

**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**



**INCIDENCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN UNA ENTIDAD  
PÚBLICA ECUATORIANA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Previa a la obtención del Título de:  
MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Presentado por:  
Yanina Patricia Bazurto Roa**

**Guayaquil - Ecuador  
2016**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por permitirme concluir un proyecto más en mi vida.

A mis padres por estar junto a mí en todo momento.

A mi abuelita por apoyarme a lo largo de este proyecto.

A mi hermano Aaron por sus palabras de aliento en las madrugadas.

A mi amigo Boris por brindarme su apoyo.

A mi amiga Dennys por su ayuda constante.

A mis amigas, Michelle, Adriana, Emily, Bárbara, Cinthya, María Isabel.

A mi tutor Holger Barriga por su guía constante.

## **DEDICATORIA**

A mi madre Carmen Roa por estar presente en cada momento  
de mi vida con su apoyo incondicional.

## **TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

---

**Ph.D. Katia Rodríguez**  
**Presidente**

---

**MBA. Raúl Barriga Medina**  
**Director de Tesis**

---

**M.Sc. Ronald Campoverde**  
**Revisor 1**

---

**Dr. José de la Gasca**  
**Revisor 2**

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”.

---

Yanina Patricia Bazurto Roa

# INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO.....	i
DEDICATORIA.....	ii
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN.....	iii
DECLARACIÓN EXPRESA .....	iv
RESUMEN .....	viii
INDICE DE FIGURAS.....	x
INDICE DE TABLAS.....	xi
ABREVIATURAS.....	xii
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1. Antecedentes.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2. Misión y Objetivos.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3. Giro del negocio.....</b>	<b>15</b>
<b>1.4. Descripción del problema.....</b>	<b>17</b>
<b>1.5. Relevancia del Estudio.....</b>	<b>18</b>
<b>1.6. Objetivos.....</b>	<b>18</b>
<b>1.6.1. Objetivo Principal .....</b>	<b>18</b>
<b>1.6.2. Objetivos Específicos .....</b>	<b>19</b>
<b>1.7. Hipótesis .....</b>	<b>19</b>
<b>1.8. Alcance.....</b>	<b>19</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1. Entidades públicas.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.1. Funcionarios públicos .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.2. Modalidades de contratación .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1.3. ESTATUTO DEL RÉGIMEN JURÍDICO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN EJECUTIVA</b>	<b>22</b>
<b>2.2. Satisfacción laboral.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.1. Teoría de los dos factores.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.2. Satisfacción laboral por Robbins.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.3. Satisfacción laboral Spector .....</b>	<b>26</b>
<b>2.3. Compromiso organizacional.....</b>	<b>26</b>

2.3.1.	Compromiso organizacional Robbins.....	27
2.3.2.	Compromiso organizacional Llorente .....	27
2.3.3.	Compromiso organizacional Meyer y Allen .....	28
2.4.	Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional.....	28
2.5.	Compensación Total .....	30
3.	METODOLOGÍA.....	32
3.1.	Tipo de investigación.....	32
3.2.	POBLACIÓN .....	32
3.3.	Muestra.....	33
3.4.	Técnica de recolección de datos .....	34
3.5.	Encuestas .....	35
3.5.1.	Satisfacción Laboral .....	35
3.5.2.	Compromiso Organizacional .....	38
4.	ANÁLISIS DE DATOS.....	40
4.1.	Variables demográficas y organizacionales .....	40
4.1.1.	Género.....	40
4.1.2.	Edad.....	41
4.1.3.	Estado civil .....	41
4.1.4.	Grado de instrucción .....	42
4.1.5.	Personas con discapacidad.....	43
4.1.6.	Modalidades laborales .....	43
4.1.7.	Unidades o direcciones.....	44
4.2.	Validez de los Instrumentos .....	45
4.2.1.	Satisfacción Laboral .....	45
4.2.2.	Compromiso Organizacional .....	49
4.3.	Satisfacción laboral.....	52
4.4.	Compromiso organizacional .....	54
4.5.	Correlación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional-prueba de hipótesis.....	56
4.5.1.	Coeficiente de Correlación de Pearson .....	56
4.5.2.	R <sup>2</sup> .....	58
4.5.3.	Análisis de varianza .....	59
4.6.	Discusión .....	61
5.	PLAN DE ACCIÓN.....	63
5.1.	Management e Leadership: reconocimiento, trabajo de talento humano .....	63

5.2.	Desarrollo profesional .....	64
5.3.	Calidad de vida.....	65
5.4.	Comunicación .....	66
5.5.	Identificación con los valores de la empresa.....	66
5.6.	Organización del trabajo .....	67
5.7.	Evaluación y compensación .....	67
5.8.	Procedimientos y normas internas .....	68
5.9.	Observaciones.....	69
6.	CONCLUSIONES.....	70
7.	RECOMENDACIONES .....	73
8.	REFERENCIAS .....	74
9.	ANEXOS.....	76
	Anexo 1 .....	76
	Anexo 2 .....	79
	Anexo 3 .....	80
	Anexo 4 .....	83
	Anexo 5 .....	85
	Anexo 6 .....	86
	Anexo 7 .....	90
	Anexo 8 .....	95
	Anexo 9 .....	96

## **RESUMEN**

Ecuador S.A., una entidad pública ecuatoriana dedicada a la regularización de toda la actividad acuícola dentro del territorio ecuatoriano, con casi 10 años en el mercado, y con una nómina de 120 funcionarios se ha visto afectada por una problemática que aqueja el desarrollo de sus funciones.

La creciente inconformidad de los usuarios externos, relacionada con el retraso en el despacho de trámites y una mala atención se atribuyó a falta de satisfacción laboral y bajo compromiso con la institución.

Se planteó una hipótesis donde se buscó encontrar la incidencia de la Satisfacción Laboral sobre el Compromiso Organizacional. Posteriormente se procedió a realizar un estudio descriptivo de corte transversal a una muestra de 100 funcionarios con la finalidad de aceptar o rechazar la hipótesis planteada.

Para medir la satisfacción laboral se usó el cuestionario “JOB SATISFACTION SURVEY” (Spector P. E., 1985), el mismo que fue creado en el año de 1985, y está agrupado en 9 sub-dimensiones: a) Pago, (b) Promoción, (c) Supervisión, (d) Margen de Beneficios, (e) Recompensas Contingentes, (f) Procedimientos Operativos, (g) Compañeros, (h) Naturaleza del trabajo, (i) Comunicación.

El compromiso organizacional por otro lado será medido por el Cuestionario “COMPROMISO ORGANIZACIONAL” (Meyer & Allen, 1991), elaborado en el año de 1991 el mismo que está agrupado en 3 sub-dimensiones: (a) compromiso afectivo; (b) compromiso de permanencia; y c) compromiso normativo.

Tras el análisis estadístico de las variables estudiadas, se concluyó que en Ecuador S.A. no existe incidencia de la Satisfacción Laboral sobre el Compromiso Organizacional.

Adicionalmente resultó evidente que existen bajos niveles de Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional en Ecuador S.A., niveles que están afectando negativamente la productividad de la entidad, debido a que existe la problemática de las quejas planteadas por los usuarios externos.

Para dar una solución a la problemática se elaboró un plan, basado en el concepto de compensación total, con la finalidad de solucionar las dificultades a las que se enfrenta Ecuador S.A.

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1: Organigrama de Ecuador S.A .....</b>	<b>13</b>
<b>Figura 2: Proceso de emisión de Acuerdos Ministeriales .....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 3: Entidades públicas en Ecuador .....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 4: Necesidades de Herzberg .....</b>	<b>24</b>
<b>Figura 5: Actitudes de los colaboradores .....</b>	<b>25</b>
<b>Figura 6: Compensación total .....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 7: Genero Muestral .....</b>	<b>40</b>
<b>Figura 8: Edad Muestral.....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 9: Estado Civil Muestral.....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 10: Grado de Instrucción Muestral .....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 11: Discapacitados Muestrales .....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 12: Modalidades Laborales Muestrales .....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 13: Unidad/ Dirección Muestral.....</b>	<b>45</b>
<b>Figura 14: Sub-dimensiones Satisfacción Laboral .....</b>	<b>53</b>
<b>Figura 15: Sub-dimensiones Compromiso Organizacional.....</b>	<b>55</b>
<b>Figura 16: Regresión lineal.....</b>	<b>58</b>
<b>Figura 17: Estadístico F .....</b>	<b>59</b>

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1: Sub-dimensiones Satisfacción Laboral.....</b>	<b>36</b>
<b>Tabla 2: Coeficiente de confiabilidad de las sub-escalas de Satisfacción Laboral .....</b>	<b>37</b>
<b>Tabla 3: Sub-dimensiones Compromiso Organizacional .....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 4: Coeficiente de confiabilidad de las sub-escalas de Compromiso Organizacional.....</b>	<b>39</b>
<b>Tabla 5: Análisis Factorial de la Escala de Satisfacción Laboral .....</b>	<b>46</b>
<b>Tabla 6: Componentes de la Escala de Satisfacción Laboral .....</b>	<b>47</b>
<b>Tabla 7: Coeficiente de confiabilidad de los factores de Satisfacción Laboral.....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 8: Análisis Factorial de la Escala de Compromiso Organizacional .....</b>	<b>49</b>
<b>Tabla 9: Componentes de la Escala de Satisfacción Laboral .....</b>	<b>50</b>
<b>Tabla 10: Coeficiente de confiabilidad de los factores del Compromiso Organizacional.....</b>	<b>51</b>
<b>Tabla 11: Estadística descriptiva Satisfacción Laboral .....</b>	<b>52</b>
<b>Tabla 12: Estadística descriptiva Compromiso Organizacional.....</b>	<b>54</b>
<b>Tabla 13: Coeficiente de Correlación de Pearson .....</b>	<b>56</b>
<b>Tabla 14: Matriz de Correlaciones para las Satisfacción Laboral y las sub-dimensiones del Compromiso .....</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 15: Regresión Lineal.....</b>	<b>58</b>
<b>Tabla 16: Análisis de Varianza .....</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 17: Cronograma de plan de acción .....</b>	<b>69</b>

## **ABREVIATURAS**

**UAJ:** Unidad de Asesoría Jurídica

**UATH:** Unidad de Administración del Talento Humano

**UAF:** Unidad Administrativa Financiera

**DPOA:** Dirección de Políticas y Ordenamiento

**DGA:** Dirección de Gestión Acuícola

**DCA:** Dirección de Control Acuícola

**PAP:** Programación Anual de Planificación

**LOEP:** Ley Orgánica de Empresas Públicas

**LOSEP:** Ley Orgánica de Servicio Público

**ERJAFE:** Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Antecedentes

Ecuador S.A, nombre ficticio que se usó para la elaboración de este proyecto por asuntos de confidencialidad, es una institución gubernamental especializada en la actividad acuícola que inició sus funciones desde abril de 2007 con plena autonomía técnica y financiera.

Su sede está ubicada en la provincia del Guayas, pero se pueden encontrar inspectorías así como estaciones y centros de investigación alrededor del territorio ecuatoriano, con la finalidad de agilizar los procesos para los usuarios externos que residen en las diferentes provincias del país.

En la actualidad, esta cartera de estado cuenta con 120 funcionarios, los mismos que están distribuidos en diferentes direcciones y unidades.

A continuación en la figura 1, se presenta el Organigrama de Ecuador S.A.

**Figura 1: Organigrama de Ecuador S.A**



Como se muestra en la figura 1, Ecuador S.A. cuenta con tres direcciones, la dirección de políticas y ordenamiento, dirección de gestión acuícola y la dirección de control acuícola, así como dos unidades, la unidad de asesoría jurídica y la unidad administrativa financiera, las cuales que interactúan continuamente con la finalidad de dar cumplimiento a las metas institucionales.

La institución mantiene diferentes modalidades de contratación, en su mayoría el personal se rige por la LOSEP, bajo las formas de nombramientos permanentes, seguidos de los contratos ocasionales. En los puestos de rango superior se encuentran los nombramientos de libre remoción, esto incluye a los 3 Directores y a la Máxima autoridad. Los siguientes cargos son ocupados por los nombramientos provisionales y aquellos que prestan servicios profesionales a la institución.

Finalmente, en el área más operativa y técnica se encuentra el personal que se rige bajo el código de trabajo.

## **1.2. Misión y Objetivos**

Ecuador S.A. posee misión y objetivos institucionales, estos son medidos y monitoreados a través de la Matriz de seguimiento y evaluación a la programación anual de planificación (PAP) y la matriz de evaluación de Gobierno por resultado.

