fuente generadora de compromiso importante dentro de una empresa. El liderazgo se refiere al involucramiento que tiene la Alta dirección de una institución, en conjunto con los empleados.

El compromiso se encuentra relacionado con el liderazgo, pues es a través de los líderes, quienes con su forma de actuar y de guiar a los equipos de trabajo, ayudan a que los empleados se comprometan con la institución, por tal razón la variable liderazgo se encuentra clasificada entre las variables diferenciadoras, pues en gran parte los líderes de una institución, ayudan a que los niveles de compromiso aumenten o de igual manera disminuyan, por tal razón se debe prestar atención a las personas que lideran los diferentes departamentos o direcciones en una institución pública.

2.8.2.3. Desempeño

El desempeño se refiere a las oportunidades y el trato que recibe el empleado dentro de una institución o empresa. Esta variable está compuesta por las oportunidades de carrera dentro de la organización, el aprendizaje y desarrollo, la gestión de desempeño, gestión de personas, reconocimiento y recompensa hacia el empleado, y la valoración personal que este recibe dentro de la institución.

Esta variable se encuentra compuesta por seis sub-variables esenciales para aumentar el compromiso de los empleados de una institución, como por ejemplo las oportunidades de carrera, esta sub-variable, no solamente da estabilidad a los empleados si no también el deseo de superación y por ende contribuye a la retención de talento. El aprendizaje y desarrollo se refiere en la inversión que la institución realiza en su recurso humano para brindarle el aprendizaje necesario para el desarrollo de sus actividades. La sub-variable gestión de desempeño se encuentra relacionada al desempeño que tienen los empleados dentro de la institución y la manera como son evaluados. La gestión de personas depende de los líderes que se tenga en una institución pues son los encargados de organizar y motivar a los equipos que tenga a su cargo. Y por último el reconocimiento y las

recompensas esto se refiere a la forma en como se le recompensa a los empleados el trabajo desempeñado, de qué manera se le reconoce que los empleados tiene un buen desempeño en sus actividades laborales y como se le recompensa, no siempre se debe relacionar la recompensa con lo económico, pues existen otras maneras de recompensas por ejemplo brindar un reconocimiento por haber llegado a la meta, el brindar permiso laboral cuando lo requiera.

3. METODOLOGÍA

La metodología contiene el detalle de cómo se trabajó el plan de graduación relacionado con el compromiso laboral de los empleados de las unidades ejecutoras de una institución pública ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

La metodología del presente trabajo contiene: la definición del problema, objetivo general y objetivos específicos, el método y los instrumentos aplicados para determinar el compromiso laboral de una institución pública, los cuales se detallan a continuación:

3.1 Definición del problema

La institución pública objeto de análisis tiene dentro de sus principales funciones, la formulación financiera en función de la política económica y social del Gobierno de Guatemala, proponer al Organismo Ejecutivo la política presupuestaria y las normas de ejecución y transferir los recursos asignados en el presupuesto a los organismos y entidades del Estado. Derivado que es la institución encargada de dirigir las finanzas de Guatemala, es de suma importancia que los empleados de dicha institución se encuentren comprometidos con sus labores diarias pues su fin primordial es el bien común de la población Guatemalteca.

El compromiso es importante derivado que los empleados comprometidos reflejan la implicación intelectual y emocional de los mismos con su institución, así como su contribución personal al éxito de la institución. Por lo cual es necesario realizar la

evaluación a efecto de establecer el nivel de compromiso que tienen los empleados de las unidades ejecutoras de una institución pública.

El modelo a través del cual se realizará dicha evaluación del compromiso es el de Aon Hewitt y las variables que se encuentran dentro del modelo del compromiso son seis siendo los siguientes: identidad, liderazgo, desempeño, prácticas de la institución, el trabajo y los básicos. Estas son las variables que se encuentran dentro del modelo como generadoras del compromiso donde se hace la diferencia entre dos grupos: las variables de fundación y las variables diferenciadoras.

Dentro del grupo fundación, se tienen variables como base, en las cuales se arma el compromiso siendo: las prácticas de la institución, el trabajo y los básicos. Por el lado del grupo diferenciador se encuentran las variables que impulsan en cierto sentido el compromiso a otro nivel. Es decir las variables de fundación son necesarias, pero las que marcan la diferencia entre un nivel bueno de compromiso y un nivel superlativo, son las variables diferenciadoras, estas son: identidad, liderazgo y desempeño.

El análisis del compromiso laboral va a contribuir a conocer el nivel de compromiso del personal de las diferentes unidades ejecutoras de dicha institución pública, permitiendo y al obtener los resultados se podrán plantear recomendaciones para impulsar la mejora en las diferentes variables a evaluarse con el fin de mejorar el compromiso laboral de los empleados de dicha institución.

3.2. Delimitación del Problema

El análisis se realizará en una Institución Pública, que forma parte del Gobierno Central y que se encuentra ubicada en la Ciudad de Guatemala.

3.2.1. Unidades de Análisis

El presente estudio se realizó con una muestra de 39 empleados públicos, de tres unidades ejecutoras que conforman, la institución objeto de análisis.

3.2.2. Periodo Histórico

El presente proyecto se llevó a cabo en el período comprendido de mayo a julio del año 2020.

3.2.3. Ámbito Geográfico

La Institución Pública se encuentra ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

3.3. Objetivo General

Evaluar el Compromiso Laboral que tienen los empleados de las unidades ejecutoras de una institución pública y elaborar un plan que mejore el compromiso laboral de los colaboradores.

3.3.1. Objetivos Específicos

1. Determinar el nivel de compromiso laboral que tienen los empleados de las diferentes unidades ejecutoras de una institución pública, de acuerdo a las variables planteadas en el modelo de encuesta de AON Hewitt.
2. Identificar las sub-variables que se deben de mejorar, según los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los empleados.
3. Elaborar un plan de mejora del compromiso laboral, el cual pueda ser utilizado en las diferentes unidades ejecutoras que conforman la institución pública objeto de análisis.

3.4. Métodos y técnicas

3.4.1. Métodos

El enfoque del trabajo es mixto derivado que se realizará una combinación de enfoque cuantitativo y cualitativo.

Es cuantitativo pues utiliza la recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico a efecto de establecer los resultados obtenidos en la evaluación.

También tiene un enfoque cualitativo pues se analizaron los resultados y se establecieron cuáles son las variables y sub-variables con mayor compromiso y se determinaron cuales deben mejorar y con ello poder incrementar el nivel del compromiso laboral.

El Método para la bibliografía y las referencias bibliográficas utilizado, es el de la American Psychological Association -APA-.

3.4.2. Técnicas e Instrumento

3.4.2.1. Técnicas

Dentro de las técnicas que se utilizó para realizar el análisis fue la técnica de campo pues a través de esta se logró recolectar la información a efecto de determinar el nivel de compromiso que tienen los empleados que laboran en la institución pública objeto de análisis y las cuales, se detallan a continuación:

- a. La encuesta: mediante esta técnica se evaluó el compromiso laboral de los empleados de la institución pública, a efecto de medir cada una de las variables y sub-variables que componen dicha encuesta, la cual consiste en 24 preguntas de selección múltiple, con 5 ítems de respuesta en cada cuestionamiento.
- b. El muestreo: se utilizó esta técnica, tomando del total de la población una parte representativa, a efecto de alcanzar los objetivos planificados. Por tal razón la muestra se realizó tomando en cuenta la factibilidad y viabilidad de las personas encuestadas a efecto de favorecer la realización de dicha encuesta y se realizó al personal de tres unidades ejecutoras que conforman la institución pública objeto de análisis, y fueron encuestados 39 empleados públicos.

3.4.2.2. Instrumento

Se utilizó el modelo de encuesta de AON Hewitt, el cual está integrado por seis variables de medición de compromiso, en su estudio “Tendencias Globales del Compromiso de los Empleados 2015”, dicha encuesta consta de 24 preguntas entre las cuales se tiene la clasificación de cada una de las variables las cuales son: identidad, liderazgo, desempeño, prácticas de la institución, trabajo y básicos. Dicho cuestionario contiene 24 preguntas cerradas, en la escala de Likert y el mismo fue enviado y respondido vía electrónicamente debido a la situación que actualmente se está viviendo, por lo cual no fue posible realizarlo de manera personal. Y fueron encuestadas 39 empleados públicos de tres unidades ejecutoras.

La escala utilizada para medir el compromiso laboral fue la Likert, la cual consta de 5 ítems que van de la puntuación más baja, al nivel más alto y para los términos en relación al puntaje, se describen en la tabla siguiente:

Tabla No. 1

Escalas de medición de la Encuesta

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

Fuente: elaboración propia (2020) basada en el modelo de Hewitt

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo principal del presente capítulo fue elaborar un plan para mejorar el compromiso laboral, de los empleados de las unidades ejecutoras de una institución pública.

El proceso se desarrolló en dos fases siendo las siguientes:

4.1 Primera Fase Diagnóstico

El objetivo de esta fase fue evaluar el compromiso laboral de los empleados de las diferentes unidades ejecutoras de una institución pública, por lo que se aplicó una

encuesta a un total de 39 personas, de las diferentes unidades ejecutoras de una institución pública, que es la encargada de la administración financiera de Guatemala.

Para el presente proyecto se utilizó el instrumento de AON Hewwit el cual consiste en una encuesta que consta de 24 preguntas las cuales tratan de seis variables y sub-variables, adaptada a la institución objeto de análisis. La encuesta fue respondida de forma virtual derivado a la situación que el país se encuentra pasando por la pandemia de Coronavirus COVID-19, la cual implica evitar el contacto físico con las personas, por lo que se realizó la encuesta mediante un formulario de docs.google ver Anexo No. 1.

Sin embargo antes de realizar la evaluación del compromiso laboral, se analizaron cuáles eran los aspectos a evaluar, a efecto de cuantificar los resultados, por lo que se tomaron en cuenta las 6 variables del modelo de encuesta de AON Hewwit, siendo las siguientes:

1. Identidad
2. Liderazgo
3. Desempeño
4. Prácticas de la Institución
5. El Trabajo
6. Los básicos

La variable Identidad se encuentra conformada por tres sub-variables: reputación, propuesta de valor al empleado (PVE) y responsabilidad institucional. El objetivo de esta variable es fortalecer la identidad de la institución pública. En relación a la sub-variable reputación, se refiere a la percepción de las personas que reciben los servicios, que presta la institución pública objeto de análisis. La sub-variable PVE se refiere al valor que la institución otorga al empleado, con el fin de retener su fuerza laboral y como el empleado lo percibe. La responsabilidad institucional tiene como prioridad aumentar identidad de la institución por medio de los actos responsables, realizados en el aspecto social y en el medio ambiente.

En relación a la variable Liderazgo es esencial en la medición del compromiso laboral y se encuentra integrada por dos sub-variables: alta dirección y unidades ejecutoras. La alta dirección se refiere a la intervención de los altos directivos a nivel general de la institución pública, en relación a la creación de la cultura del compromiso institucional. Y en cuanto a las unidades ejecutoras se refiere al liderazgo e intervención del compromiso de los empleados, jefes directos o directores de las distintas unidades ejecutoras.

El desempeño es la variable que contiene el mayor número de variables: oportunidades de carrera, aprendizaje y desarrollo, gestión del desempeño, gestión de personas, reconocimiento y recompensa. La variable oportunidades de carrera tiene relación directa con el desempeño pues los empleados que ven que en la institución existen posibilidades de crecimiento demuestran un mayor esfuerzo y por ende un mejor desempeño. El aprendizaje se refiere a los conocimientos que la institución les ha brindado a los empleados en su carrera laboral y el desarrollo que el empleado ha obtenido a nivel profesional y personal. Gestión del desempeño trata de cómo se administra el desempeño de los empleados así como también la forma en que se evalúa el desempeño de dichos empleados. La sub-variable gestión de personas tiene como prioridad mantener motivada al recurso humano de la institución pública, a efecto de obtener un buen desempeño laboral. Y la última sub-variable reconocimiento y recompensa se encuentra relacionadas pues ambas afectan el desempeño de los empleados pues una trata de la forma como se le reconoce a los empleados que tienen un buen desempeño y la otra de qué manera se recompensa dicho desempeño.

La variable prácticas de la institución contiene cuatro sub-variables: comunicación externa, orientación al usuario, diversidad e inclusión y última sub-variable infraestructura. La comunicación externa es la que trata de la comunicación que tiene la institución con las entidades o público externo. La orientación al usuario se refiere a los a los servicios que brinda la institución pública a efecto de satisfacer las necesidades de los usuarios. La diversidad e inclusión se puede observar si en la institución existe diversidad en la fuerza laboral y las acciones que la institución realiza para incluir a las personas con diferencias culturales y sociales. Y para

finalizar se tiene la sub-variable infraestructura se refiere a las instalaciones que permiten a los empleados realizar las tareas laborales de forma cómoda.

La variable trabajo se encuentra integrada por las siguientes sub-variables: colaboración, capacitación, autonomía, tareas laborales y comunicación interna. La sub-variable colaboración se refiere al apoyo que recibe el empleado en la realización de sus labores. En relación a la capacitación busca medir si las mismas lograron los objetivos previstos pues son fundamentales para el desarrollo de los empleados. La autonomía esta sub-variable trata acerca de la responsabilidad y libertad que se les brinda a los empleados al realizar sus actividades laborales. La sub-variable tareas laborales mide si las tareas laborales asignadas a los empleados van en concordancia con los objetivos de la institución. Y la comunicación interna mide el proceso de comunicación que se tiene en los distintos departamentos o direcciones que conforman la institución pública.

Y la última variable es la denominada básicos, se encuentra conformada por tres sub-variables: beneficios, estabilidad y seguridad laboral. Los beneficios se refieren tanto a lo monetario y no monetario que la institución brinda a los colaboradores a cambio de la prestación de servicios. Los beneficios son incentivos muy importantes para los empleados pues hace que se sientan motivados, satisfechos y comprometidos con la institución. La sub-variable estabilidad laboral se refiere a la estabilidad que brinda la institución a sus empleados en relación a su permanencia dentro de dicha institución. Y la seguridad laboral se refiere a la seguridad que refleja el ambiente laboral y las acciones que adopta la institución para evitar riesgos en el trabajo.

En esta fase es donde se realizó la encuesta según el modelo propuesto por AON Hewitt la cual fue utilizada para medir el Compromiso Laboral de los empleados de una Institución Pública, utilizando los métodos cualitativos, pues se evaluaron las seis variables con cada una de sus sub-variables anteriormente descritas y aspectos cuantitativos pues a través de estos se realizó la clasificación de los resultados.

Para dicha fase se realizó el siguiente procedimiento:

- ✓ **Aplicación de la encuesta** para los empleados de las unidades ejecutoras de la institución pública objeto de estudio. La encuesta fue creada en una herramienta de docs.google con el objetivo de obtener la información necesaria, a efecto de evaluar el compromiso laboral de los empleados de la institución pública y de esa manera se lograron obtener los resultados de forma rápida y clara evitando el contacto físico con los empleados, derivado de la pandemia. Por lo que se les envió el link a los empleados quienes respondieron la encuesta online y dichas respuestas fueron recibidas automáticamente en el correo electrónico.

- ✓ **Recopilación de la información** obtenida de las encuestas realizadas a los 39 empleados, por lo que se utilizaron hojas electrónicas de Excel, donde se realizó el vaciado de datos y se registraron los datos obtenidos de cada encuesta. Posteriormente se procedió a graficar los resultados obtenidos en cada variable con las calificaciones obtenidas respectivamente.

4.1.1. Situación actual del compromiso laboral de los empleados de las unidades ejecutoras de una institución pública

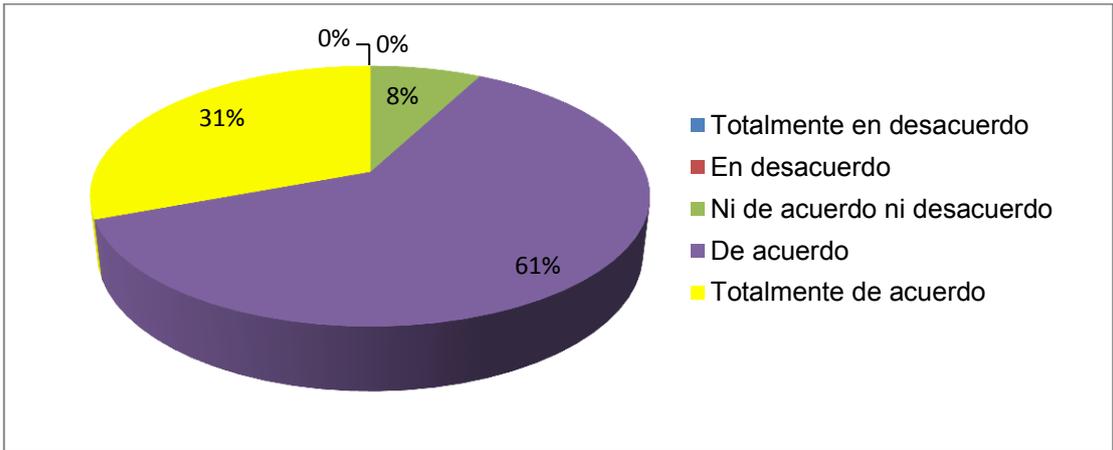


Figura 5 Sub-variable Reputación.
Fuente: elaboración propia (2020). Según la información obtenida de la encuesta realizada a los empleados públicos, basada en el modelo de AON Hewitt.

En relación a la Reputación, se enfoca en el orgullo que sienten los empleados de trabajar en la Institución Pública objeto de análisis, el mayor porcentaje fue de 61% quienes indicaron que si están de acuerdo y el 31% están totalmente de acuerdo y ningún empleado indicó que está en desacuerdo, ni totalmente en desacuerdo a lo

cual se puede interpretar que es una Institución Pública, en donde los empleados se sienten orgullosos de laborar.

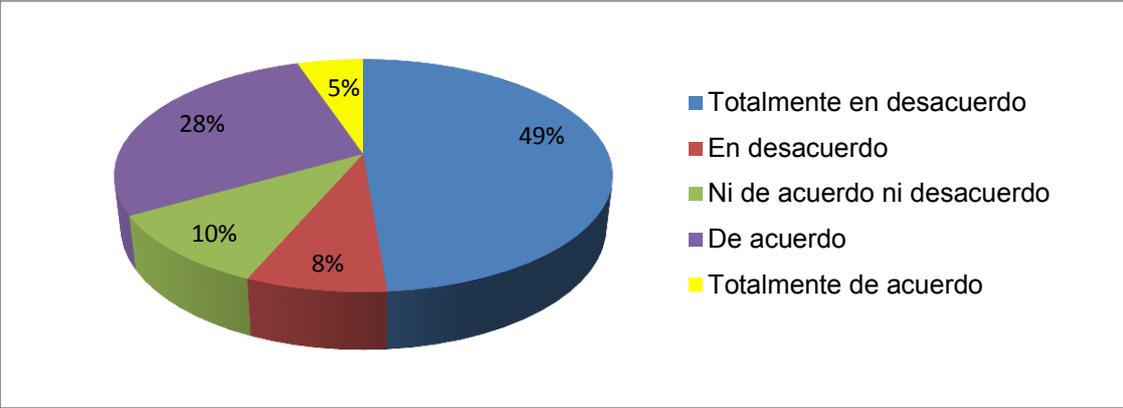


Figura 6 Sub-variable Liderazgo de la Alta Dirección.
Fuente: elaboración propia (2020). Según la información obtenida de la encuesta realizada a los empleados públicos, basada en el modelo de AON Hewitt.

En relación a que tan a gusto se sienten con la alta dirección y su manejo el 57% que representa la suma de las personas que respondieron que están en desacuerdo y en total desacuerdo, por lo cual se puede notar que más de la mitad de las personas encuestadas consideran que el liderazgo de la alta dirección es un aspecto que se puede mejorar, con el objetivo de obtener un mayor compromiso de sus colaboradores.