A continuación se muestra la misión y el objetivo principal de Ecuador S.A.:

Misión:

*“Desarrollar gestión estratégica para la elaboración y aplicación de las políticas, planes y programas para la regulación, fomento, difusión y aprovechamiento sobre todas las fases necesarias para obtener un producto comercial y de los factores para un desarrollo sustentable de la acuicultura en todo el territorio nacional.”*

Objetivo:

*“Desarrollar infraestructura y legislación favorable mediante la revisión completa del marco legal, institucional, organizativo y tecnológico dentro del cual opera el sector de la acuicultura.”*

### 1.3. Giro del negocio

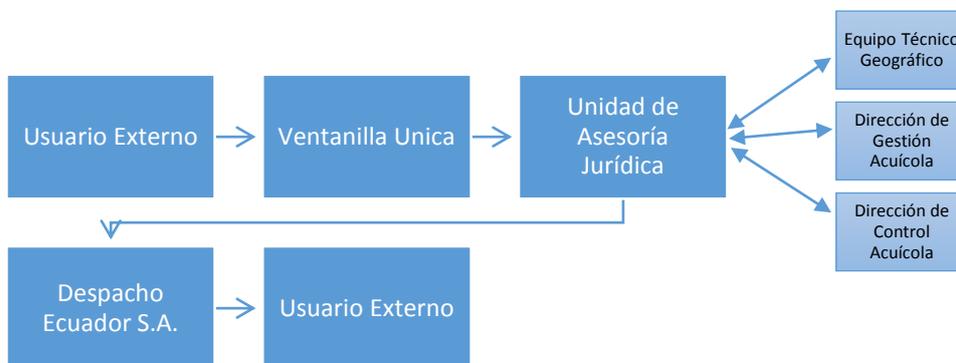
Ecuador S.A es una institución gubernamental encargada de regularizar la actividad acuícola dentro del territorio Ecuatoriano, mediante la emisión de acuerdos ministeriales.

Para la emisión de dichos acuerdos los usuarios externos deben presentar en ventanilla general, ubicada en la sede de Ecuador S.A, o a la inspectoría más cercana la documentación correspondiente al trámite solicitado, esta debe ser dirigida a la Unidad de asesoría jurídica UAJ para dar inicio al trámite.

Una vez recibida la documentación, los analistas de la UAJ, se encargan de signar, revisar, ordenar y solicitar la documentación faltante en caso de ser necesario para llevar a cabo el proceso de obtención de los documentos habilitantes emitidos por las diferentes direcciones que operan en Ecuador S.A.

El proceso que se lleva a cabo para la emisión de los acuerdos ministeriales se evidencia en la figura 2:

**Figura 2: Proceso de emisión de Acuerdos Ministeriales**



FASE1: El usuario externo ingresa en ventanilla única la solicitud de su petición de regularización.

FASE 2: Ventanilla única dirige la documentación a la unidad de asesoría jurídica con la finalidad de iniciar el proceso legal.

FASE 3: La unidad de asesoría jurídica envía la carpeta del expediente previamente signado a el Equipo Técnico Geográfico, el mismo que mediante inspecciones in situ o

satelitales se encarga de emitir un informe a la UAJ corroborando ubicación, hectareaje y tipo de territorio, sea este zona de playa y bahía, o tierras propias.

FASE 4: La unidad de asesoría jurídica revisa el informe emitido por el equipo técnico geográfico, y envía la documentación a la dirección de gestión acuícola, donde mediante inspección in situ se verifica la operabilidad del usuario solicitante del acuerdo. DGA emite su informe a la UAJ y se continúa con el trámite.

FASE 5: La unidad de asesoría jurídica envía la carpeta a la dirección de control acuícola donde se realiza el informe final, y en base a criterios técnicos se aprueba o deniega la petición.

FASE 6: Con el informe final aprobado de la dirección de control acuícola, la unidad de asesoría jurídica procede a la elaboración del Acuerdo Ministerial, el mismo que es firmado por la máxima autoridad de esta cartera de estado y donde se da por terminado el proceso.

FASE 7: El Acuerdo Ministerial firmado y signado con el número y año correspondiente, es entregado al usuario externo solicitante del predio acuícola.

Aunque el proceso resulta fácil de comprender, en la práctica se ve obstaculizado por la demora de cada dirección o unidad, así como los tramites acumulados de años anteriores y la documentación incompleta, se destaca también como un obstáculo la rotación de personal que se presenta en la Unidad de Asesoría Jurídica, generando atrasos, incumplimientos y quejas por parte de los usuarios.

Según la líder actual de la Unidad de Asesoría Jurídica, existirían aproximadamente 3000 trámites, de los cuales se estiman que 2000 están en espera de un Acuerdo Ministerial, mientras los otros 1000 restantes están archivados por falta de los requisitos iniciales para proceder con la tramitación.

A estos 2000 trámites pendientes se suman los trámites actuales que ingresan diariamente, que en promedio son 10 trámites nuevos por día.

#### **1.4. Descripción del problema**

Las quejas que se presentan a la institución por parte de los usuarios externos, se han venido incrementando significativamente en los últimos meses del 2015, por lo cual la empresa ha recibido denuncias. Las quejas están relacionadas con el retraso en el despacho de trámites, este hecho se puede visualizar internamente a través del sistema de planificación anual programada, que refleja una baja producción.

A través de reuniones entre personal directivo y operativo de la institución, este retraso y baja producción se atribuye a factores como los siguientes: alta rotación de personal, mal control de inventarios, falta de satisfacción laboral y bajo compromiso con la institución.

Según datos de la Unidad de Administración del Talento Humano, la unidad que presenta mayor rotación de personal es la Unidad de Asesoría Jurídica en 11,11% mensual, es decir en los últimos 6 meses del año 2015 la mitad del personal ha puesto su renuncia, dejando a la Unidad en un periodo de transición del que aún no puede recuperarse, la tasa de rotación en las otras unidades y Direcciones no ha sido calculada, pues tiende a cero.

Asimismo las quejas en algunas ocasiones se derivan de la mala atención brindada al usuario externo o el ausentismo de los funcionarios en sus puestos de trabajo en horarios de atención al usuario.

Las repercusiones de estas quejas y denuncias para el personal van desde llamados de atención verbal hasta la destitución del cargo y la prohibición de ejercer funciones en instituciones públicas. Para la institución en cambio se pueden generar litigios, donde aspectos como los de imagen y de credibilidad pueden verse afectados, y en el caso de perder dichos litigios inclusive hay un impacto económico para el Estado Ecuatoriano.

Por este motivo y en base a los factores a los cuales se atribuye internamente el retraso y baja producción, se ha planteado la siguiente pregunta de investigación ¿Cuál es la incidencia de la Satisfacción Laboral sobre el Compromiso Organizacional en esta cartera de estado ecuatoriana?

Para tratar de dar contestación a esta interrogante se han planteado 2 variables a estudiar: Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional.

## **1.5. Relevancia del Estudio**

Una vez expuesta la problemática se determinó estudiar la incidencia de la Satisfacción Laboral sobre el Compromiso Organizacional ya que son variables que han sido estudiadas ampliamente, reflejando así en diversas investigaciones el impacto que tiene su gestión dentro de las organizaciones.

En este caso de estudio donde se analizó a una entidad pública, estas variables resultaron fascinantes debido a la poca atención que se le da a esta temática, y de esta manera poner en evidencia la necesidad latente que tienen las entidades gubernamentales, así como el impacto de estas variables sobre los funcionarios y el desarrollo de sus actividades.

En este tipo de organizaciones, donde los recursos provienen del estado, se busca optimizar el gasto, tratando que sea medido, debido a esto las entidades no tienen los suficientes recursos para otorgar ningún tipo de bono, o beneficios adicionales a los implementados, pero con base en este estudio se pudo obtener una visión objetiva de la situación actual de la entidad y se generaron sugerencias para mejorar las variables estudiadas.

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. Objetivo Principal**

Determinar cuál es la relación entre la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional dentro de esta entidad pública ecuatoriana.

### **1.6.2. Objetivos Específicos**

- Describir el contexto actual en el que se desenvuelve la entidad pública respecto de su estructura y de su organización.
- Determinar el grado de Satisfacción Laboral dentro de la entidad pública
- Determinar el grado de Compromiso Organizacional dentro de la entidad pública
- Diseñar un plan de acción para mejorar la Satisfacción Laboral dentro de la entidad pública.

### **1.7. Hipótesis**

Para este proyecto se busca determinar la incidencia de la Satisfacción Laboral en el Compromiso Organizacional, planteando la siguiente hipótesis:

H0: La Satisfacción Laboral no incide en el Compromiso Organizacional dentro de la entidad pública.

H1: La Satisfacción Laboral incide en el Compromiso Organizacional dentro de la entidad pública.

### **1.8. Alcance**

Con este proyecto, se pretende medir y analizar las variables de satisfacción laboral, así como el compromiso organizacional, definiendo si existe o no relación entre estas variables y determinar la validez de la hipótesis planteada.

Una vez establecidas las relaciones, se pretende diseñar un plan de acción con la finalidad de mejorar la satisfacción laboral dentro del personal de Ecuador S.A.

Es decir, tras la medición y análisis de las variables se podrá plantear medidas, con información de la situación actual de la entidad pública, haciendo hincapié en las falencias del sistema, y siempre considerando que las acciones sugeridas puedan ser aplicadas dentro del sector público.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Entidades públicas

Las entidades públicas son organismos gubernamentales que han sido constituidos con los recursos que posee un país con la finalidad de contribuir al bienestar integral de la nación.

En la figura 3, se muestra las entidades públicas que se encuentran en Ecuador.

**Figura 3: Entidades públicas en Ecuador**

GOBIERNO NACIONAL DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR				
<b>Presidencia</b> El Presidente La Presidencia Palacio de Gobierno	<b>Secretarías Nacionales</b> Administración Pública Comunicación Gestión de la Política Planificación y Desarrollo	<b>Ministerios Coordinadores</b> Desarrollo Social Política Económica Producción, Empleo y Competitividad Sectores Estratégicos Seguridad Conocimiento	<b>Ministerios</b> Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca Ambiente Comercio Exterior Cultura y Patrimonio Defensa Nacional Deporte Desarrollo Urbano y Vivienda Educación Electricidad y Energía Renovable Finanzas Inclusión Económica y Social	<b>Industrias y Productividad</b> Interior Justicia, Derechos Humanos y Cultos Recursos Naturales no Renovables Relaciones Exteriores y Movilidad Humana Relaciones Laborales Salud Pública Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información Transporte y Obras Públicas Turismo
<b>Vicepresidencia</b> El Vicepresidente La Vicepresidencia Programas Servicios	<b>Secretarías</b> Agua Desarrollo Amazónico Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación Gestión de Riesgos			



**PRESIDENCIA**  
REPUBLICA DEL ECUADOR



ecuator **ama la vida**

García Moreno N10-43 entre Chile y Espejo  
 Código Postal: 170401 / Quito - Ecuador  
 Teléfono: 593-2 382-7000  
 Contacto | Mapa de sitio

Fuente: (Presidencia, 2016)

Las entidades públicas están regidas por la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP, 2009), misma que define a la empresa pública como:

*Art. 4.- DEFINICIONES.- Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado.*

### **2.1.1. Funcionarios públicos**

En lo referente a los funcionarios públicos, se espera que sean personas capaces de satisfacer las necesidades de los usuarios externos con eficiencia y calidez, pese a esto existe una constante queja sobre los funcionarios públicos, lo que evidencia un problema de satisfacción tanto para los usuarios internos como para los usuarios externos.

Los funcionarios públicos están regidos por la Ley Orgánica de Servicio Público, donde se establecen los principios en el Artículo 1 (LOSEP, 2010):

*Art. 1.- Principios.- La presente Ley se sustenta en los principios de: calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, desconcentración, eficacia, eficiencia, equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad y universalidad que promuevan la interculturalidad, igualdad y la no discriminación.*

En la realidad este primer artículo de la LOSEP, no se cumple a cabalidad, lo que genera una interrogante acerca del porqué de esta situación, procediendo a tomar medidas en la gestión interna del personal.

En el Artículo 2 (LOSEP, 2010), se determina el objetivo de la función pública, y se muestra a continuación:

*Art. 2.- Objetivo.- El servicio público y la carrera administrativa tiene por objetivo propender el desarrollo profesional, técnico, y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.*

En la LOSEP se establece también los deberes y derechos a los que están sometidos los funcionarios públicos mediante el Art. 22 y Art. 23 respectivamente, los mismos que se muestran en el Anexo 1.

Una vez mencionado esto se espera que la Unidad de Administración de Talento Humano (UATH) de cada entidad pública haga efectivo los lineamientos de la Ley con la finalidad de contribuir al desarrollo integral de los funcionarios y así generar un buen clima laboral.

### **2.1.2. Modalidades de contratación**

Otro tema de gran importancia dentro de este proyecto, son las modalidades de contratación presentes en las entidades públicas.

Las entidades públicas requieren un Plan Anual estratégico de contrataciones, ya que están regidas bajo un presupuesto asignado, con la finalidad de velar y precautelar los recursos del estado.

Tal como se mencionó anteriormente los servidores públicos se rigen bajo la LOSEP, la misma que estipula las diferentes modalidades de contratación en el Artículo 17, mismo que se encuentra como Anexo 2.

Adicionalmente, se encuentran los contratos ocasionales regidos bajo la LOSEP, y los contratos a plazo indefinidos regidos bajo el código de Trabajo.

### **2.1.3. ESTATUTO DEL RÉGIMEN JURÍDICO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN EJECUTIVA**

En relación a las consecuencias que genera la demora en los procesos, se encuentra el Estatuto del régimen jurídico administrativo de la función ejecutiva ERJAFE, el mismo que estipula plazos y los lineamientos a seguir en los procesos de orden administrativo.