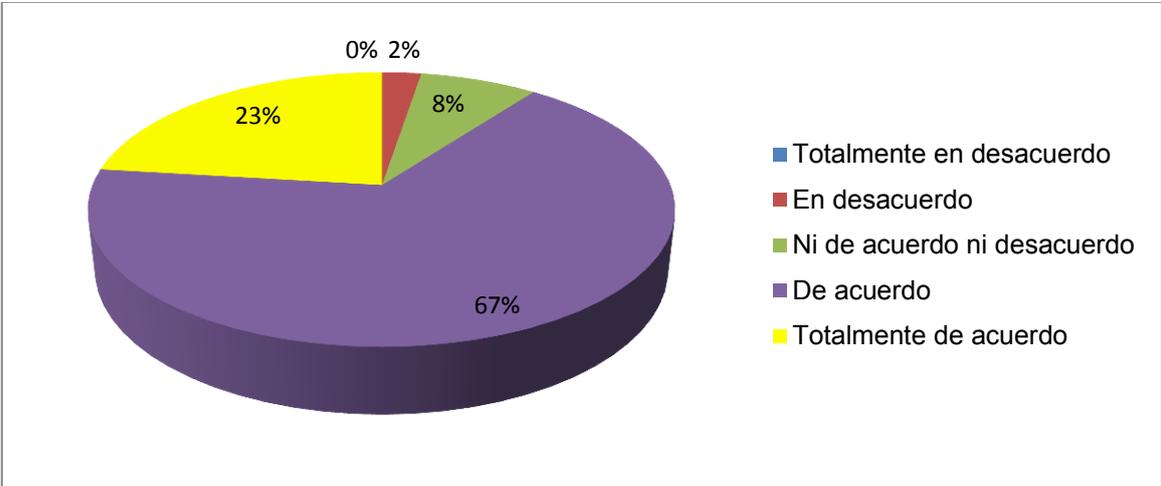


Figura 7 Sub-variable Aprendizaje y Desarrollo.
Fuente: elaboración propia (2020). Según la información obtenida de la encuesta realizada a los empleados públicos, basada en el modelo de AON Hewitt.

En relación al aspecto de aprendizaje y desarrollo de nuevas actividades en la institución pública un 67% de los encuestados indicaron que están de acuerdo y al sumarle el 23% de los que respondieron que están totalmente de acuerdo, se obtiene el 90% del total de las personas encuestadas que reconocen que en las diversas actividades laborales aprenden diferentes conocimientos, lo cual es un aspecto positivo pues los empleados aumentan su nivel profesional y personal.

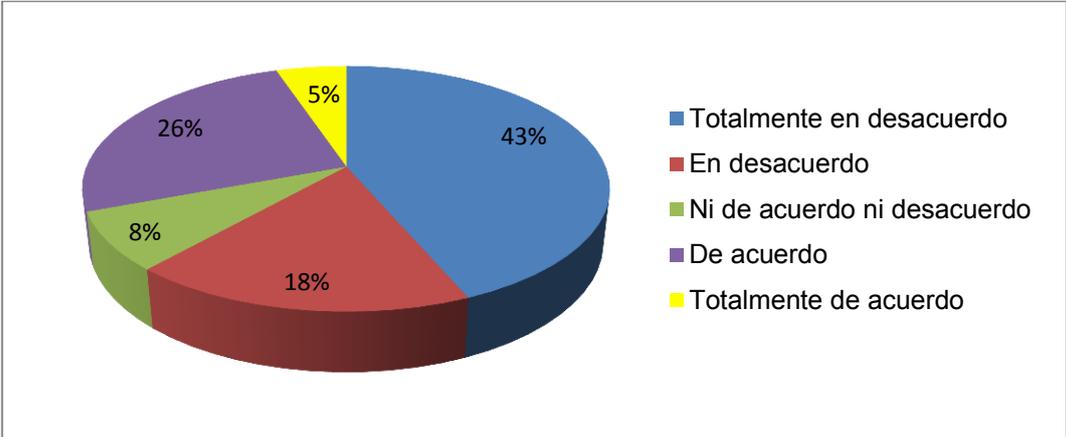


Figura 8 Sub-variable Gestión de Personas.
Fuente: elaboración propia (2020). Según la información obtenida de la encuesta realizada a los empleados públicos, basada en el modelo de AON Hewitt.

En este aspecto se pudo determinar que un alto porcentaje siendo el 43% indicaron que están totalmente en desacuerdo, en relación al manejo de las personas dentro de la institución pública y el 18% están en desacuerdo, lo cual indica que el manejo de personas puede mejorar, a efecto los empleados se sientan motivados y se pueda obtener un buen desempeño laboral.

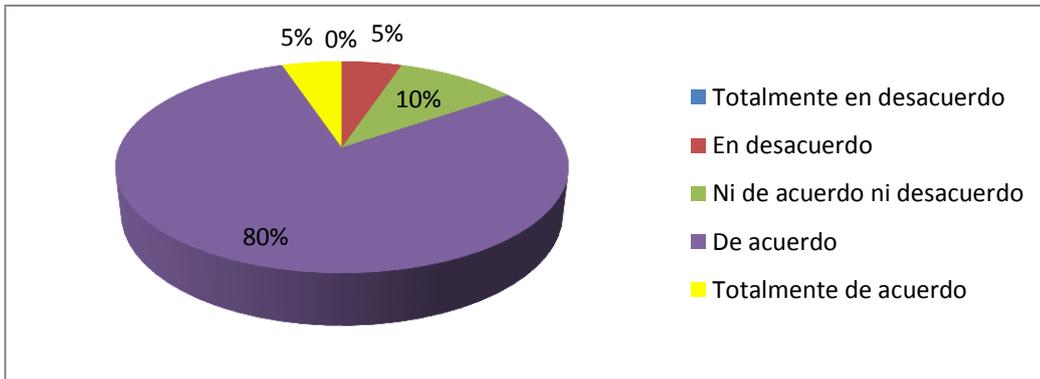


Figura 9 Sub-variable Comunicación Externa.

Fuente: elaboración propia (2020). Según la información obtenida de la encuesta realizada a los empleados públicos, basada en el modelo de AON Hewitt.

La comunicación externa que maneja la institución pública objeto de análisis con otras instituciones es de mucha importancia a efecto de establecer la sub-variable de las prácticas de la institución, sin embargo se puede observar que el 80% de las personas están de acuerdo con la comunicación que se maneja con entidades externas como lo son, los Ministerios y Secretarías que pertenecen al Gobierno Central, las Municipalidades de los Gobiernos locales, y las empresas públicas financieras y no financieras, lo cual quiere decir que la institución pública tiene buenas relaciones a lo externo.

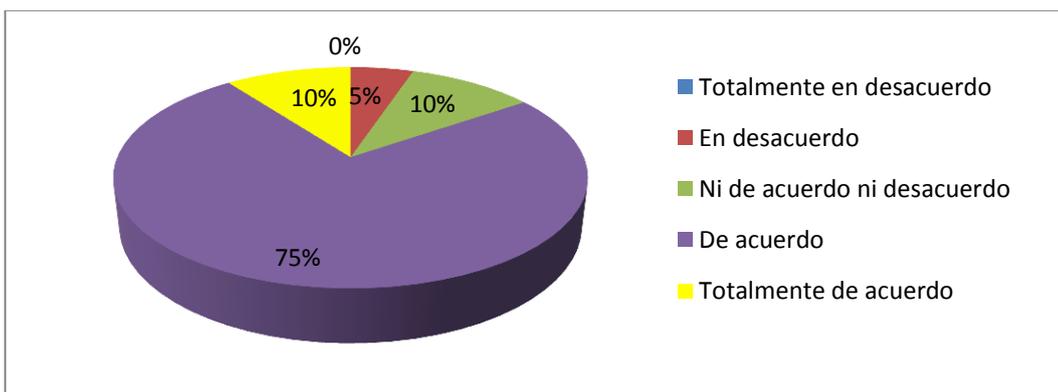


Figura 10 Sub-variable Orientación al Usuario.

Fuente: elaboración propia (2020). Según la información obtenida de la encuesta realizada a los empleados públicos, basada en el modelo de AON Hewitt.

Se pudo apreciar que el 75% del total de empleados encuestados indicaron que están de acuerdo en la importancia que la institución pública le brinda a las demás entidades y el 10% respondieron que están totalmente de acuerdo lo cual refleja que los servicios que brinda la institución pública a otras entidades satisface las necesidades y es motivo de orgullo de los empleados.

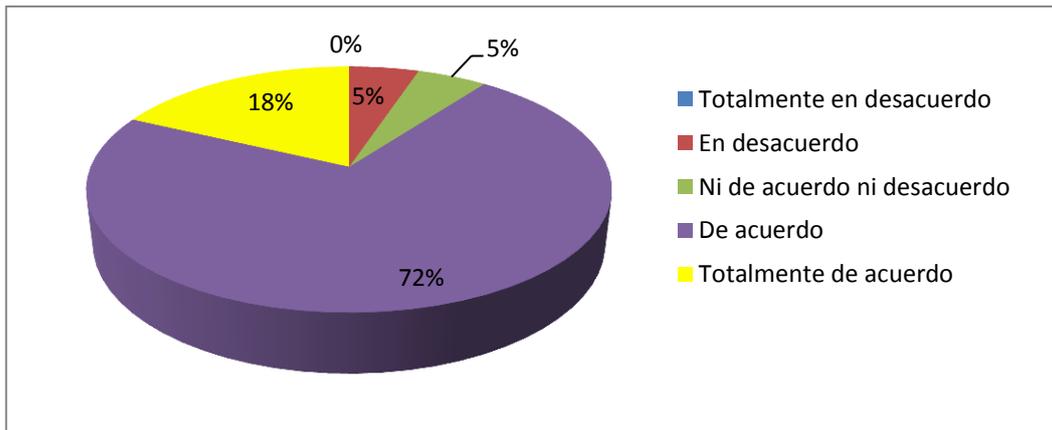


Figura 11 Sub-variable Tareas Laborales.

Fuente: elaboración propia (2020). Según la información obtenida de la encuesta realizada a los empleados públicos, basada en el modelo de AON Hewitt.

Del total de las personas encuestadas el 72% respondió que está de acuerdo y el 18% que está totalmente de acuerdo con las tareas que les asignan a los empleados y consideran que dichas tareas se encuentran alineadas con los objetivos de la institución. Es decir que los objetivos de cada unidad ejecutora, que conforma la institución pública objeto de análisis, van en concordancia con los objetivos institucionales.

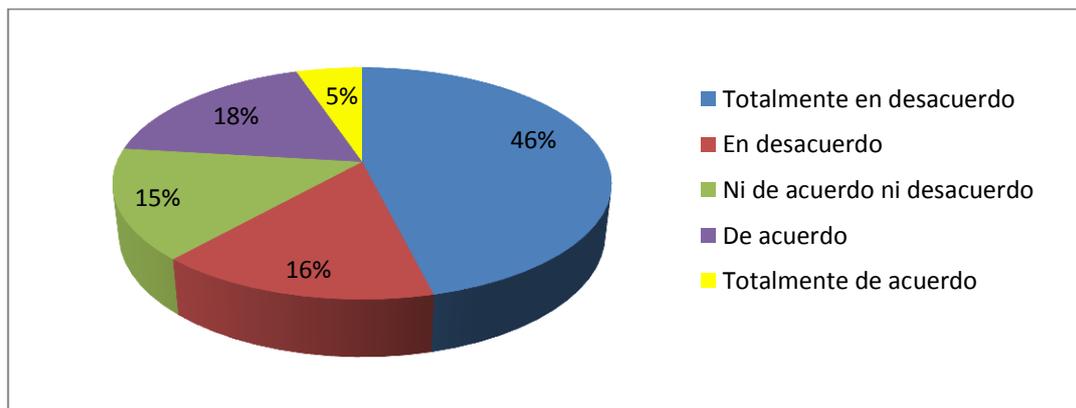


Figura 12 Sub-variable Comunicación Interna.