En el Art. 50 C del ERJAFE, estipula la factibilidad de denunciar al funcionario público por la demora o algún acto que atente contra el debido proceso:

*Art. 50-C.- Cualquier ciudadano tiene la facultad de presentar denuncias de actos de corrupción siempre que lo haga por escrito, se identifique con nombres y apellidos y señale dirección o domicilio. Todas las instituciones del sector público, cualquiera sea el hecho o el responsable, tienen la obligación de recibir, sin más trámite ni formalidad que el previsto en el inciso anterior, las denuncias ciudadanas por actos de corrupción imputables a cualquier servidor público.*

Con dicho artículo se confirma que los funcionarios deben cumplir los plazos establecidos con la finalidad de no entrar en estos litigios legales.

Así mismo, los funcionarios públicos deben basarse en el Art.114 y 115 del ERJAFE para conocer los plazos otorgados y las circunstancias en los que aplica cada uno, se muestran en el Anexo 3.

## **2.2. Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral es un tema tratado profundamente, en la actualidad el ser humano está por encima de la máquina, y por ende se busca su bienestar no solo en términos legales, sino también la satisfacción laboral, personal y profesional.

Se estudiaron algunos conceptos tales como necesidades, satisfacciones e insatisfacciones para brindar un mayor conocimiento y respaldo bibliográfico.

Es por esto que a continuación se presenta una definición de satisfacción laboral, la misma que resulta muy completa y aporta significativamente en el estudio:

*“En este caso las reacciones y sentimientos del colaborador que trabaja en la organización frente a su situación laboral se considera, por lo general, como actitudes. Sus aspectos afectivos y cognitivos, así como sus disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores a los superiores y al conjunto de la organización son los que despiertan mayor interés (la satisfacción en el trabajo como reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo)” (Weiner, 1985)*

La satisfacción laboral es atribuida a diferentes factores o componentes, los mismos que serán analizados a través de diversos autores y sus respectivas teorías.

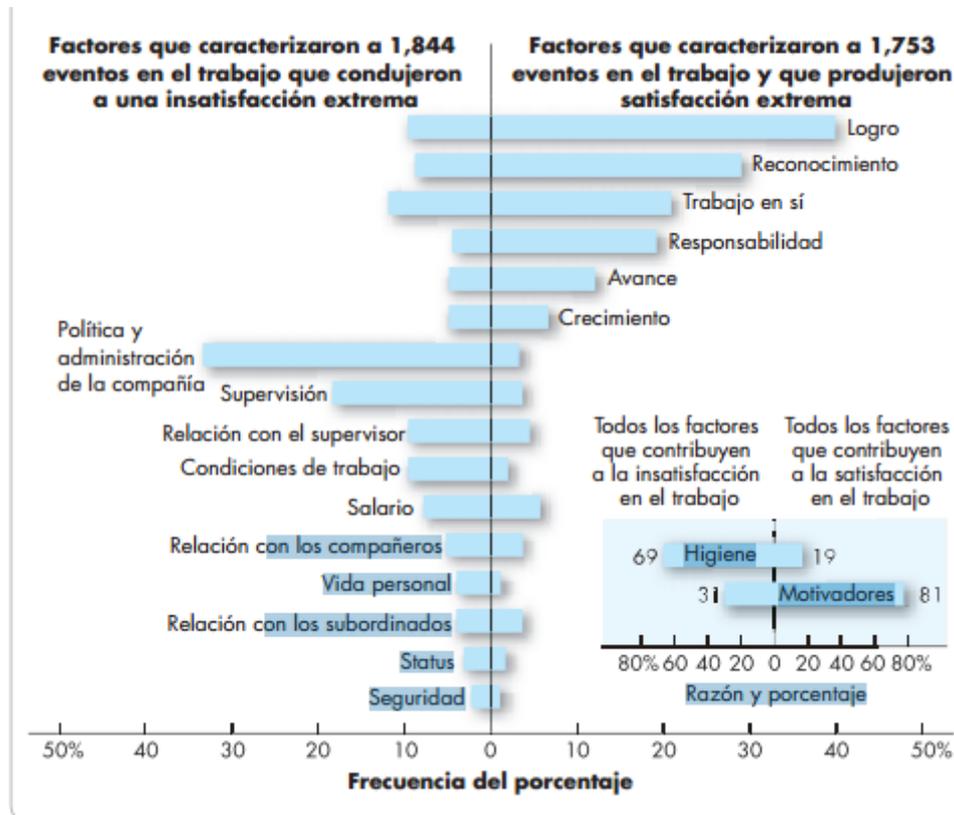
### **2.2.1. Teoría de los dos factores**

La satisfacción laboral es un tema que se ha investigado desde años atrás, siendo un precursor de la investigación Frederick Herzberg, con su teoría de los dos factores (Herzberg, 1959).

En esta teoría expuesta por Frederick Herzberg existen dos factores, los de satisfacción y los de insatisfacción.

Los factores de motivación, son los que están relacionados con el giro del negocio, de la tarea encomendada, y están fuertemente ligados al desarrollo y crecimiento profesional. Estos contribuyen a la satisfacción mientras que los factores higiénicos están relacionados con el medio externo que envuelve la tarea, e incide en la insatisfacción del individuo, dentro de esta categoría encontramos al sueldo, condiciones físicas, supervisión, relaciones entre compañeros, estatus, entre otros.

**Figura 4: Necesidades de Herzberg**



Fuente: (Robbins & Judge, 2009)

Estos factores pueden darse sin un orden jerárquico y/o relación. Es posible que los factores higiénicos sean cubiertos, dejando una insatisfacción laboral muy baja, pero aun así, al no gestionar los factores de motivación de la manera adecuada, no se logra la satisfacción en los colaboradores.

### 2.2.2. Satisfacción laboral por Robbins

Presentado otra teoría, se considera la expuesta por Robbins, la misma que indica que la satisfacción laboral está regida por los siguientes ejes: (a) Trabajo en sí, (b) Pago, (c) Ascensos, (d) Supervisores, (e) Compañeros. (Robbins & Judge, 2009)

Es decir la satisfacción laboral está fuertemente influenciada por estos factores, los mismos que deben ser monitoreados, con la finalidad de alcanzar altos índices de satisfacción en los trabajadores, y así evitar las consecuencias de la insatisfacción.

Para mejor comprensión de las consecuencias de la insatisfacción laboral se presenta la figura 5:

**Figura 5: Actitudes de los colaboradores**

	Constructiva	Destructiva
Activa	VOZ	SALIDA
Pasiva	LEALTAD	NEGLIGENCIA

Fuente: (Robbins & Judge, 2009)

En esta figura se puede observar que un trabajador insatisfecho puede tomar cualquiera de estas cuatro posturas:

- Voz: Consiste en que el trabajador de forma activa tome medidas sobre las falencias que generan la insatisfacción y busque soluciones.
- Salida: El trabajador busca ofertas mejores fuera de la compañía.
- Lealtad: Implica que el trabajador espere paciente a que los factores que generan insatisfacción sean corregidos y la situación mejore.
- Negligencia: El trabajador influye de forma negativa para que la situación empeore.

Adicional a los ejes previamente explicados, Robbins dentro de su texto establece relaciones entre la Satisfacción laboral y el desempeño del trabajador, el comportamiento organizacional socialmente responsable, satisfacción al cliente, ausentismo y rotación del

personal, por esta razón debemos prestar atención a este factor con la finalidad de evitar inconvenientes en la organización, sea esta pública o privada.

### **2.2.3. Satisfacción laboral Spector**

En este proyecto se usó el siguiente concepto de Satisfacción en el trabajo:

*“la satisfacción laboral es una variable actitudinal que puede ser un indicador diagnóstico del grado en que a las personas les gusta su trabajo”.* (Spector, 1997)

Así como el enfoque del autor, la satisfacción laboral se divide en 9 sub-dimensiones: (a) Pago, (b) Promoción, (c) Supervisión, (d) Margen de Beneficios, (e) Recompensas Contingentes, (f) Procedimientos Operativos, (g) Compañeros, (h) Naturaleza del trabajo, (i) Comunicación. (Spector P. E., 1985)

La sub-dimensión (a) Pago se refiere a la remuneración que percibe el funcionario; la sub-dimensión (b) Promoción mide las oportunidades de ascenso; la sub-dimensión (c) Supervisión refleja la percepción sobre el supervisor inmediato; la sub-dimensión (d) Margen de Beneficio son todos los beneficios monetario y no monetarios a los que tienen acceso los funcionarios.

La sub-dimensión (e) Recompensas Contingentes refleja la apreciación, reconocimiento y recompensas por un trabajo bien realizado; la sub-dimensión (f) Procedimientos Operativos revela las políticas y procedimientos implementadas en la organización; la sub-dimensión (g) Compañeros mide la relación con la gente con quien se trabaja; la sub-dimensión (h) Naturaleza del trabajo revela el impacto de la tareas realizadas del puesto asignado; y finalmente la sub-dimensión (i) Comunicación refleja la comunicación que existe dentro de la organización.

### **2.3. Compromiso organizacional**

El compromiso de un empleado hacia una organización puede ser visto desde el punto de vista legal, o desde el punto de vista psicológico. (Galicia & Espinosa, 2004)

El compromiso legal está en función a una obligación contraída a través de un contrato, la misma que debe ser cumplida independientemente de la satisfacción o algún vínculo afectivo. Por otro lado, el compromiso psicológico va más allá de una obligación contractual, y se evidencia como un asunto de fidelidad y pertenencia.

En la actualidad cada vez más se trabaja sobre el ámbito psicológico con la finalidad que el compromiso organizacional psicológico repercuta sobre problemáticas de productividad, ausentismo y rotación.

### **2.3.1. Compromiso organizacional Robbins**

El compromiso organizacional representa el grado en el cual un empleado está identificado con la organización a la que presta sus servicios, así como al cumplimiento de las metas de la institución y adopta estos triunfos como propios, desarrollando así un sentimiento de pertenencia (Robbins & Judge, 2009).

### **2.3.2. Compromiso organizacional Llorente**

Se encuentran también a otros autores que atribuyen el compromiso organizacional a tres tipos de factores universales: (a) características demográficas y personales, (b) características del puesto y condiciones laborales, y (c) experiencias y/o apreciaciones del ámbito laboral. (Llorente, 2009)

Entre las características demográficas personales se encuentran variables como sexo, edad, estado civil, nivel de educación, cantidad de hijos. En las características del puesto, variables de cantidad de horas trabajadas, tipo de puesto. Finalmente entre las características de experiencias y/o apreciaciones se encuentra la percepción del individuo a su trabajo, entorno y las posibilidades de promociones.

### **2.3.3. Compromiso organizacional Meyer y Allen**

En este proyecto se escogió el concepto de compromiso organizacional expuesto por Meyer y Allen.

Estos autores definieron al compromiso organizacional como un estado psicológico que une a un trabajador con la organización y definirá su permanencia o salida, así mismo estos autores dividieron al compromiso organizacional en tres sub-dimensiones, (a) compromiso afectivo; (b) compromiso de permanencia; y c) compromiso normativo. (Meyer & Allen, 1991)

El compromiso afectivo, es el factor emocional que vincula al trabajador con la organización y está medido en base a la satisfacción del empleado en función de las expectativas del empleado.

El compromiso de permanencia está relacionado al deseo de seguir en una organización por el tiempo y esfuerzo invertido en la misma.

El compromiso normativo está relacionado al sentimiento de gratitud que un empleado ha desarrollado hacia una organización por los beneficios que se le fueron otorgados.

## **2.4. Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional**

Para conocer un poco más acerca de la relación de estas variables se citaron algunas de las conclusiones de otros estudios realizados sobre las mismas.

Un estudio llevado a cabo en el año de 1996 en Venezuela, donde se manejaban como variables al compromiso organizacional, estrés laboral, disposición al campo y satisfacción laboral, se concluyó que la relación más significativa que se encontró fue la de la satisfacción laboral con el compromiso organizacional. (Gil & Lameda, 1996)

Asimismo en el año de 1993 en Estados Unidos, se llevó un estudio en una tienda de abarrotes donde también se encontró incidencia de la satisfacción laboral sobre el compromiso organizacional, la satisfacción laboral está basada en el trabajo en sí mismo y el compromiso organizacional en la organización, por lo tanto mientras exista un mejor ambiente laboral existirá un mayor compromiso. (Brown & Peterson, 1993)

Otro estudio realizado en el año 2001 en una institución privada del sector bancario venezolano, reveló que existía correlación positiva entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Se demostró que la Satisfacción Laboral tenía un coeficiente de correlación de Pearson de  $r=0,492$  con el compromiso normativo, un  $r=0,305$  con el compromiso de permanencia y un  $r=0,470$  con el compromiso afectivo. (Vazquez, 2001)

Un estudio llevado a cabo en Canadá en el año 2004, reveló que la Satisfacción por condiciones de trabajo presente en una organización influye de manera positiva al compromiso afectivo desarrollado por los trabajadores. (Powell & Meyer, 2004)

En el año 2004, se llevó a cabo un estudio a una muestra de 154 profesores de escuelas, en Australia y se demostró un coeficiente de correlación de Pearson de 0,54 entre la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional. (Feather & Rauter, 2004)

En el año 2006, una investigación llegó a la conclusión que sostiene que la satisfacción laboral y el compromiso organizacional mantienen una correlación positiva, y se sugiere que mantener una satisfacción laboral alta implica en mejorar temas de salario, involucrar al personal con las actividades realizadas, así como evitar procesos rutinarios (Rayton, 2006).