Fuente: elaboración propia (2020). Según la información obtenida de la encuesta realizada a los empleados públicos, basada en el modelo de AON Hewitt.

Esta pregunta se realizó con el objetivo de determinar cómo se encuentra la comunicación interna dentro de la institución pública y se logró identificar que el 46% respondió que está totalmente en desacuerdo y al sumarle el 15% indicaron que están en desacuerdo, por lo cual se obtiene el 61% de personas, que manifestaron que no están de acuerdo con la comunicación interna, entre

departamentos, jefes, subalternos y entre pares. Lo cual es un aspecto muy importante que se debe mejorar.

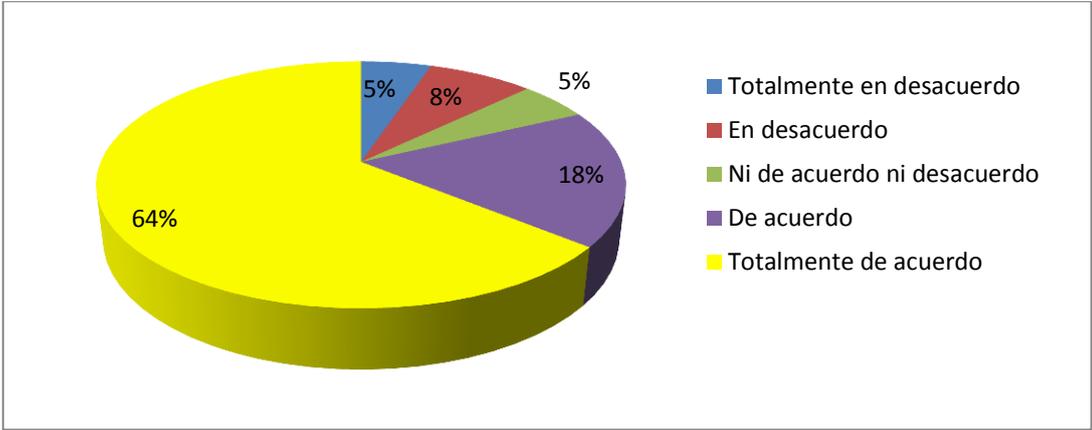


Figura 13 Sub-variable Beneficios.
 Fuente: elaboración propia (2020). Según la información obtenida de la encuesta realizada a los empleados públicos, basada en el modelo de AON Hewitt.

En relación con los beneficios que la Institución Pública otorga a sus colaboradores el 64% indicó que están totalmente de acuerdo, y el 18% están de acuerdo, lo que refleja que dicha institución no solamente otorga beneficios monetarios si no también no monetarios los cuales dan un mayor grado de satisfacción a los colaboradores.

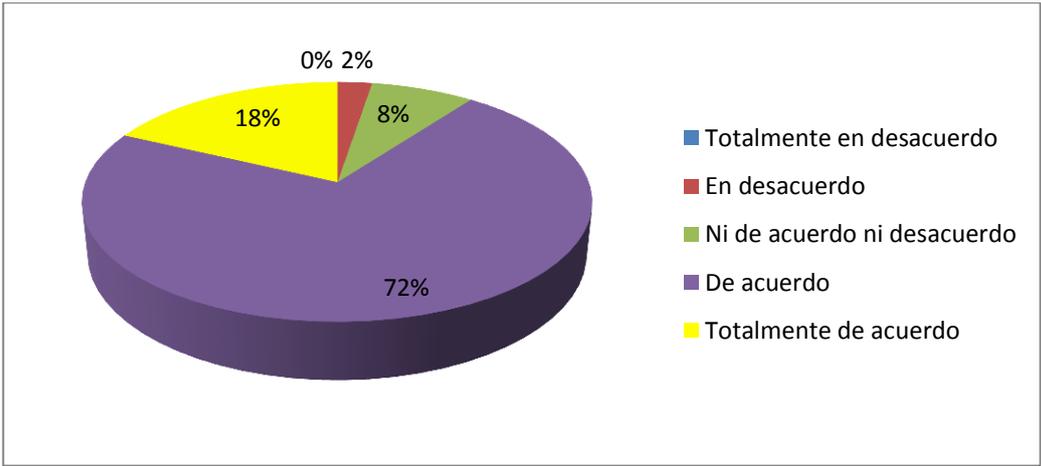


Figura 14 Sub-variable Estabilidad Laboral.
 Fuente: elaboración propia (2020). Según la información obtenida de la encuesta realizada a los empleados públicos, basada en el modelo de AON Hewitt.

En relación con la pregunta si se sienten seguros de trabajar en un trabajo estable el 72% indicó que están de acuerdo, más el 18% respondieron que están totalmente de acuerdo lo que indica que la institución pública brinda trabajos estables.

- ✓ **Análisis de los resultados** obtenidos a través de las encuestas realizadas a efecto de establecer estadísticamente cuales son las variables con mayor punteo y menor ponderación, con el objetivo de identificar los aspectos que se deben mejorar.

En relación con la escala de medición utilizada para el presente proyecto fue la de Likert, considerada la más adecuada para la evaluación del compromiso laboral y la cual cuenta con 5 ítems de respuesta para cada pregunta realizada, con el objetivo de obtener datos estadísticos en cada una de las variables evaluadas a efecto de establecer el nivel del compromiso laboral de los empleados de la institución pública, objeto de análisis.

Derivado de las puntuaciones establecidas en la tabla de escalas de medición se determinaron los resultados de cada variable evaluada, y sus respectivas sub-variables y de esta manera se logró establecer, cuáles son los aspectos que tienen un mayor porcentaje y cuáles se deben mejorar.

Por lo cual a continuación se presenta la tabla con los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los empleados de las diferentes unidades ejecutoras de la institución pública objeto de análisis, según el detalle siguiente:

Tabla 2
Resultados Generales Obtenidos

Variable	Sub-variables	Resultados	Punteo	Porcentaje	Promedio
Identidad	Reputación	165	4.23	84.62	71.11
	PVE propuesta de valor al empleado	119	3.05	61.03	
	Responsabilidad Institucional	132	3.38	67.69	
Liderazgo	Alta Dirección	91	2.33	46.67	53.59
	Unidades Ejecutoras	118	3.03	60.51	
Desempeño	Oportunidades de Carrera	153	3.92	78.46	66.41
	Aprendizaje y Desarrollo	160	4.10	82.05	
	Gestión de Desempeño	114	2.92	58.46	
	Gestión de Personas	90	2.31	46.15	
	Reconocimiento	115	2.95	58.97	
	Recompensa	145	3.72	74.36	
Prácticas de la Institución	Comunicación Externa	150	3.85	76.92	75.90
	Orientación al usuario	152	3.90	77.95	
	Diversidad e Inclusión	135	3.46	69.23	
	Infraestructura	155	3.97	79.49	
Trabajo	Colaboración	112	2.87	57.44	63.08
	Capacitación	145	3.72	74.36	
	Autonomía	115	2.95	58.97	
	Tareas Laborales	157	4.03	80.51	
	Comunicación Interna	86	2.21	44.10	
Básicos	Beneficios	167	4.28	85.64	74.36
	Estabilidad Laboral	158	4.05	81.03	
	Seguridad Laboral	110	2.82	56.41	

Fuente: elaboración propia (2020). Con base en la información obtenida de la encuesta realizada a los empleados públicos, basada en el modelo de AON Hewitt.

Cada una de las variables detalladas en el cuadro tienen asignados puntajes promedios obtenidos del total de las encuestas realizadas, tomando en consideración la puntuación establecida en la tabla de escalas de medición.

En donde se puede visualizar a nivel general cuales son las sub-variables con menor punteo las cuales son: la alta dirección, gestión de personas, comunicación interna pues son las tres sub-variables que no sobrepasan los 100 puntos, en comparación de las otras sub-variables.

Y las sub-variables con mayor puntaje son las siguientes: Reputación, aprendizaje y desarrollo, tareas laborales, beneficios y estabilidad laboral.

4.1.2.. Análisis de cada variable según los resultados obtenidos en las encuestas

Tabla 3
Resultados de la Variable Identidad

Variable	Sub-variables	Porcentaje	Promedio
Identidad	Reputación	84.62	71.11
	PVE propuesta de valor al empleado	61.03	
	Responsabilidad Institucional	67.69	

Fuente: elaboración propia (2020). Con base en la información obtenida de la encuesta realizada a los empleados públicos, basada en el modelo de AON Hewitt.

Para obtener el porcentaje de la variable identidad que se encuentra integrada por tres sub-variables en las cuales se podría obtener un puntaje máximo de 195 puntos el cual se obtuvo de la manera siguiente: (39 personas * 5 puntos que es la máxima puntuación) por lo tanto en base a los resultados obtenidos se determina el porcentaje de cada sub-variable y al sumar cada sub-variable se obtiene el promedio a nivel variable. La variable identidad cuenta con uno de los promedios más altos de las seis variables evaluadas, y el porcentaje que reflejan sus tres sub-variables sobrepasan el 60%, siendo la variable con mayor puntaje la reputación lo cual refleja que la institución pública tiene una buena percepción de parte de los empleados públicos.

Tabla 4
Resultados de la Variable Liderazgo

Variable	Sub-variables	Porcentaje	Promedio
Liderazgo	Alta Dirección	46.67	53.59
	Unidades Ejecutoras	60.51	

Fuente: elaboración propia (2020). Con base en la información obtenida de la encuesta realizada a los empleados públicos, basada en el modelo de AON Hewitt.

En relación con la Variable de Liderazgo es la que tiene el menor promedio, obteniendo el 53.59 y las sub-variables que la integran la más baja es la alta dirección con 46.67% lo cual refleja que es necesario adoptar cambios que mejoren el nivel del liderazgo en la institución pública y por ende aumente el compromiso laboral de los empleados.