En el año 2011 en Lima-Perú, un estudio a 121 trabajadores de una universidad privada reveló un coeficiente de correlación de Pearson de 0.73, entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, dejando en evidencia una correlación estadísticamente significativa. (Marquina-Vergara, 2013)

En la rama del sector público, en el 2003 en Estados Unidos, un estudio concluyó que los funcionarios de entidades públicas se percibían a ellos mismos en desventaja respecto a los trabajadores del sector privado en referencia a temas específicos del trabajo en términos de autorrealización, estima y autonomía (Wright & Davis, 2003)

En el año de 1999 se determinó que mientras más satisfechos se encuentren los empleados menor será la rotación dentro de esa organización, es decir una relación inversa entre la satisfacción y la rotación del personal, (Davis & Newstrom, 1999).

## 2.5. Compensación Total

Una vez expuesto el marco teórico sobre las variables a tratar, así como la relación que existe entre ellas según algunos libros y artículos, se procederá a exponer el concepto de compensación total. (Gonzalez, 2015)

González presenta el concepto de compensación total como todo aquel paquete de compensaciones que sobrepasa el ámbito económico, y que engloba todo aquello que le es brindado al trabajador, con la finalidad de lograr implicación, compromiso e ilusión.

Se muestra además un modelo de 8 ejes donde se grafica en que consiste la compensación total:

**Figura 6: Compensación total**



Fuente: (Gonzalez, 2015)

En la figura 6 se encuentran los siguientes ejes: (a)Management e Leadership, (b) Desarrollo profesional, (c) Calidad de vida, (d) Comunicación, ( e ) Identificación con los

valores de la empresa, (f) Organización del trabajo, (g) Evaluación y compensación, (h) Procedimientos y normas internas. Dichos ejes representan diferentes aspectos que son considerados componentes de la satisfacción de los empleados, se sugiere que estos ejes sean gestionados dentro la Unidad de Talento Humano con la finalidad de generar valor agregado al puesto de trabajo y por ende a la empresa.

Con la información expuesta acerca de las variables de estudio se resume que la satisfacción laboral es el grado en que los trabajadores gustan de su trabajo, y este gusto es medido mediante diferentes sub-dimensiones según la teoría aplicada, por otro lado el compromiso organizacional está vinculado con el ámbito psicológico de cada trabajador, y este evidencia la satisfacción del empleado con la empresa.

Mediante la teoría de compensación total se busca brindar herramientas para mejorar la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

## **3. METODOLOGÍA**

### **3.1. Tipo de investigación**

Para la elaboración de este proyecto el primer tipo de investigación realizada fue una investigación de tipo observacional, ya que inicialmente solo se tomaron apuntes en base a lo observado sin intervenir en las personas o situaciones, apuntes que se muestran en el Anexo 4.

Un segundo método de investigación practicado fue la investigación de campo, ya que se realizaron entrevistas y encuestas en Ecuador S.A. con la finalidad de medir las variables a estudiar y así tener más que una descripción de la situación actual de la entidad pública, las mismas se muestran en el Anexo 5 y 6 respectivamente.

Con los datos recopilados mediante las encuestas, se procedió a realizar un análisis de tipo correlacional ya que con este proyecto se busca relacionar las variables de satisfacción laboral con el compromiso organizacional.

En rasgos generales, se realizó una investigación descriptiva ya que se buscó una representación fiel de los hechos reales así como interpretación correcta, con la ayuda de entrevistas y encuestas, etc. (Grajales, 2000).

En lo referente al periodo de tiempo en el que se desarrolló el proyecto se determina que la investigación fue de corte transversal debido a que los datos fueron obtenidos en un solo momento del tiempo, es decir noviembre de 2015.

### **3.2. POBLACIÓN**

ECUADOR S.A. es una entidad pública conformada por una población finita de 120 funcionarios, distribuidos a través del territorio ecuatoriano.

El 74,17% de los funcionarios labora en Guayas, llegando a tramitar cerca del 90% de las acciones legales.

Existen establecimientos en demás provincias del territorio ecuatoriano donde se brinda soporte en temas acuícolas tales como Azuay , El Oro, Esmeraldas, Los Ríos, Manabí, Napo, Orellana, Pastaza, Pichincha, Santa Elena , Sucumbíos y Tungurahua.

Se hace énfasis en el hecho que Ecuador S.A. está dividido en tres direcciones principales las mismas que son Dirección de Control Acuícola con el 27,50 % de los funcionarios, seguido de las Direcciones de Gestión Acuícola y la Dirección de Políticas y Ordenamientos con 8,33% de los funcionarios cada una.

Para dar apoyo financiero, técnico, económico, de movilización, y tecnológico encontramos a las Unidad Administrativa Financiera con el 47,50% de los funcionarios.

La Unidad de Asesoría Jurídica cuenta con el 7,50% de los funcionarios, los mismos encargados de toda la normativa y lineamientos legales de la institución.

Para finalizar en el Despacho de Ecuador S.A. se encuentra la máxima autoridad de la entidad pública.

Mayor información de la población se muestra en el Anexo 7.

### **3.3. Muestra**

Para la elaboración de este proyecto se hizo uso de una muestra de la población, la misma que fue tomada de formada aleatoria.

La fórmula que se utilizó para estimar la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

(SUAREZ, 2004)

Dónde:

$n$  = el tamaño de la muestra.

$N$  = tamaño de la población.

$\sigma$  = Desviación estándar de la población

$Z$  = Valor obtenido mediante niveles de confianza.

$e$  = Límite aceptable de error muestral

Para este proyecto los valores asignados a las variables son los siguientes

$N= 120$

$\sigma = 0,5$

$Z= 95\%$  (1,96)

$e= 5\%$  (0,01)

Reemplazando los valores en la formula, se despeja lo siguiente:

$$n = \frac{120(0,5)^2(1,96)^2}{(120 - 1)(0,05)^2 + (0,5)^2(1,96)^2}$$

Dando como resultado una muestra significativa de 92 funcionarios.

### **3.4. Técnica de recolección de datos**

La recolección de datos inició en el mes de noviembre del año 2015, durante la primera semana se llevaron a cabo observaciones en las diferentes unidades y direcciones con la finalidad de comprender de manera integral el proceso de la emisión de acuerdos, así como la emisión de la demás documentación requerida.

Durante la observación se tomaron apuntes de los procesos y algunos de los comentarios emitidos tanto por los usuarios internos como por los usuarios externos.

A partir de la tercera semana de noviembre las encuestas fueron aplicadas a los funcionarios de las diferentes unidades y direcciones, en horarios que no interrumpieran las actividades normales de la entidad y previamente al llenado de la encuesta se explicó la finalidad de la investigación, la forma en la que debían llenar los cuestionarios, adicionalmente se mencionaba que existiría confidencialidad en la información recolectada.

Una vez que las encuestas fueron completadas, se procedió a la tabulación de la información.

Adicionalmente se llevaron a cabo entrevistas informales con algunos de los funcionarios, los cuales ocupaban diferentes posiciones en diferentes unidades y direcciones para tener una visión más personalizada por área de trabajo.

La Unidad de Asesoría Jurídica fue una gran fuente de información ya que fueron los analistas y el líder de la unidad quienes colaboraron en la comprensión del proceso integral de las funciones de la entidad, así como sus puntos de vista en las falencias que tenía el proceso.

Finalmente se solicitó información más detallada de los funcionarios activos, especificando horarios, salarios, puestos de trabajo, beneficios y años laborando, así como información sobre la productividad de la subsecretaría en función a la cantidad de acuerdos emitidos, información que se detalla en el Anexo 8.

### **3.5. Encuestas**

#### **3.5.1. Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral fue medida con el cuestionario “JOB SATISFACTION SURVEY” (Spector P. E., 1985), el mismo que fue creado en el año de 1985 por Paul E. Spector.

Este cuestionario está conformado por 36 ítems, agrupados en 9 sub-dimensiones, y cada sub-dimensión contiene 4 ítems.

**Tabla 1: Sub-dimensiones Satisfacción Laboral**

<b>Sub-escalas</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ítems</b>
Pago	Remuneración	1,10,19,28
Promoción	Oportunidades para recibir promoción	2,11,20,33
Supervisión	Percepción sobre el supervisor inmediato	3,12,21,30
Margen de Beneficios	Beneficios monetarios y no monetarios	4,13,22,29
Recompensas contingentes	Apreciación sobre el reconocimiento y recompensas sobre un buen trabajo realizado	5,14,23,32
Procedimientos operativos	Políticas y procedimientos operativos	6,15,24,31
Compañeros	Personas con las que trabaja directamente	7,16,25,34
Naturaleza del trabajo	Trabajo en sí mismo	8,17,27,35
Comunicación	Comunicación dentro de la organización	9,18,26,36

Fuente: (Spector P. E., 1985)

Cada ítem puede ser evaluado en una escala Likert del 1 al 6, siendo 1 completo desacuerdo y 6 completo acuerdo. Las sub-dimensiones pueden tener puntuaciones de 4 a 24 puntos, y el cuestionario en general puede tener puntuaciones de 36 a 216 puntos.

Mediante la interpretación del cuestionario podemos determinar que a mayores puntos obtenidos en cada sub-dimensión y en el cuestionario en general se refleja mayor satisfacción laboral por parte del encuestado.

Para una correcta tabulación se procede a corregir los siguientes ítems, 2,4,6,8,10,12,14,16,18,19,21,23,24,26, 29,31,32, 34 y 36 por estar redactados en forma negativa o por presentar connotaciones negativas para el trabajador.

### 3.5.1.1. Coeficiente de confiabilidad de las sub-escalas de Satisfacción Laboral

En la tabla 2, se muestran los coeficientes de confiabilidad encontrados por Spector en la medición de las sub-escalas definidas en su instrumento. (Spector P. E., 1985)

**Tabla 2: Coeficiente de confiabilidad de las sub-escalas de Satisfacción Laboral**

Sub-escalas	Alpha de Cronbach
Pago	.75
Promoción	.73
Supervisión	.82
Margen de Beneficios	.73
Recompensas contingentes	.76
Procedimientos operativos	.62
Compañeros	.60
Naturaleza del trabajo	.78
Comunicación	.71
Escala Total	.91

Fuente: (Spector P. E., 1985)

Como se puede observar en la tabla 2, la escala tiene un coeficiente de confiabilidad de .91, valor que evidencia robustez en el instrumento utilizado para el análisis de Satisfacción Laboral.

### 3.5.2. Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional por otro lado será medido por el Cuestionario “COMPROMISO ORGANIZACIONAL” (Meyer & Allen, 1991), elaborado en el año de 1991 por Allen y Meyer.

El cuestionario está compuesto por 18 ítems, agrupado en 3 sub-dimensiones que contienen 6 ítems cada una.

**Tabla 3: Sub-dimensiones Compromiso Organizacional**

<b>Sub-escalas</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ítems</b>
Afectivo	Atadura emocional que muestran los empleados, en términos de identificación con, y involucramiento en, la organización	6,9,12,14,15,18
Permanencia	Compromiso basado en los costos que los empleados asocian con dejar la organización, es el que explica que un empleado continúe con su labor dentro de la organización, así posea empleos alternativos y sea capaz de superar las dificultades organizacionales	1,3,4,5,16,17
Normativo	Sentimientos de los empleados, en cuanto al sentido de obligación para permanecer en la organización	2,7,8,10,11,13

Fuente: (Meyer & Allen, 1991)

Cada ítem puede ser evaluado en una escala Likert del 1 al 6, siendo 1 completo desacuerdo y 6 completo acuerdo. Las sub-dimensiones pueden tener puntuaciones de 6 a 36 puntos, y el cuestionario en general puede tener puntuaciones de 18 a 108 puntos.

Mediante la interpretación del cuestionario podemos determinar que a mayores puntos obtenidos en cada sub-dimensión y en el cuestionario en general se refleja mayor compromiso por parte del encuestado.

Para una correcta tabulación se procede a corregir los siguientes ítems, 10,14, 15 y 18 por estar redactados en forma negativa o por presentar connotaciones negativas para el trabajador.

### **3.5.2.1. Coeficiente de confiabilidad de las sub-escalas de Compromiso Organizacional**

En la tabla 4, se muestran los coeficientes de confiabilidad encontrados por Meyer y Allen en la medición de las sub-escalas definidas en su instrumento. (Meyer & Allen, 1991)

**Tabla 4: Coeficiente de confiabilidad de las sub-escalas de Compromiso Organizacional**

<b>Sub-escalas</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
Afectivo	.87
Permanencia	.75
Normativo	.79

Fuente: (Meyer & Allen, 1991)

Como se puede observar en la tabla 4, las sub-escalas tienen altos coeficientes de confiabilidad, valores que evidencian robustez en el instrumento utilizado para el análisis de Compromiso Organizacional.