Tabla No. 5
Resultados de la Variable Desempeño

Variable	Sub-variables	Porcentaje	Promedio
Desempeño	Oportunidades de Carrera	78.46	66.41
	Aprendizaje y Desarrollo	82.05	
	Gestión de Desempeño	58.46	
	Gestión de Personas	46.15	
	Reconocimiento	58.97	
	Recompensa	74.36	

Fuente: elaboración propia (2020). Con base en la información obtenida de la encuesta realizada a los empleados públicos, basada en el modelo de AON Hewitt.

La variable del desempeño se encuentra conformada por seis sub-variables dentro de las cuales, el menor porcentaje lo tiene gestión de personas con 46.15% es decir que la organización de las personas no se encuentra muy bien y por ende las personas se encuentran desmotivadas, lo cual afecta el compromiso laboral de los empleados. El 82.05% es la sub-variable más alta y el corresponde al aprendizaje y desarrollo, es decir que los empleados están conscientes que en sus diferentes actividades laborales adoptan nuevos conocimientos, lo cual les ayuda a enriquecer su nivel profesional y personal, sin embargo consideran que la gestión de personas puede mejorar.

Tabla No. 6

Resultados de la Variable Prácticas de la Institución

Variable	Sub-variables	Porcentaje	Promedio
Prácticas de la Institución	Comunicación Externa	76.92	75.90
	Orientación al usuario	77.95	
	Diversidad e Inclusión	69.23	
	Infraestructura	79.49	

Fuente: elaboración propia (2020). Con base en la información obtenida de la encuesta realizada a los empleados públicos, basada en el modelo de AON Hewitt.

En relación con la variable prácticas de la institución, es la que reflejó el promedio más alto de las seis evaluadas con 75.90, lo que quiere decir que en las prácticas de la institución no hay inconvenientes, pues tiene una buena comunicación a lo externo, brinda una buena orientación al usuario es decir los servicios que presta son de calidad y adicionalmente cuenta con diversa fuerza laboral.

Tabla No. 7

Resultados de la Variable Trabajo

Variable	Sub-variables	Porcentaje	Promedio
Trabajo	Colaboración	57.44	63.08
	Capacitación	74.36	
	Autonomía	58.97	
	Tareas Laborales	80.51	
	Comunicación Interna	44.10	

Fuente: elaboración propia (2020). Con base en la información obtenida de la encuesta realizada a los empleados públicos, basada en el modelo de AON Hewitt.

Los resultados de esta variable son diversos pues las sub-variables con mayor puntaje son tareas laborales tiene el 80.51% y la capacitación el 74.36% por lo que se logró establecer que los empleados reconocen que las tareas laborales asignadas van de acuerdo a los objetivos institucionales, al igual que en relación con las capacitación consideran que han sido enfocadas en las tareas que deben desarrollar es decir que se ha logrado el objetivo. Sin embargo dentro de los resultados también se determinó que la comunicación interna es la sub-variable con

menor porcentaje lo cual es un aspecto que se debe mejorar pues la comunicación interna es primordial para mejorar el compromiso laboral de los empleados.

Tabla No. 8
Resultados de la Variable Básicos

Variable	Sub-variables	Porcentaje	Promedio
Básicos	Beneficios	85.64	74.36
	Estabilidad Laboral	81.03	
	Seguridad Laboral	56.41	

Fuente: elaboración propia (2020). Con base en la información obtenida de la encuesta realizada a los empleados públicos, basada en el modelo de AON Hewitt.

Con la variable básicos no se tiene inconvenientes pues sus resultados lo reflejan, los empleados respondieron que están de acuerdo con los beneficios que la institución pública les brinda tanto económicos como no económicos y también consideran que es una institución que brinda estabilidad laboral. Únicamente la sub-variable seguridad laboral tiene el 56.41% y se considera que el factor que puede estar afectando a la institución es la crisis de la pandemia de Coronavirus COVID-19 y por ende los empleados sienten inseguridad por el contagio rápido de dicho virus.

Comportamiento de las Variables

Se presenta el resumen de los porcentajes en la evaluación realizada a los empleados en cada una de las 6 variables, según la figura siguiente:

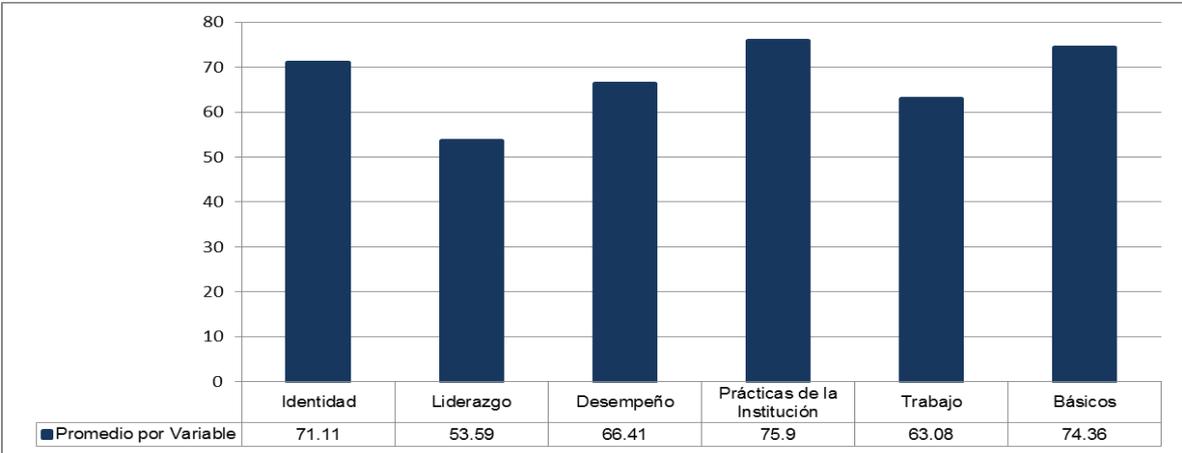


Figura 15 Resultados de las Variables Evaluadas.

Fuente: elaboración propia (2020). Según la información obtenida de la encuesta realizada a los empleados públicos, basada en el modelo de AON Hewitt.

4.4. Segunda Fase plan propuesto para mejorar el compromiso

El plan de mejora propuesto tiene como objetivo brindar herramientas a la institución pública objeto de análisis, con el fin de mejorar el compromiso laboral y se presenta a continuación:

4.4.1. Justificación de la propuesta

Derivado de los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico, en donde se presentaron las respuestas de los empleados encuestados en relación con el compromiso laboral, se evaluaron seis variables de las cuales se identificaron tres variables que necesitan mejorar, siendo las siguientes:

Tabla 9
Aspectos que se deben de mejorar

Variable	Sub-variables	Porcentaje
Liderazgo	Alta Dirección	46.67
Desempeño	Gestión de Personas	46.15
Trabajo	Comunicación Interna	44.10

Fuente: elaboración propia (2020). Con base en la información obtenida de la encuesta realizada a los empleados públicos, basada en el modelo de AON Hewitt.

Cada una de las variables se encuentra integrada por varias sub-variables sin embargo en la presente propuesta únicamente se tomaron en cuenta las sub-variables que reflejaron los menores porcentajes, las cuales fueron consideradas como oportunidades de mejora, con el objetivo de aumentar el compromiso laboral de los empleados de la institución pública.

Así mismo se pudo observar que son sub-variables importantes iniciando con la comunicación interna, la gestión de personas y el liderazgo de la alta dirección, por lo que se determinó que la comunicación interna que existe tanto entre líderes y subordinados no es la adecuada y por tanto no se tiene una buena comunicación, la gestión de personas es decir la organización de personal que realizan los líderes, los empleados no la ven de forma adecuada y por ende el liderazgo de los altos mandos entre los que encontramos a directores y subdirectores de cada unidad ejecutora que conforma la institución pública debe mejorar.

4.4.2. Objetivos

Los objetivos que se esperan alcanzar con la propuesta del plan de mejora son los siguientes:

4.4.2.1. Objetivo General

De acuerdo con los resultados de la encuesta, es necesario aumentar el compromiso laboral en los empleados de las diferentes unidades ejecutoras, que conforman la institución pública objeto de análisis y que dicho compromiso involucre a los líderes y a las personas subordinadas.

4.4.2.2. Objetivos Específicos

- ✓ Fortalecer la comunicación interna que existe entre los empleados de las unidades ejecutoras de la institución pública.
- ✓ Fomentar en las jefaturas la importancia de gestión de personal, para incrementar el nivel de satisfacción de los empleados.
- ✓ Sensibilizar con las autoridades y los empleados públicos de la institución, la importancia del compromiso laboral, en la realización de sus actividades laborales de los diferentes líderes y empleados públicos.

4.4.3. Propuesta

La propuesta de mejora va enfocada a Cursos Virtuales, pues es una forma de aprendizaje digital clave para alcanzar el objetivo, el cual consiste en mejorar el compromiso laboral de los empleados públicos, de la institución objeto de análisis.

Previo a realizar la propuesta, se realizó un diagnóstico en el cual se identificaron los temas que se desarrollaron a través del aprendizaje virtual, tomando en consideración la andragogía.

Es cuestión de aprovechar los avances tecnológicos que actualmente es una modalidad que cuenta con varias ventajas, siendo las que se detallan a continuación:

- ✓ Son de acceso fácil y rápido
- ✓ Al utilizar plataformas visuales se cuentan con diversidad de recursos (chat, foros, mensajería, ejercicios, evaluaciones, material interactivo).
- ✓ Flexibilidad de horarios, pues cada persona podrá decidir el horario que mejor se acople a sus actividades.
- ✓ Formación a distancia, lo cual evitara el desplazamiento de las personas y podrán tener comodidad de recibir los cursos en casa.
- ✓ Reducción de costos, pues la formación virtual es menos costosa que la presencial.
- ✓ Actualización de contenidos de forma inmediata, pues en cualquier momento se puede ampliar o modificar la información y automáticamente las personas podrán tener actualizada la información.

Por tal razón a continuación se presentan el diseño de los contenidos de los cursos virtuales propuestos, correspondientes a las tres sub-variables identificadas, con oportunidades de mejora.