## 4. ANALISIS DE DATOS

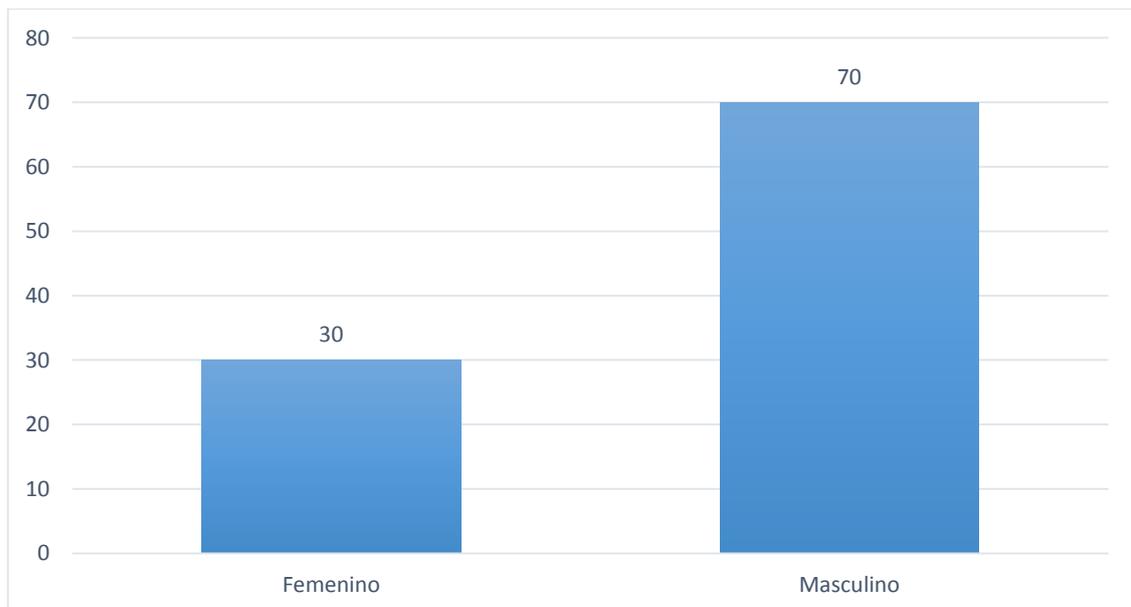
### 4.1. Variables demográficas y organizacionales

A continuación se presenta el estudio descriptivo de las características sociodemográficas, sexo, edad, grado de instrucción, así como las relacionadas a la organización como lo es el tipo de contratación y la unidad o dirección a la que pertenecen los funcionarios de la muestra de investigación.

#### 4.1.1. Género

De acuerdo con los resultados obtenidos, en la figura 7, se observa que de los 100 encuestados, 70 son de género masculino y 30 de género femenino, lo que indica una predominancia de hombres dentro de la organización.

**Figura 7: Genero Muestral**

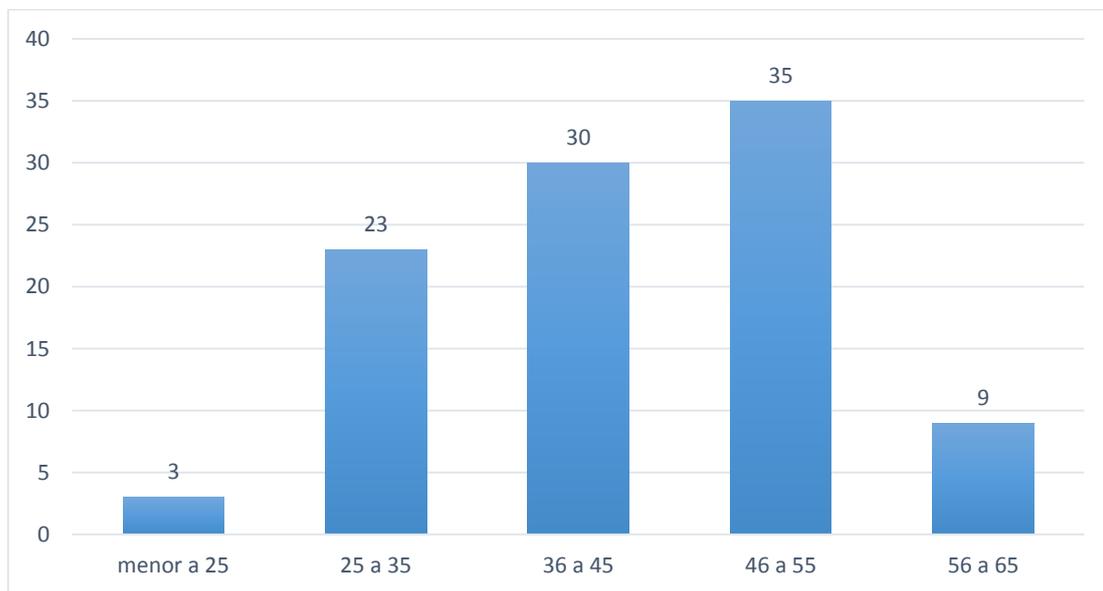


#### 4.1.2. Edad

La edad es otro factor que fue medido a través a de las encuestas, la información se muestra en la figura 8, donde la muestra poblacional fue dividida en 5 grupos, menor a 25 años, de 25 a 35 años, 36 a 45 años, 46 a 55 años y finalmente de 55 a 65 años.

La mayoría de los individuos se agrupan en un rango de edad de 25 a 55 años, siendo solo 3 funcionarios quienes son menores a 25 años, así como solo 9 son mayores a 56 años.

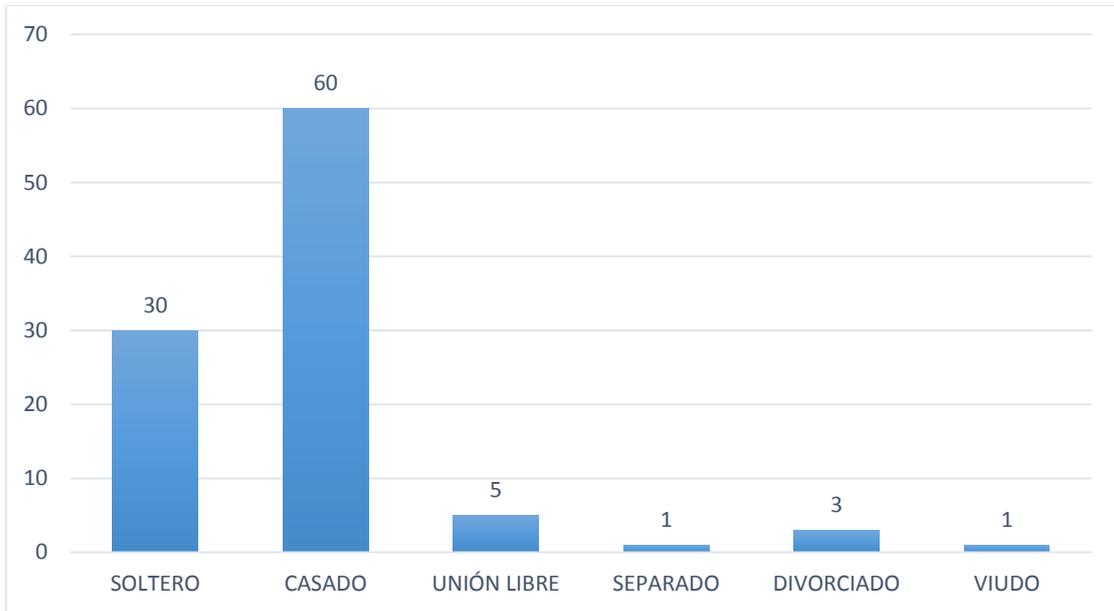
**Figura 8: Edad Muestral**



#### 4.1.3. Estado civil

La tabulación del estado civil de los funcionarios se muestra en la figura 9, donde claramente 60 funcionarios están casados, 30 funcionarios son solteros, 5 tienen uniones libres, 3 están divorciados, 1 está separado y finalmente 1 es viudo.

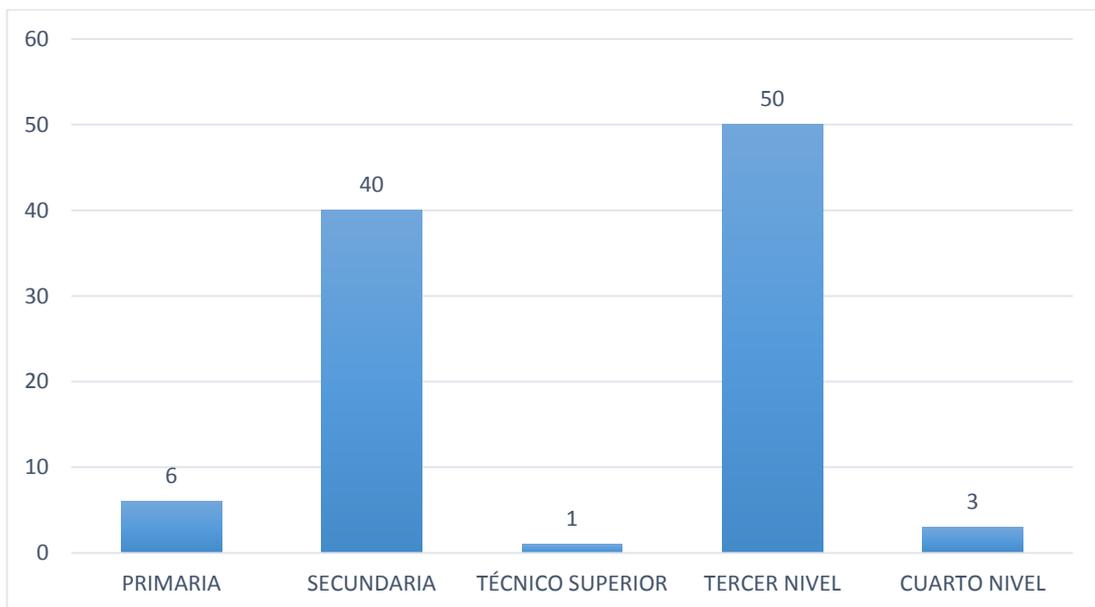
**Figura 9: Estado Civil Muestral**



**4.1.4. Grado de instrucción**

El grado de instrucción formal de los funcionarios se muestra en la figura 10, esta información revela que de la muestra obtenida, 50 funcionarios poseen un título de tercer nivel, 40 funcionarios poseen estudios formales hasta secundaria, 6 funcionarios culminaron la primaria, 3 funcionarios tienen instrucción de cuarto nivel, finalmente 1 funcionario tiene estudios de técnico superior.

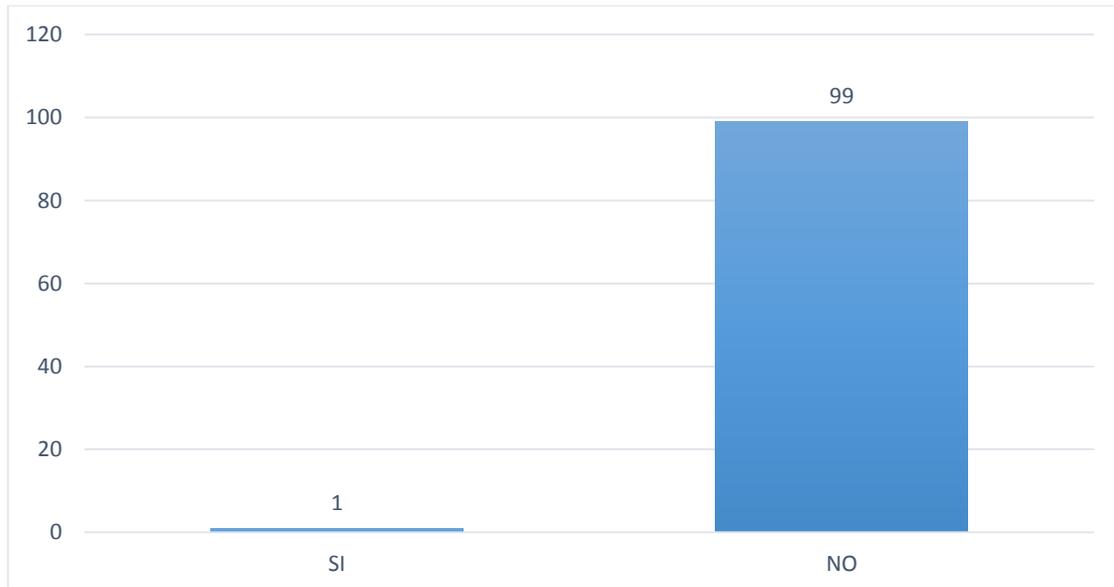
**Figura 10: Grado de Instrucción Muestral**



#### 4.1.5. Personas con discapacidad

La cantidad de funcionarios con discapacidad se presenta en la figura 11, dentro de la muestra hay 1 funcionario con discapacidad, la discapacidad es física más no intelectual.