DISEÑO DE UN CURSO VIRTUAL DE COMUNICACIÓN INTERNA

Información General	
Nombre del Curso Virtual	Comunicación Interna
Facilitador	Profesional especialista
Personal al que va dirigido	Personal administrativo de las diferentes unidades ejecutoras
Información Del Curso	
Objetivos de Aprendizaje	1. Transmitir de manera eficiente la información por medio de la comunicación institucional. 2. Obtener la información necesaria. 3. Comunicar eficientemente los objetivos institucionales. 4. Desarrollar la capacidad de escucha efectivamente.
Información De Módulos	
Modulo I	Comunicación Interna Efectiva
	Definición e importancia de la Comunicación interna
	Como comunicarse de forma clara y concisa
	Como mejorar la redacción de documentos internos
Modulo II	Recomendaciones para mejorar la comunicación de forma escrita
	Como obtener la información que se necesita
	Características de un buen comunicador.
Modulo III	Estrategias para dar a conocer la información institucional.
	Importancia al Escuchar
	Barreras para escuchar de maneja efectiva
	Como mejorar la capacidad para escuchar

DISEÑO DE UN CURSO

DE GESTIÓN DE PERSONAS

Información General	
Nombre del Curso Virtual	Gestión de Personas
Facilitador	Profesional especialista
Personal al que va dirigido	Directores, subdirectores y jefes de departamento
Información Del Curso	
Objetivos de Aprendizaje	1. Promover el aprendizaje y el desarrollo de los empleados de la institución. 2. Estimular a la generación de ambientes de superación para el logro de las funciones departamentales. 3. Identificar las causas de la rotación de personal y absentismo, para mejorar la gestión de personas
Información De Módulos	
Modulo I	Definición de Gestión de Personas
	Importancia y Beneficios del Desarrollo de las personas
	Falta de flexibilidad en la gestión de personas
Modulo II	Definición de rotación del personal
	Como reducir la rotación del personal
	Causas fundamentales de la rotación de personal
	Como mejorar las relaciones laborales con los equipos de trabajo
Modulo III	Que es el absentismo laboral
	Consecuencias del absentismo laboral
	Principales causas del absentismo
	Como prevenir el absentismo laboral

DISEÑO DE UN CURSO DE LIDERAZGO

Información General	
Nombre del Curso Virtual	Liderazgo
Facilitador	Profesional especialista
Personal al que va dirigido	Directores, subdirectores y jefes de departamento
Información Del Curso	
Objetivos de Aprendizaje	1. Determinar la importancia de los líderes en los equipos de trabajo. 2. Reconocer las cualidades de los líderes para identificar si se cuentan con las mismas. 3. Ventajas y desventajas de trabajar con equipos de trabajo. 4. Importancia de crear un equipo de trabajo comprometido.
Información De Módulos	
Modulo I	Definición de Liderazgo
	Compromiso de los lideres
	Como adoptar mentalidad de equipo
	Como invertir en tu equipo
Modulo II	Cualidades de un líder
	Como reconocer a un líder en potencia
	Herramientas para capacitar a tu equipo de trabajo
Modulo III	Diferencia entre grupo y equipo de trabajo
	Ventajas y desventajas del trabajo en equipo
	Como crear una cultura de un equipo de trabajo comprometido

Los diseños de los cursos anteriormente detallados servirán a las unidades ejecutoras evaluadas para ser más objetivas, en la solicitud de las capacitaciones para sus diferentes departamentos, el cual contribuye al Diagnóstico de Necesidades de Capacitación -DNC- que realiza la Dirección de Recursos Humanos a través del departamento de Formación de Recursos Humanos, ya que se detectaron las necesidades reales de formación y se identificaron las áreas de mejora.

Sin embargo es importante que la institución pública, disponga de presupuesto para llevar a cabo la gestión de formación del recurso humano, a efecto de cubrir los contenidos planteados para cada uno de los cursos antes detallados, por tal razón se identificó que la institución pública objeto de análisis cuenta con proyección presupuestaria en el renglón de gasto 185 denominado Servicios de Capacitación, el cual según el Manual de Clasificación Presupuestaria, “indica que comprende la retribución de servicios brindados por profesionales, expertos, docentes, instructores, etc. para organizar y dictar cursos de capacitación en sus diferentes modalidades (congresos, seminarios, talleres, círculos de calidad, modalidad presencial y a distancia, etc.)” en la Dirección de Recursos Humanos.

Debido a la importancia de contar con personal altamente calificado, para las diferentes actividades laborales que desempeñan es necesario que, los jefes de departamento en conjunto con los subdirectores y Directores lleguen a un consenso, con el objetivo de determinar el tiempo que brindaran a su personal para que pueda recibir los cursos virtuales, por tal razón queda a discreción de las autoridades de cada unidad ejecutora, a efecto de coordinar los horarios con la Dirección de Recursos Humanos, para posteriormente realizar la planificación de capacitación.

Derivado que el proceso de formación requiere de una planificación, con el objetivo de que se logre la implementación de la capacitación de los cursos de, comunicación interna, gestión de personas y liderazgo, lo cual contribuye a la mejora en el compromiso laboral de los empleados públicos.

Se detalla el procedimiento de la planificación de la capacitación a continuación:

Planificación de la Capacitación

La planificación de las capacitaciones se encuentra integrada por dos actividades las cuales son:

1. Elaboración del Diagnóstico de necesidades de capacitación

Esta actividad es competencia de la Dirección de Recursos Humanos, a través del Departamento de Formación de Recursos Humanos, quienes son los encargados de enviar un oficio a los Directores y Subdirectores, indicando que darán inicio al diagnóstico de necesidades de capacitación.

Posteriormente, convocan a través de oficio a Directores, Subdirectores y Jefes de Departamento, para participar en la elaboración del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación de su dependencia.

Y envía por correo electrónico, el instructivo de llenado de boleta de diagnóstico de necesidades de capacitación, boleta de DNC y la boleta de contenidos a Directores, Subdirectores y Jefes de los Departamentos, para la identificación de necesidades de capacitación.

El departamento de Formación, brinda información relacionada al llenado de las boletas del DNC a los Directores, Subdirectores y Jefes de Departamento, a través de correo electrónico, vía telefónica o asistencia personalizada.

Y da seguimiento a través de correo electrónico, vía telefónica y asistencia personalizada para la elaboración, llenado y envío de las boletas del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación de las dependencias del Ministerio.

Luego, reciben los oficios que contienen las boletas con las necesidades de capacitación de cada Dependencia.

Y trasladan la información al Subdirector de Desarrollo de Recursos Humanos para su conocimiento, los oficios que contienen las boletas con las necesidades de capacitación.

El Sub-director recibe y traslada oficios que contienen las boletas de necesidades de capacitación de las dependencias, al departamento de formación de recursos humanos.

El departamento de recursos humanos, analiza las boletas de necesidades de capacitación recibidas para iniciar el vaciado de la información.

Realiza vaciado, clasifica la información por áreas solicitadas en la boleta y se integra el documento del diagnóstico de necesidades de capacitación.

Se ordena alfabéticamente el documento de diagnóstico de necesidades de capacitación.

El jefe del departamento de Formación, presenta documento de diagnóstico de necesidades de capacitación al Subdirector de Desarrollo de Recursos Humanos para su conocimiento.

2. Elaboración del Plan de Capacitación

La elaboración del plan de capacitación, la realiza el departamento de formación de recursos humanos, y consiste en el vaciado de la información obtenida en el diagnóstico de necesidades de capacitación.

Posteriormente el jefe del departamento de formación, supervisa la elaboración y valida el plan de capacitación.

Ya validado el plan de capacitación, es trasladado al Subdirector de desarrollo de recursos humanos, para su conocimiento y aprobación.

Luego el departamento de formación Realiza el Plan Anual de Compras y Contrataciones con base al Plan de Capacitación.

Traslada el Plan Anual de Compras y Contrataciones al Departamento de Servicios Administrativos Internos, para su integración en el Plan Operativo Anual.

Luego el departamento de formación, modifica el Plan de Capacitación de acuerdo a nuevas solicitudes de capacitación, enviadas por los directores durante el transcurso de la ejecución del Plan de Capacitación.

Y también modifica el Plan Anual de Compras y Contrataciones de acuerdo a las necesidades presentadas y lo envía al Departamento de Servicios Administrativos Internos.

Indicadores de Efectividad

Los indicadores que se proponen, son a través de los cuales, se podrán medir los resultados esperados, de la siguiente manera:

Indicador presupuestario

Descripción: Lo que se busca con ese indicador es conocer si el presupuesto asignado para la formación a favor de los cursos de capacitación, fueron ejecutados al 100%.

Objetivo estratégico: Ejecutar el total del presupuesto asignado para la formación de los empleados públicos, relacionados a los cursos que se proponen para el presente trabajo.

Medición: Presupuesto devengado / presupuesto asignado

Indicador de inversión

Descripción: La información que se quiere obtener con este indicador, es conocer el costo invertido en cada empleado público, que recibió la capacitación.

Objetivo estratégico: Identificar el costo invertido por empleado capacitado.

Medición: Presupuesto devengado / número de empleados capacitados.

Indicador de aprendizaje

Descripción: Se busca conocer si los empleados públicos incorporan los conocimientos del curso y la forma de saberlo, consiste en realizar un examen post diagnóstico es decir antes de iniciar los cursos y posteriormente luego de finalizar las capacitaciones realizar nuevamente el examen.

Objetivo estratégico: Lograr un mejoramiento en las calificaciones de los empleados públicos, lo cual indica la comprensión de los conocimientos adquiridos en los cursos impartidos.

Medición: Promedio de calificación de examen actual / promedio de calificación del examen anterior * 100

Indicador de asistencia

Descripción: Se utiliza para llevar un control de asistencia de las personas designadas a cada uno de los cursos de capacitación.

Objetivo estratégico: Determinar el porcentaje de cumplimiento, de empleados públicos designados a la formación.

Medición: Empleados capacitados / número de empleados programados * 100

Indicador de tiempo capacitado

Descripción: Se utiliza para llevar un control de los cursos de capacitación, en relación al cumplimiento de horas establecido en cada curso.

Objetivo estratégico: Determinar las horas efectivas, en relación a las horas programadas, para los cursos de capacitación.

Medición: Cantidad de horas de capacitación realizadas / cantidad de horas de capacitación presupuestadas * 100.

Indicador de satisfacción

Descripción: Se busca conocer la opinión de los empleados públicos que asistieron a los cursos de capacitación, por lo que se debe diseñar una encuesta con preguntas relacionadas con satisfacción general, calidad de los contenidos, experiencia y condiciones de enseñanza.

Objetivo estratégico: Conocer la opinión de los empleados participantes, a efecto de identificar mejoras en dichas capacitaciones.

Medición: Encuesta con punteo de 0 a 100.

Con los indicadores anteriormente detallados se esperan obtener con precisión resultados en relación al presupuesto, a la inversión realizada, al nivel de aprendizaje y satisfacción de los empleados públicos. Dicha información servirá para la toma de decisiones y la realización de acciones para el departamento de formación de recursos humanos.