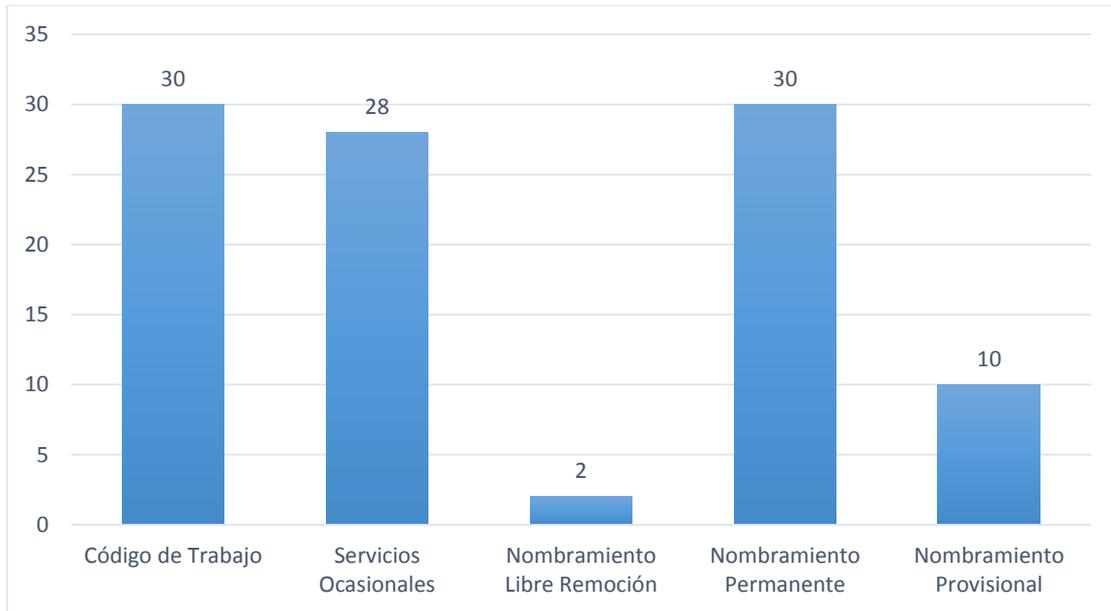
**Figura 11: Discapacitados Muestrales**



#### 4.1.6. Modalidades laborales

En la figura 12, se muestra las modalidades laborales en las que los funcionarios encuestados prestan sus servicios a Ecuador S.A., existen 30 funcionarios que poseen nombramientos permanentes, 30 funcionarios que están regidos bajo el código de trabajo, 28 funcionarios poseen contrataciones ocasionales, 10 funcionarios poseen nombramientos provisionales, y finalmente 2 funcionarios poseen nombramientos de libre remoción.

**Figura 12: Modalidades Laborales Muestrales**

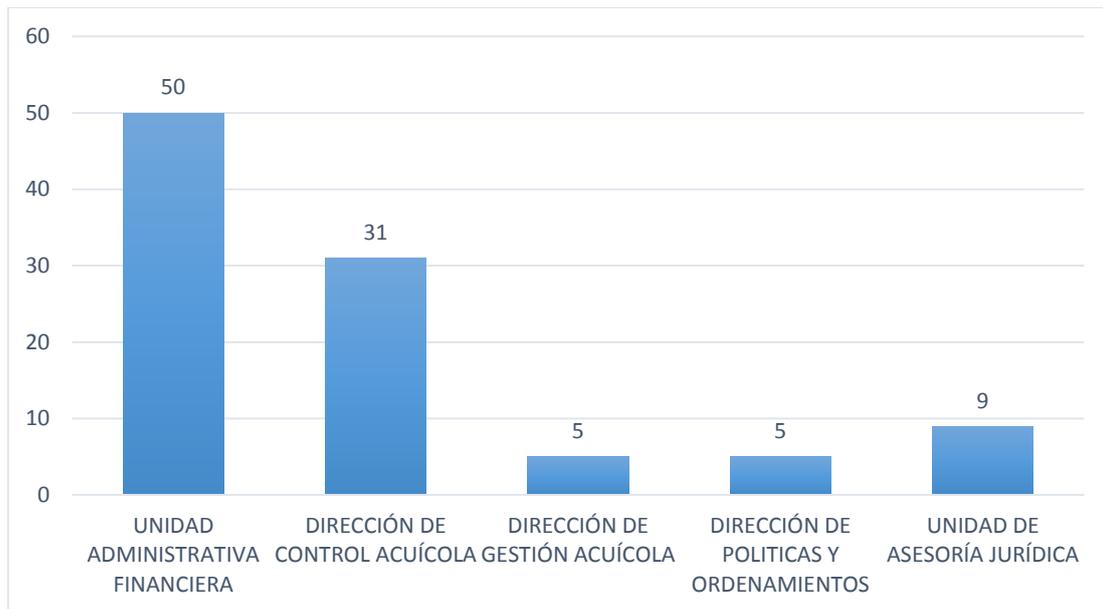


#### **4.1.7. Unidades o direcciones**

La información de la unidad o direcciones en la que los funcionarios trabajan se presenta en la figura 13.

De los funcionarios encuestados 50 forman parte de la Unidad Administrativa Financiera, 31 funcionarios forman parte de la Dirección de Control Acuícola, 9 funcionarios son de la Unidad de Asesoría Jurídica, 5 funcionarios trabajan en la Dirección de Gestión de Control Acuícola y 5 funcionarios trabajan en la Dirección de Políticas y Ordenamiento.

**Figura 13: Unidad/ Dirección Muestral**



## **4.2. Validez de los Instrumentos**

Para validar los instrumentos de medición escogidos, se realizó un análisis factorial mediante el método de componentes principales para cada escala.

### **4.2.1. Satisfacción Laboral**

Para la Escala de Satisfacción Laboral, se obtuvo la siguiente matriz, representada en la tabla 5, donde se evidencian claramente 9 factores, tal como sostiene la teoría de Spector.

Tabla 5: Análisis Factorial de la Escala de Satisfacción Laboral

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sat_1	,238	-,434	-,038	,049	-,112	,553	-,327	,201	,183
Sat_3	-,483	-,305	-,200	-,252	,341	,243	,379	-,019	,175
Sat_4	-,626	,042	,177	-,176	,668	,145	-,063	-,016	-,066
Sat_5	,544	,605	,260	,363	,052	,013	,039	-,151	,148
Sat_7	-,234	,508	,017	-,391	,222	,213	,191	,367	,011
Sat_8	-,108	-,126	-,430	-,148	-,548	,258	-,162	,282	,138
Sat_9	,378	-,117	,536	-,410	,027	,260	-,069	-,385	,079
Sat_11	,570	,093	,685	-,216	-,109	,160	,018	,069	-,215
Sat_12	-,343	,288	,358	,460	,240	,017	-,037	,362	-,277
Sat_13	,311	-,214	,308	,427	,304	-,190	,605	,135	,065
Sat_14	,419	-,514	,504	,060	-,008	-,156	,323	,293	-,197
Sat_15	,730	,472	-,262	,087	-,230	,064	-,036	-,039	-,134
Sat_16	-,065	,057	,318	,266	-,288	,637	-,195	,058	,253
Sat_17	-,597	-,317	,567	,024	-,048	-,289	-,132	,227	,204
Sat_18	,668	,210	-,082	-,368	-,242	,095	-,169	,146	-,462
Sat_19	,443	,498	-,310	-,531	,304	-,039	-,061	,144	-,015
Sat_20	,545	-,042	-,620	-,204	,369	-,016	,216	,022	-,008
Sat_21	-,504	-,232	-,424	-,007	-,533	-,275	,141	,173	,186
Sat_22	,362	-,154	-,584	,510	,142	,200	,162	,216	,026
Sat_23	,587	-,144	,035	,183	-,185	,343	,407	-,261	,220
Sat_24	,537	-,269	,039	-,311	-,254	,353	,426	,172	-,198
Sat_25	-,212	-,126	,515	-,237	-,393	-,102	,233	-,349	-,097
Sat_26	,569	,044	,445	-,294	-,119	-,193	,177	,262	,412
Sat_27	-,514	,171	-,191	,375	-,080	,406	,360	-,331	-,210
Sat_28	,564	-,634	,006	,300	-,057	-,183	-,086	,140	-,003
Sat_29	,571	,426	,062	,504	,196	-,213	-,231	-,107	,029
Sat_30	-,464	,800	-,059	-,071	-,104	,009	,204	,057	,172
Sat_31	,586	-,087	,257	-,274	,494	,087	-,265	-,067	,257
Sat_32	,612	,610	-,201	-,135	,148	-,074	,198	,034	,247
Sat_33	,744	,239	-,071	,423	-,293	-,223	-,105	-,057	,059
Sat_34	,156	-,517	-,459	-,342	-,028	-,385	,011	-,298	,035
Sat_35	-,544	,682	,164	,161	-,119	,047	,088	,017	,061
Sat_36	,156	-,623	-,144	,321	,530	,264	-,147	-,040	-,015

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 9 components extracted.

Las cargas factoriales obtenidas en la tabla 5, permitieron agrupar los constructos de la escala de Satisfacción Laboral.

Para agrupar las cargas factoriales se tuvo como criterio  $\geq .30$ .

**Tabla 6: Componentes de la Escala de Satisfacción Laboral**

<b>Factor</b>	<b>Ítems</b>
<b>1</b>	<b>15,18,20,23,24,26,28,29,31,32,33,34</b>
<b>2</b>	<b>5,7,19,30,35</b>
<b>3</b>	<b>9,11,14,17,25</b>
<b>4</b>	<b>12,22</b>
<b>5</b>	<b>4,36</b>
<b>6</b>	<b>1,16,27</b>
<b>7</b>	<b>3,13</b>
<b>8</b>	<b>8</b>
<b>9</b>	<b>21</b>

En la tabla 6, se puede observar los factores resultantes tras la agrupación de los ítems por su carga factorial.

El factor 1 agrupa ítems de las sub-dimensiones: (a) Procedimientos Operativos (ítems 15, 24,31); (b) Comunicación (ítems 18, 26); (c) Promoción (ítem 20); (d) Recompensas Contingentes (ítems 23, 32,33); ( e ) Pago (ítem 28); (f) Margen de Beneficio (ítem 29) ; y (g) Compañeros (ítem 34).

El factor 2 contiene ítems de las sub-dimensiones: (a) Recompensas Contingentes (ítem 5); (b) Compañeros (ítem 7); (c) Pago (ítem 19); (d) Supervisión (ítem 30); ( e ) Naturaleza del trabajo (ítem 35).

El factor 3 está compuesto por los ítems de las sub-dimensiones: (a) Comunicación (ítem 9); (b) Promoción (ítem 11); (c) Recompensas Contingentes (ítem 14); (d) Naturaleza del trabajo (ítem 17); ( e ) Compañeros (ítem 25).

El factor 4 agrupa ítems de las sub-dimensiones: (a) Supervisión (ítem 12); (b) Margen de Beneficio (ítem 22).

El factor 5 contiene ítems de las sub-dimensiones: (a) Margen de Beneficio (ítem 4); (b) Comunicación (ítems 36).

El factor 6 está compuesto por los ítems de las sub-dimensiones: (a) Pago (ítem 1); (b) Compañeros (ítem 16); (c) Naturaleza del trabajo (ítem 27).

El factor 7 agrupa ítems de las sub-dimensiones: (a) Supervisión (ítem 3); (b) Margen de Beneficio (ítem 13).

Finalmente el Factor 8 se conforma por la sub-dimensión Naturaleza del trabajo (ítem 8), y el factor 9 se compone de la sub-dimensión Supervisión (ítem 21).

Se pudo observar que la carga factorial agrupó los ítems sin mantener las sub-dimensiones originales establecidas por Spector, los factores no se agruparon de forma homogénea.

**Tabla 7: Coeficiente de confiabilidad de los factores de Satisfacción Laboral**

<b>Factor</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
<b>1</b>	<b>.684</b>
<b>2</b>	<b>.788</b>
<b>3</b>	<b>.637</b>
<b>4</b>	<b>(.145)</b>
<b>5</b>	<b>.300</b>
<b>6</b>	<b>.303</b>
<b>7</b>	<b>.107</b>

En la tabla 7 se muestran los coeficientes de confiabilidad de los factores obtenidos tras el análisis de factores.

Se puede observar que el Factor 1, el Factor 2, y el Factor 3 obtuvieron un Alpha Cronbach significativo, de .684, .788 y .637 respectivamente. Estos valores otorgan confiabilidad a estos factores.

Por otro lado, el resto de los factores obtuvieron un Alpha de Cronbach más bajo, lo que significa que estos factores otorgan menos confiabilidad y consistencia en este trabajo.

#### 4.2.2. Compromiso Organizacional

**Tabla 8: Análisis Factorial de la Escala de Compromiso Organizacional**

Component Matrix <sup>a</sup>							
	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Comp_1	,024	-,026	-,097	-,493	-,144	-,613	-,117
Comp_2	,433	,220	,569	,367	,121	-,323	,113
Comp_3	,178	,460	,611	,059	,414	-,163	,010
Comp_4	-,224	-,102	,125	-,060	-,135	,122	,869
Comp_5	,774	,014	-,301	-,058	-,101	-,245	,153
Comp_6	-,194	,367	,283	,247	-,680	,057	-,026
Comp_7	,500	,526	,199	-,011	-,366	,234	-,038
Comp_8	-,614	,469	-,244	,106	,377	-,100	,247
Comp_9	,593	,219	-,174	,075	,106	,417	,075
Comp_16	,484	,194	-,303	,590	,166	-,095	,022
Comp_14	-,192	-,362	,618	-,092	,209	,347	-,241
Comp_17	-,516	,738	-,173	,037	,264	,064	-,072
Comp_13	-,425	,522	-,173	,209	-,363	,053	-,191
Comp_12	,217	,638	,020	-,531	,091	-,091	-,077
Comp_11	,345	,255	-,136	-,518	,130	,453	,045
Comp_10	,124	-,245	-,305	,371	,177	,129	-,201

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 7 components extracted.

Las cargas factoriales obtenidas en la tabla 5, permitieron agrupar los constructos de la escala de Compromiso Organizacional.