4.5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Derivado a los resultados obtenidos se logró determinar cuáles variables y sub-variables son las que se deben de mejorar para poder aumentar el compromiso laboral de los empleados de la institución pública donde se realizó la evaluación.

La institución objeto de análisis, pertenece al sector público el instrumento a través del cual se evaluó el compromiso laboral fue en base al modelo de AON Hewwit, el cual fue adaptado para obtener los resultados de la evaluación del compromiso.

La propuesta de mejora consiste en la realización de los diseños de cursos virtuales para los tres aspectos que necesitan tener cambios, con el objetivo de aumentar el compromiso laboral de los empleados, se realizaron los diseños de contenidos de los cursos virtuales, tomando en consideración la situación de pandemia por el Coronavirus COVID-19, que está afectando grandemente a las diversas empresas privadas e instituciones públicas, en la realización de sus funciones para lograr los objetivos que cada entidad tenga, se deja a criterio de la institución si dan a conocer las contenidos a través de medios virtuales:

Dentro de las ventajas que tiene el utilizar los medios virtuales se encuentran los siguientes:

1. Incentivar a los empleados a utilizar la tecnología, a través de las herramientas en las cuales publicaran las guías.
2. Crear un ambiente de aprendizaje virtual, que permita el acceso fácil y rápido a los empleados de la institución pública.
3. Permite que el desarrollo de las actividades de aprendizaje pueda darse desde casa sin necesidad de tener contacto físico y a la vez motivar al hábito de lectura.
4. Evitar desplazamientos para poder adquirir los conocimientos, lo cual permite ahorrar tiempo y dinero.
5. Reducir los costos para la institución, en relación a la impresión de las guías y cualquier otro tipo de apoyo que se utiliza en los ambientes presenciales.

Es necesario que dichos cursos virtuales se involucren los líderes como los demás empleados públicos, dando ejemplo de la utilización de los líderes para que los demás empleados continúen con la utilización.

El trasladar la enseñanza presencial a un campo virtual es una nueva experiencia para muchas personas, sin embargo debido a la pandemia por el COVID-19, la cual ha venido a traer buenos resultados pues como ejemplo se tiene que las universidades también han optado por trasladarse al campo virtual. Por tal razón se puede considerar que los cursos virtuales serán de ayuda para el mejoramiento del compromiso laboral de los empleados.

Cada uno de los diseños están conformados por sus diferentes módulos de contenido mencionados anteriormente. Y las variables que se deben mejorar son: el liderazgo, el desempeño y el trabajo. Las sub-variables que se encuentran involucradas en este plan de mejora son el liderazgo de la alta dirección, la gestión de personas y la comunicación interna, dichos aspectos son de suma importancia para mejorar el compromiso laboral.

El liderazgo de la alta dirección es muy importante para aumentar el nivel del compromiso y como añade Ken Oehler “la capacidad de los líderes para tener el grado de sensibilidad personal adecuada para hacer crecer a las personas y a su organización en un entorno cambiante como el actual es clave”. Pues los líderes comprometidos expanden y enriquecen el futuro de las instituciones donde se desempeñan.

El tener una comunicación clara y asertiva facilita las funciones para los empleados públicos, por tal motivo se determinó que es un aspecto fundamental para aumentar el compromiso en los empleados, sin embargo en este aspecto también se ven involucrados principalmente los líderes quienes representan al emisor que transmite el mensaje por lo que es de suma importancia que la comunicación sea clara a efecto los empleados comprendan el mensaje que los líderes transmitieron.

En relación a la gestión de personas, se ve íntimamente relacionado a la comunicación y al liderazgo pues debe existir un buen líder que tenga una buena comunicación con sus subordinados y por ende tendrá una buena organización de su personal. En este caso los empleados se sentirán con mayor compromiso según lo establece el modelo de AON Hewwit.



Figura 16 Proceso de Mejora.
Fuente: elaboración propia (2020).

CONCLUSIONES

A través de la evaluación realizada, se identificaron las sub-variables con más alto porcentaje siendo las siguientes: los beneficios, la reputación, el aprendizaje y desarrollo, la estabilidad laboral y las tareas laborales. Lo cual quiere decir que las personas catalogan a la institución pública como un lugar estable para laborar, que cuenta con beneficios aceptables y consideran que a través de las diferentes actividades laborales obtienen nuevos conocimientos y que la institución cuenta con una buena reputación.

Se ha determinado de acuerdo a las variables planteadas en la evaluación realizada, que el compromiso laboral se encuentra en un nivel de 67.41%, lo que indica que los empleados públicos están en un nivel moderadamente comprometidos, según lo establecido en la figura 3, denominada escalas de calificación del compromiso laboral, sin embargo se identificaron variables con oportunidades de mejora.

Mediante los resultados obtenidos se determinó que en la institución objeto de análisis, es necesario realizar mejoras principalmente en tres de las sub-variables que reflejaron los porcentajes más bajos, siendo estas la comunicación interna, la gestión de personas y el liderazgo de la alta dirección.

Se realizaron diseños de contenidos por cada una de las sub-variables identificadas con aspectos de mejora, a efecto se puedan impartir a través de cursos virtuales, para brindar a los empleados públicos de las diferentes unidades ejecutoras, herramientas que permitan mejorar el compromiso laboral en la institución.

RECOMENDACIONES

Continuar con las gestiones necesarias, con el objetivo de no permitir la disminución de las sub-variables que reflejaron un alcance positivo.

Será importante realizar nuevamente la evaluación del compromiso laboral, a través de la encuesta, según el modelo de AON Hewitt, a efecto de determinar el nivel de mejora en cada una de las sub-variables identificadas en esta oportunidad.

Es necesario contar con líderes que se encuentren preparados para saber guiar a su equipo de trabajo a una alineación que conlleve a alcanzar las funciones institucionales, debido a que, es importante fomentar la comunicación interna en la institución pública, utilizando los diferentes medios que brinda la misma de manera adecuada y de forma respetuosa para poder obtener los resultados esperados. Y que los líderes, brinden una adecuada gestión de personal, para lograr un mayor compromiso de los empleados públicos.

Se recomienda la implementación de los cursos virtuales según los diseños de contenidos presentados, para el personal de las diferentes unidades ejecutoras que conforman la institución pública objeto de análisis, las cuales ayudaran a fortalecer la comunicación interna, la gestión de personas y el liderazgo, siendo estas las sub-variables identificadas con mayor oportunidad de mejora.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

1. AON Hewitt (2015) Tendencias Globales del Compromiso de los Empleados, pp. 3-8.
2. Chiavenato, I. (2014). Administración, Proceso Administrativo. México: Mc.GrawHill.
3. Chiavenato (2011) Administración de Recursos Humanos / Novena Edición / México D.F. / McGRAWHILL/ Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
4. Coulter, S. P. (2013). / Administracion / México: Prentice Hall.
5. Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar /2014 / Metodología de la Investigación / Sexta Edición / México D.F. / McGRAWHILL/ Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
6. Jericó, P. (2001): Gestión del Talento. Del profesional con talento al talento organizativo. Ed Prentice Hall Financial Times, Madrid, España.
7. Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público de Guatemala (2013) 5ta. Edición, Dirección Técnica del Presupuesto del Ministerio de Finanzas Públicas
8. Manual de Normas, procesos y procedimientos de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Finanzas Públicas (2019).
9. Mehech Vargas, Cristóbal, Cordero Unghiatti, Agustín; Gómez Rabagliati, Tomas (2016) *Medición del Compromiso Laboral y su Impacto en los Resultados de la Empresa* Seminario de Título.

10. Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
11. Pañeda, J. B. (2014). *Administración*. México: Mc. Graw Hill Interamericana.
12. Piloña (2011): *Guía práctica sobre métodos y técnicas de investigación documental y de campo/ Octava Edición / GP Editores*.

Tesis:

13. Caal Díaz, B. J. (2015) *Satisfacción laboral y clima organizacional, evaluación y análisis comparativo entre dependencias administrativas de una institución pública* (Tesis de Maestría) Universidad de San Carlos de Guatemala.
14. Funes López, M.R. (2013) *Compromiso laboral de una institución del Estado* (Tesis de Licenciatura) Universidad Rafael Landívar.
15. Guerra Santos, E.C. (2017) *Relación de la Satisfacción laboral y compensaciones económicas con la rotación del personal de las empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos cosméticos en la ciudad de Guatemala*. (Tesis de Maestría) Universidad de San Carlos de Guatemala.
16. López Fernández, A.M. (2018) *Estilo de liderazgo y su relación con el compromiso hacia el trabajo del personal de las Secretarías de la Presidencia de la República de Guatemala en el período 2016-2017* (Tesis de Maestría) Universidad de San Carlos de Guatemala.
17. Ríos Seijas, V.P. (2018) *Compromiso laboral y motivación del personal de la oficina de tesorería del Ministerio de Educación 2018* (Tesis de Licenciatura) Universidad César Vallejo.

18. Zapata Quispe, B.R. (2018) *Compromiso organizacional y productividad de los trabajadores de una entidad pública de salud, Lima- 2016* (Tesis de Licenciatura) Universidad César Vallejo.

Leyes:

19. Acuerdo Gubernativo No. 18-98 Reglamento de la Ley de Servicio Civil (1998).

20. Acuerdo Gubernativo Número 112-2018 Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Finanzas Públicas (2018).

21. Acuerdo Ministerial No. 76-2018 del Ministerio de Finanzas Públicas (2018).

22. Ley del Organismo Ejecutivo, del Congreso de la República de Guatemala. Decreto 114-97 (1997).

23. Ley de Probidad y Responsabilidades de Funcionarios y Empleados Públicos, Decreto 89-2002, del Congreso de la República de Guatemala (2002).

e-grafías:

24. www.minfin.gob.gt

25. www.plazapublica.com.gt

ANEXOS

ANEXO No. 1

Encuesta del Compromiso Laboral a los empleados de las unidades ejecutoras de una Institución Pública

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Postgrados
Maestría en Administración de Recursos Humanos



COMPROMISO LABORAL

Objetivo: Determinar el compromiso laboral de los empleados de una Institución Pública.