Para agrupar las cargas factoriales se tuvo como criterio  $\geq .30$ .

**Tabla 9: Componentes de la Escala de Satisfacción Laboral**

<b>Factor</b>	<b>Ítems</b>
<b>1</b>	<b>1,5,9</b>
<b>2</b>	<b>6,7,8,12,13,17</b>
<b>3</b>	<b>2,3,14</b>
<b>4</b>	<b>10,16</b>
<b>5</b>	
<b>6</b>	<b>11</b>
<b>7</b>	<b>4</b>

En la tabla9, se puede observar los factores resultantes tras la agrupación de los ítems por su carga factorial.

El factor 1 agrupa ítems de las sub-dimensiones: (a) Compromiso de Permanencia (ítems 1, 5); (b) Compromiso Afectivo (ítem 9).

El factor 2 está compuesto por los ítems de las sub-dimensiones: (a) Compromiso Afectivo (ítems 6, 12); (b) Compromiso Normativo (ítems 7,8, 13); (c) Compromiso de Permanencia (ítem 17).

El factor 3 contiene ítems de las sub-dimensiones: (a) Compromiso Afectivo (ítem 14); (b) Compromiso Normativo (ítem 2); (c) Compromiso de Permanencia (ítem 3).

El factor 4 agrupa ítems de las sub-dimensiones: (a) Compromiso de Permanencia (ítem 16); (b) Compromiso Normativo (ítem 10).

El factor 6 está compuesto por los ítems de las sub-dimensiones: (a) Compromiso Normativo (ítem 11).

El factor 7 agrupa ítems de las sub-dimensiones: (a) Compromiso de Permanencia (ítem 4).

Se pudo observar que la carga factorial agrupó los ítems sin mantener las sub-dimensiones originales establecidas por Meyer y Allen, los factores no se agruparon de forma homogénea.

**Tabla 10: Coeficiente de confiabilidad de los factores del Compromiso Organizacional**

<b>Factor</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
<b>1</b>	<b>.164</b>
<b>2</b>	<b>.586</b>
<b>3</b>	<b>.400</b>
<b>4</b>	<b>.286</b>

En la tabla 10 se muestran los coeficientes de confiabilidad de los factores obtenidos tras el análisis de factores.

Se puede observar que el Factor 2 obtuvo el Alpha Cronbach más elevado con .586. Este valor es el único que aporta confiabilidad.

Por otro lado, el resto de los factores resultaron ser inconsistentes.

### 4.3. Satisfacción laboral

Una vez elaborada la recolección de los datos mediante el cuestionario de satisfacción laboral, y habiendo eliminado los constructos que obtuvieron un Alpha de Cronbach bajo en el análisis factorial se procedió a la tabulación e interpretación de la información obtenida.

El cuestionario se presenta en una escala Likert la misma que es valorada según puntuaciones totales, siendo las puntuaciones más altas sinónimo de alta satisfacción laboral y las puntuaciones más bajas un sinónimo de baja satisfacción laboral.

Se encuentra que el puntaje mínimo que puede ser obtenido es 22 y el puntaje más alto 132, en base a esto se realizaron los análisis de los datos, tanto en forma global como en base a las sub-dimensiones planteadas anteriormente.

**Tabla 11: Estadística descriptiva Satisfacción Laboral**

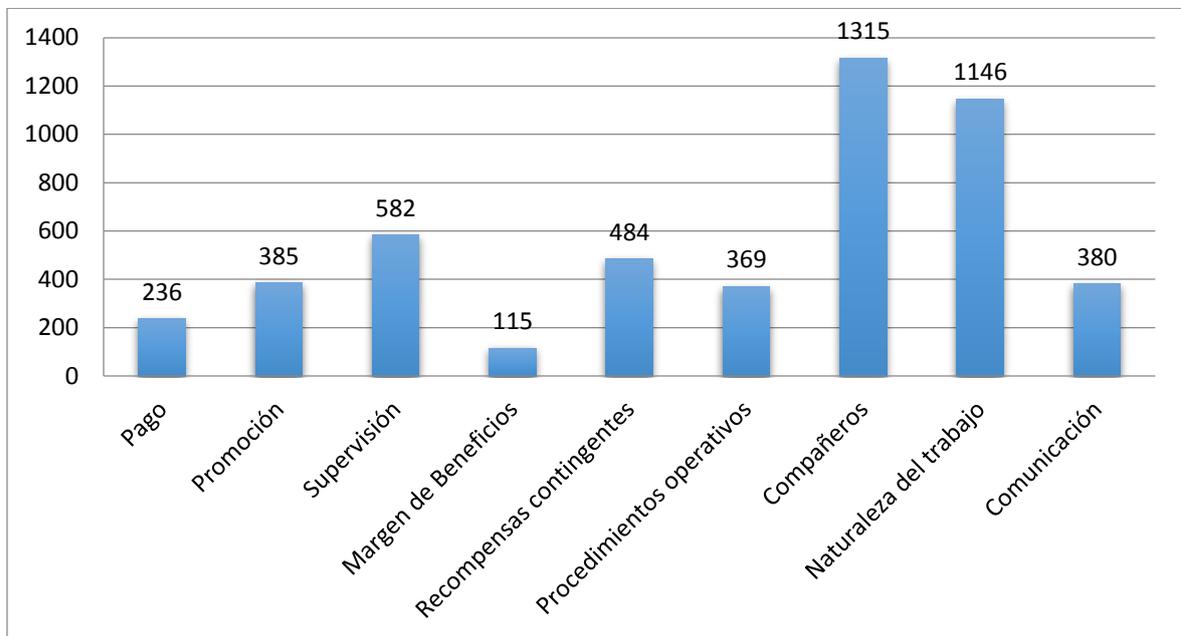
<i>Satisfacción</i>	
Media	50,12
Error típico	0,352847007
Mediana	49
Moda	46
Desviación estándar	3,528470066
Varianza de la muestra	12,45010101
Curtosis	-1,058746297
Coefficiente de asimetría	0,501189698
Rango	11
Mínimo	46
Máximo	57
Suma	5012
Cuenta	100

La tabla anterior muestra el análisis descriptivo de los resultados totales de las encuestas, con un nivel de confianza del 95%, se puede observar claramente que existe una baja puntuación en la encuesta, lo que significa que dentro de la organización los funcionarios poseen baja satisfacción laboral.

La media de los puntajes totales es de 50,12 con un rango de valor mínimo (46) y valor máximo muy ajustado (57). Existe también el dato de la moda, dejando ver que la puntuación que más se repite entre los funcionarios es 46, un valor muy alejado de 132. Los datos están ligeramente sesgados a la izquierda, en una distribución casi normal.

Una vez determinado el sesgo de la muestra hacia una notoria insatisfacción se procedió a analizar las sub-dimensiones mediante la sumatorias de los resultados individuales, lo que se muestra en la figura 14:

**Figura 14: Sub-dimensiones Satisfacción Laboral**



Mediante la figura se puede establecer que aun cuando existe insatisfacción laboral, hay sub-dimensiones que presentan mayor problemática, tal es el caso de la sub-dimensión de pago, promoción, procedimientos operativos, recompensas contingentes, comunicación, supervisión y margen de beneficios.

Estas serían las áreas más problemáticas y sobre las cuales se debe trabajar con la finalidad de generar un impacto positivo dentro del personal de Ecuador S.A.

#### 4.4. Compromiso organizacional

El cuestionario de compromiso organizacional está elaborado en una escala de Likert, la misma que será interpretada conforme a la puntuación obtenida, el rango de puntuación va de 9 a 54, siendo 9 un bajo compromiso organizacional y 54 un alto grado de compromiso organizacional.

Se aplicó el cuestionario de compromiso organizacional a la muestra seleccionada y los resultados globales obtenidos fueron los siguientes:

**Tabla 12: Estadística descriptiva Compromiso Organizacional**

<i>Compromiso Organizacional</i>	
Media	10,51
Error típico	0,15142088
Mediana	10
Moda	9
Desviación estándar	1,514208798
Varianza de la muestra	2,292828283
Curtosis	0,323964604
Coficiente de asimetría	0,986949586
Rango	6
Mínimo	9
Máximo	15
Suma	1051
Cuenta	100

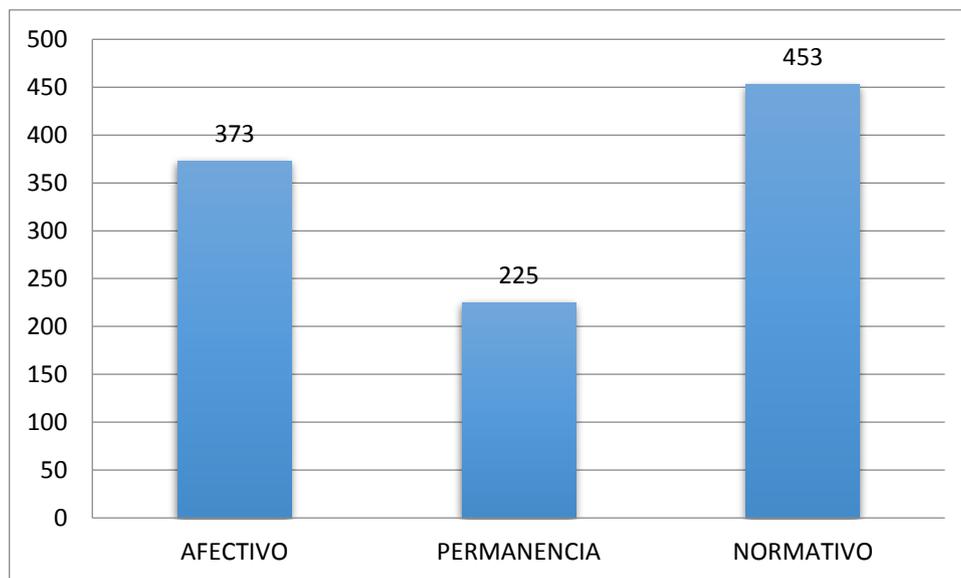
La media de los puntajes totales es de 10,51 con un rango de valor mínimo (9) y valor máximo muy ajustado (15). Existe también el dato de la moda, dejando ver que la puntuación que más se repite entre los funcionarios es 9, un valor muy alejado de 54.

Se hace evidente un ligero sesgo hacia la izquierda en los datos que se atribuyen a un bajo compromiso organizacional.

Para obtener información más detallada de la falta de compromiso se procedió con el estudio del compromiso organizacional a través de sus 3 sub-dimensiones.

Cada Sub-dimensión fue valorada en referencia a la sumatoria de cada individuo y los resultados son los siguientes:

**Figura 15: Sub-dimensiones Compromiso Organizacional**



Tal como se muestra en la figura 15, la sub-dimensión afectiva y permanencia son las que obtuvieron menores puntuaciones lo que indica que son las áreas débiles dentro del compromiso organizacional

#### 4.5. Correlación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional- prueba de hipótesis

##### 4.5.1. Coeficiente de Correlación de Pearson

Para obtener una conclusión referente a la correlación de las variables estudiadas se realizó el análisis del coeficiente de correlación de Pearson entre la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional, el mismo arrojó los siguientes resultados:

**Tabla 13: Coeficiente de Correlación de Pearson**

		SATISFACCION_ACTUALIZADA	COMPROMISO
SATISFACCION_ACTUALIZADA	Pearson Correlation	1	,134
	Sig. (2-tailed)		,182
	N	100	100
COMPROMISO	Pearson Correlation	,134	1
	Sig. (2-tailed)	,182	
	N	100	100

En la tabla 5, se evidencia el coeficiente  $r = 0,134$  este valor indica que no existe una correlación positiva significativa entre Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional.

Posteriormente se calculó el coeficiente de correlación de Pearson entre la Satisfacción laboral y cada sub-dimensión del compromiso organizacional, con la finalidad de conocer cual componente del compromiso organizacional está más correlacionado con la satisfacción laboral.

**Tabla 14: Matriz de Correlaciones para las Satisfacción Laboral y las sub-dimensiones del Compromiso**

		SATISFACCION_ACTUALIZADA	COMP_AFECTIVO	COMP_PERMANENCIA	COMP_NORMATIVO
SATISFACCION_ACTUALIZADA	Pearson Correlation	1	,270**	,022	,015
	Sig. (2-tailed)		,007	,828	,881
	N	100	100	100	100
COMP_AFECTIVO	Pearson Correlation	,270**	1	,330**	,319**
	Sig. (2-tailed)	,007		,001	,001
	N	100	100	100	100
COMP_PERMANENCIA	Pearson Correlation	,022	,330**	1	,558**
	Sig. (2-tailed)	,828	,001		,000
	N	100	100	100	100
COMP_NORMATIVO	Pearson Correlation	,015	,319**	,558**	1
	Sig. (2-tailed)	,881	,001	,000	
	N	100	100	100	100

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

En la tabla 6, se puede observar los coeficientes de correlación para la Satisfacción Laboral y las sub-dimensiones del Compromiso Organizacional, se obtuvo que entre la Satisfacción Laboral y el Componente de afectivo existe un  $r = 0,270$  valor que indica una correlación positiva significativa entre estas variables.

Se encontró una correlación muy baja entre Satisfacción Laboral y el componente de permanencia del Compromiso Organizacional con un  $r = 0,022$ .