1. ¿Hace cuánto tiempo trabajo en esta Institución Pública?
 - 0 – 5 años
 - 5 – 10 años
 - 11 – 15 años
 - 16 – 20 años o más
2. ¿Siente orgullo de trabajar en esta Institución Pública?
 - Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
3. ¿Estoy contento(a) por como la Institución Pública en la que trabajo me valora?
 - Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
4. ¿Estoy orgulloso(a) de la conciencia social y ecológica Institucional que tiene la Institución Pública en la que trabajo?
 - Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
5. ¿Me siento a gusto con la alta dirección y su manejo de la Institución?
 - Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
6. ¿Estoy satisfecho de cómo mis jefes y directos me involucran en el trabajo?
 - Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

7. ¿Me motiva saber que puedo crecer profesionalmente dentro de la Institución?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
8. ¿En mi trabajo aprendo y desarrollo nuevas capacidades?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
9. ¿Estoy de acuerdo de cómo se valora mi desempeño dentro de la Institución?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
10. ¿Siento que en mi Institución hay un buen manejo de las personas?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
11. ¿Siento que mi trabajo es reconocido por mis compañeros y jefes?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
12. ¿Me siento conforme con que la recompensa de mi trabajo es acorde a lo que hago?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

13. ¿Me gusta la capacidad que tiene la Institución para comunicarse con entidades externas?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
14. ¿Me siento orgulloso de como mi Institución le da importancia a las demás entidades?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
15. ¿Me gusta que mi Institución se preocupe de la diversidad e inclusión cultural?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
16. ¿Puedo realizar mi trabajo de manera cómoda, gracias a las instalaciones existentes?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
17. ¿Me siento feliz de la relación que existe con mis compañeros y el apoyo que me brindan?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
18. ¿Estoy satisfecho(a) con las capacitaciones que me brinda la Institución?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

19. ¿Puedo realizar mi trabajo de manera autónoma?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
20. ¿Siento que las tareas que me entregan están alineadas con los objetivos de la Institución?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
21. ¿Siento que la Institución maneja muy bien la comunicación entre sus departamentos, entre jefe y subalternos y entre pares?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
22. ¿Me siento satisfecho con los beneficios que obtengo, tanto monetarios como no monetarios?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
23. ¿Me siento seguro en mi trabajo ya que me parece un trabajo estable?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
24. ¿Estoy tranquilo(a) por trabajar en un ambiente seguro?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

ANEXO No. 2

PLAN DE MEJORA

El plan de mejora propuesto tiene como objetivo brindar herramientas a la institución pública objeto de análisis, con el fin de mejorar el compromiso laboral y se presenta a continuación:

4.4.1. Justificación de la propuesta

Derivado de los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico, en donde se presentaron las respuestas de los empleados encuestados en relación con compromiso laboral, se evaluaron seis variables de las cuales se identificaron tres variables que necesitan mejorar, siendo las siguientes:

Tabla No. 9

Aspectos que se deben de mejorar

Variable	Sub-variables	Porcentaje
Liderazgo	Alta Dirección	46.67
Desempeño	Gestión de Personas	46.15
Trabajo	Comunicación Interna	44.10

Fuente: elaboración propia (2020).

Cada una de las variables se encuentra integrada por varias sub-variables sin embargo en la presente propuesta únicamente se tomaron en cuenta las sub-variables que reflejaron los menores porcentajes, las cuales fueron consideradas como oportunidades de mejora, con el objetivo de aumentar el compromiso laboral de los empleados de la institución pública.

Así mismo se pudo observar que son sub-variables importantes iniciando con la comunicación interna, la gestión de personas y el liderazgo de la alta dirección, por lo que se determinó que la comunicación interna que existe tanto entre líderes y subordinados no es la adecuada y no se tiene una buena comunicación, la gestión de personas es decir la organización de personal que realizan los líderes, los

empleados no la ven de forma adecuada y por ende el liderazgo de los altos mandos entre los que encontramos a directores y subdirectores de cada unidad ejecutora que conforma la institución pública debe mejorar.

4.4.2. Objetivos

Los objetivos que se esperan alcanzar con la propuesta del plan de mejora son los siguientes:

4.4.2.1. Objetivo General

Aumentar el compromiso laboral en los empleados de las diferentes unidades ejecutoras, que conforman la institución pública objeto de análisis y que dicho compromiso involucre a los líderes y a las personas subordinadas.

4.4.2.2. Objetivos Específicos

- ✓ Fortalecer la comunicación interna que existe entre los empleados de las unidades ejecutoras de la institución pública.
- ✓ Incrementar el nivel de satisfacción de los empleados relacionado al aspecto de gestión de personal.
- ✓ Sensibilizar con las autoridades y los empleados públicos de la institución, la importancia del compromiso laboral, en la realización de sus actividades laborales de los diferentes líderes y empleados públicos.

4.4.3. Propuesta

La propuesta de mejora va enfocada a Cursos Virtuales, pues es una forma de aprendizaje digital clave para alcanzar el objetivo, el cual consiste en mejorar el compromiso laboral de los empleados públicos, de la institución objeto de análisis.

Previo a realizar la propuesta, se realizó un diagnóstico en el cual se identificaron los temas que se desarrollaron a través del aprendizaje virtual, tomando en consideración la andragogía.

Es cuestión de aprovechar los avances tecnológicos que actualmente es una modalidad que cuenta con varias ventajas, siendo las que se detallan a continuación:

- ✓ Son de acceso fácil y rápido
- ✓ Al utilizar plataformas visuales se cuentan con diversidad de recursos (chat, foros, mensajería, ejercicios, evaluaciones, material interactivo).
- ✓ Flexibilidad de horarios, pues cada persona podrá decidir el horario que mejor se acople a sus actividades.
- ✓ Formación a distancia, lo cual evitara el desplazamiento de las personas y podrán tener comodidad de recibir los cursos en casa.
- ✓ Reducción de costos, pues la formación virtual es menos costosa que la presencial.
- ✓ Actualización de contenidos de forma inmediata, pues en cualquier momento se puede ampliar o modificar la información y automáticamente las personas podrán tener actualizada la información.

ANEXO No. 3

DISEÑO DE CURSO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Información General	
Nombre del Curso Virtual	Comunicación Interna
Facilitador	Profesional especialista
Personal al que va dirigido	Personal de las diferentes unidades ejecutoras
Información Del Curso	
Objetivos de Aprendizaje	1. Transmitir de manera eficiente la información por medio de la comunicación institucional. 2. Obtener la información necesaria. 3. Comunicar eficientemente los objetivos institucionales. 4. Desarrollar la capacidad de escucha efectivamente.
Información De Módulos	
Modulo I	Comunicación Interna Efectiva
	Definición e importancia de la Comunicación interna
	Como comunicarse de forma clara y concisa
	Como mejorar la redacción de documentos internos
Modulo II	Recomendaciones para mejorar la comunicación de forma escrita
	Como obtener la información que se necesita
	Características de un buen comunicador.
Modulo III	Estrategias para dar a conocer la información institucional.
	Importancia al Escuchar
	Barreras para escuchar de maneja efectiva
	Como mejorar la capacidad para escuchar

ANEXO No. 04

DISEÑO DE UN CURSO DE GESTIÓN DE PERSONAS

Información General	
Nombre del Curso Virtual	Gestión de Personas
Facilitador	Profesional especialista
Personal al que va dirigido	Personal de las diferentes unidades ejecutoras
Información Del Curso	
Objetivos de Aprendizaje	1. Promover el aprendizaje y el desarrollo de los empleados de la institución. 2. Estimular a la generación de ambientes de superación para el logro de las funciones departamentales. 3. Identificar las causas de la rotación de personal y absentismo, para mejorar la gestión de personas
Información De Módulos	
Modulo I	Definición de Gestión de Personas
	Importancia y Beneficios del Desarrollo de las personas
	Falta de flexibilidad en la gestión de personas
Modulo II	Definición de rotación del personal
	Como reducir la rotación del personal
	Causas fundamentales de la rotación de personal
	Como mejorar las relaciones laborales con los equipos de trabajo
Modulo III	Que es el absentismo laboral
	Consecuencias del absentismo laboral
	Principales causas del absentismo
	Como prevenir el absentismo laboral

ANEXO No. 05

DISEÑO DE UN CURSO DE LIDERAZGO

Información General	
Nombre del Curso Virtual	Liderazgo
Facilitador	Profesional especialista
Personal al que va dirigido	Líderes de las unidades ejecutoras
Información Del Curso	
Objetivos de Aprendizaje	1. Determinar la importancia de los líderes en los equipos de trabajo. 2. Reconocer las cualidades de los líderes para identificar si se cuentan con las mismas. 3. Ventajas y desventajas de trabajar con equipos de trabajo. 4. Importancia de crear un equipo de trabajo comprometido.
Información De Módulos	
Modulo I	Definición de Liderazgo
	Compromiso de los lideres
	Como adoptar mentalidad de equipo
	Como invertir en tu equipo
Modulo II	Cualidades de un líder
	Como reconocer a un líder en potencia
	Herramientas para capacitar a tu equipo de trabajo
Modulo III	Diferencia entre grupo y equipo de trabajo
	Ventajas y desventajas del trabajo en equipo
	Como crear una cultura de un equipo de trabajo comprometido

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1: Sectorización del Sector Público Guatemalteco.....	8
Figura No. 2: Proceso básico de la administración de Recursos Humanos.....	19
Figura No. 3: Integración de Variables y Sub-variables.....	20
Figura No. 4: Escala de Calificación del Compromiso.....	21
Figura No. 5: Gráfica de la Sub-variable Reputación.....	33
Figura No. 6: Gráfica de la Sub-variable Liderazgo.....	34
Figura No. 7: Gráfica de la Sub-variable Aprendizaje y Desarrollo.....	34
Figura No. 8: Gráfica de la Sub-variable Gestión de Personas.....	35
Figura No. 9: Gráfica de la Sub-variable Comunicación Externa.....	36
Figura No. 10: Gráfica de la Sub-variable Orientación al Usuario.....	36
Figura No. 11: Gráfica de la Sub-variable Tareas Laborales.....	37
Figura No. 12: Gráfica de la Sub-variable Comunicación Interna.....	37
Figura No. 13: Gráfica de la Sub-variable Beneficios.....	38
Figura No. 14: Gráfica de la Sub-variable Estabilidad Laboral.....	38
Figura No. 15: Gráfica de los Resultados de las Variables Evaluadas.....	44
Figura No. 16: Gráfica del Proceso de mejora.....	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Escalas de medición de le Encuesta.....	29
Tabla No. 2: Resultados Generales Obtenidos.....	40
Tabla No. 3: Resultados de la Variable Identidad.....	41
Tabla No. 4: Resultados de la Variable Liderazgo.....	41
Tabla No. 5: Resultados de la Variable Desempeño.....	42
Tabla No. 6: Resultados de la Variable Prácticas de la Institución.....	43
Tabla No. 7: Resultados de la Variable Trabajo.....	43
Tabla No. 8: Resultados de la Variable Básicos.....	44
Tabla No. 9: Aspectos que se deben mejorar.....	45