Se encontró una correlación muy baja entre Satisfacción Laboral y el componente normativo del Compromiso Organizacional con un  $r = 0,015$ .

#### 4.5.2. R<sup>2</sup>

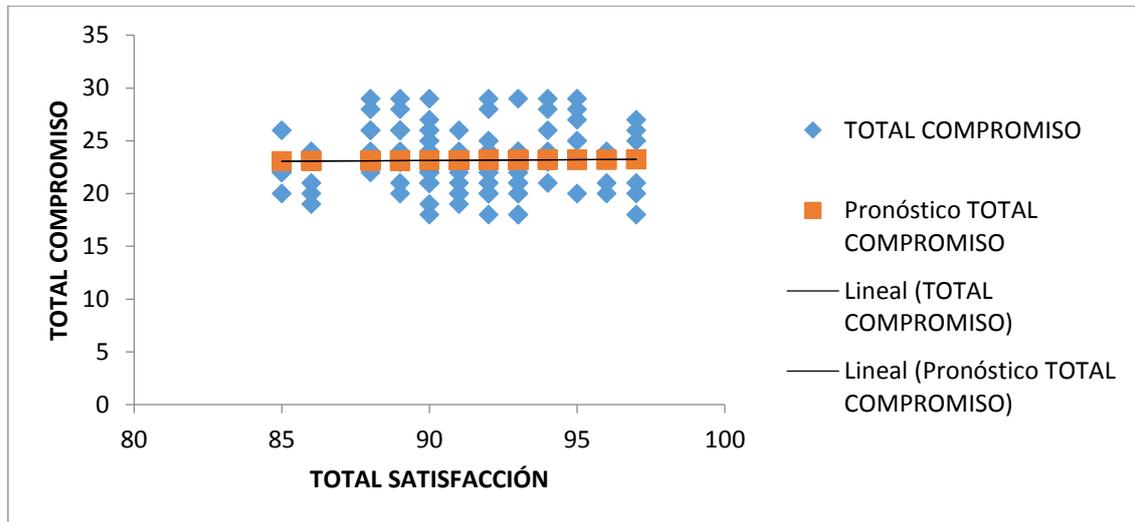
Para obtener una conclusión referente a la hipótesis planteada se llevó a cabo una regresión lineal:

**Tabla 15: Regresión Lineal**

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
<b>Coefficiente de correlación múltiple</b>	<b>0,134457289</b>
<b>Coefficiente de determinación R<sup>2</sup></b>	<b>0,018078763</b>
<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	<b>0,008059158</b>
<b>Error típico</b>	<b>3,514223055</b>
<b>Observaciones</b>	<b>100</b>

Con los resultados procesados, se evidencia un R<sup>2</sup> muy bajo, lo que indica claramente que no existe incidencia entre las variables de estudio, compromiso organizacional y satisfacción laboral, ya que menos del 2% de los resultados obtenidos en el compromiso organizacional pueden ser explicados por la satisfacción laboral. Esta situación se ve graficada en la figura 16.

**Figura 16: Regresión lineal**



El error típico por otro lado es una medida de la variabilidad de la variable dependiente, e indica la cantidad de datos que no pueden ser explicados por el modelo y en este caso es

moderadamente pequeño ya que de las cien observaciones 3,51 no son explicadas por el modelo.

Tras el estudio del coeficiente  $R^2$ , se puede determinar que no existe incidencia de la Satisfacción Laboral sobre el Compromiso Organizacional.

### 4.5.3. Análisis de varianza

Tabla 16: Análisis de Varianza

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
<b>Regresión</b>	<b>1</b>	<b>22,28315961</b>	<b>22,28315961</b>	<b>1,8043389</b>	<b>0,18229124</b>
<b>Residuos</b>	<b>98</b>	<b>1210,27684</b>	<b>12,34976368</b>		
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>1232,56</b>			

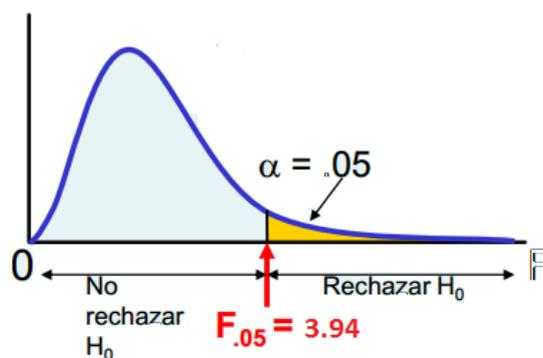
Para poder medir si existe una relación significativa entre las variables se aplicó el estadístico F, al 95% de confianza, previamente estableciendo las siguientes hipótesis:

$H_0: b_1=0$

$H_1: b_1 \neq 0$

Siendo  $b_1$  el valor de la pendiente, dentro de la ecuación de regresión lineal.

Figura 17: Estadístico F



El valor de F obtenido tras la tabulación de datos fue de 1,8043 y el valor de F crítico (con  $n_1=1$  y  $n_2=100$ ) es de 3.94, por lo tanto se acepta la hipótesis nula, lo que significa que la satisfacción laboral no incide en el compromiso organizacional

#### 4.6. Discusión

Tras elaborar el cálculo del coeficiente de Pearson se encontró que la Satisfacción Laboral no posee una relación significativa con el compromiso organizacional en Ecuador S.A, es por esto que se recomienda tomar medidas correctivas para mejorar la puntuación de estas dos variables.

No poseer una relación significativa entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional se puede atribuir a diversos factores, tales como la falta de estabilidad laboral para los funcionarios que prestan sus servicios bajo la modalidad de servicios ocasionales, debido a que la duración máxima de contratación es de dos años, lo cual es una barrera para entablar un compromiso con una entidad que prescindirá de sus servicios en mediano plazo.

Por otro lado aquellos funcionarios que prestan sus servicios por nombramientos permanentes, nombramientos obtenidos en concursos de méritos y oposición, tienen asegurada su permanencia indefinida dentro de la entidad, pero bajo las mismas condiciones que fueron inicialmente contratados, y con sueldos que no sufren ningún tipo de incremento, en casos como este, el compromiso pasa a un plano secundario, ya que se motiva muy poco a este personal para generar mejores rendimientos o mayores niveles de compromiso ya que se asume que su larga permanencia dará como resultado un fuerte compromiso.

En Ecuador S.A. no se gestionan planes de carrera ni se fomenta al personal por su preparación académica lo que genera que no se perciba posibilidades de ascenso, esto desencadena que no exista compromiso, independientemente si el trabajo como tal, le satisface al funcionario.

La edad de los funcionarios es otra variable que podría estar incidiendo en los resultados obtenidos, el 44% de la muestra están por encima de los 36 años, es decir los funcionarios en su mayoría son adultos mayores, enfocados en resultados, y temas como la satisfacción laboral, entendida en el contexto de este proyecto, no resulta una prioridad.

Temas como la productividad, clima organizacional, incluso la rotación han sido vinculadas con la satisfacción y compromiso de los funcionarios, es por este motivo que

se deben gestionar, con la finalidad que ambas variables presenten un incremento, y así evitar el marcado sesgo al no compromiso y la no satisfacción laboral.

Se elaboró una prueba de hipótesis con la finalidad de determinar si existía causalidad de la Satisfacción Laboral sobre el Compromiso Organizacional, ya que se debe aclarar que la correlación y la casualidad entre las variables, presentan diferente significados, por un lado tenemos que la correlación, la misma que se da cuando dos o más sucesos ocurren al mismo tiempo, es una comparación de dos o más variables sin buscar explicar el porqué de los cambios generados. Por otro lado la casualidad o incidencia determina la relación entre las variables y como afecta una sobre la otra. La correlación no implica causalidad.

Los resultados obtenidos fueron de un mes en particular, pero se estima que tras adoptar medidas correctivas sobre estas variables, se podrá realizar un nuevo estudio, para corroborar el comportamiento de las variables.

## **5. PLAN DE ACCIÓN**

Se elaboró un plan de acción en referencia al gráfico de compensación total, tomando en consideración las limitaciones que se encuentran en el sector público:

### **5.1. Management e Leadership: reconocimiento, trabajo de talento humano**

En lo referente al management y al leadership en la actualidad no existe una estrategia de talento humano, que motive o reconozca el trabajo de los funcionarios.

Debido a que el factor económico es un limitante en el sector público no es factible modificar o bonificar al personal, por este motivo se propone una campaña de reconocimiento que consista en publicar los logros obtenidos por las diferentes unidades o direcciones en la página oficial de la organización, así como felicitaciones públicas y personales a los que obtuvieran algún tipo de mérito.

La sub-dimensión Recompensa, fue una de las que obtuvo menores puntuaciones, por lo que se sugiere poner énfasis en este aspecto, debido a que los funcionarios perciben esta falta de reconocimiento, y esto se traduce en falta de interés hacia los logros obtenidos.

Se sugiere adicionalmente que la Unidad de Administración del Talento humano realice una gestión de reuniones semanales dirigida a los líderes de cada sección, con la finalidad de fomentar un buen liderazgo así como armonía en el desarrollo de los procesos.

## **5.2. Desarrollo profesional**

En el sector público resulta complicado fomentar un plan de carrera, ya que los tipos de contrataciones vigentes presentan limitaciones, en lo referente a la vigencia de los contratos, o la posibilidad de cambios de área.

Los contratos por servicios ocasionales tienen una vigencia de dos años, y posterior a esto se debe prescindir de los servicios del funcionario, por lo tanto en dos años no se puede gestionar un plan de carrera, ya que sería solo a corto plazo.

Los puestos de niveles jerárquicos, son de libre remoción, por lo tanto los funcionarios difícilmente acceden a ellos, ya que con cada nueva máxima autoridad estas personas son cambiadas.

En lo que respecta a nombramientos permanentes, son partidas otorgadas tras un concurso de méritos y oposición, y el puesto obtenido será indefinido, con un salario fijo, por lo tanto a estos funcionarios se los conoce como funcionarios de carrera, quienes no cambiarán su posición y difícilmente su salario.

El personal que se rige bajo el código de trabajo es personal que cumple actividades operativas, y en Ecuador S.A. se encuentran los conductores y conserje.

Este limitante dentro del sector público influye negativamente, y se ve reflejado en la baja puntuación obtenida en la sub-dimensión Promoción, dentro de la Satisfacción Laboral.

Con los detalles descritos, se dificulta vincular emocionalmente a un funcionario, sin embargo en la actualidad se gestiona un plan anual de capacitaciones al inicio de cada año, pero lastimosamente el personal no recibe las horas de preparación que se pronostica, lo que genera inconformidad por parte de los funcionarios, es por esto que se sugiere realizar un plan de seguimiento a las capacitaciones con la finalidad de preparar al personal constantemente.

Existe una opción de aumento de sueldo para los funcionarios con nombramientos permanentes, esta es una revalorización del puesto, esto es en base a los avances del funcionarios, y actividades adicionales asignadas al mismo, pero esta gestión no se realiza frecuentemente, ya que el trámite resulta complicado y se lo debe realizar en quito.

Pese a las complicaciones que conlleva, se sugiere gestionar las revalorizaciones de puesto de los funcionarios que están en constante procesos de aprendizaje, como forma de motivar el desarrollo profesional de los funcionarios.

Para las nuevas contrataciones bajo la modalidad de servicios ocasionales, se sugiere realizar análisis de sueldos en el mercado, con la finalidad de no ofrecer sueldos muy por debajo de la media del mercado, para puestos que son equivalentes en el sector público.

### **5.3. Calidad de vida**

El estrés es un tema que está impactando negativamente en los funcionarios, muchas veces esto se debe a la carga horaria, a la carga laboral e incluso al jefe asignado, y en la actualidad se busca mitigar los efectos de estos factores en los funcionarios.

En el sector público existen protocolos casi para todas las acciones, desde la adquisición de material de oficina, como para el pago de horas extras, y demás.

En la mayoría de casos los funcionarios realizan horas extras sin remuneración, ya que el proceso que se debe llevar a cabo para el pago, es tedioso y demorado, lo que se traduce en insatisfacción.

El horario laboral absorbe tiempo personal y familiar, sin reconocimiento alguno, por lo tanto se deben establecer políticas en los horarios de trabajo, donde no se permita trabajar más del horario estipulado en los contratos, a menos que se requiera lo contrario, y el proceso del pago de horas extras sea menos demorado.

Así se fomenta una vida laboral más equilibrada y justa.

## **5.4. Comunicación**

Dentro del cuestionario de Satisfacción laboral se encuentra la sub-dimensión Comunicación, la misma obtuvo bajas puntuaciones, dejando ver que es un factor problemático.

En Ecuador S.A. existen los medios internos de comunicación, pero no siempre son gestionados o utilizados, por lo tanto se sugiere una campaña que motive el uso del zimbra, el cual es el sistema de comunicación interna de los funcionarios.

Con esta campaña sugerida se desea cambiar la imagen negativa de esta herramienta, dejándola de asociar con llamadas de atención verbal, escritas, o cualquier tipo de comunicado de connotaciones negativas, fomentando así la comunicación interna entre compañeros.

Esta campaña debe contar con la guía necesaria y el soporte técnico requerido con la finalidad de evitar las barreras que se generan al fomentar el uso tecnológico en personas consideradas adultas mayores.

## **5.5. Identificación con los valores de la empresa**

Al iniciar este tema se aclara que no existe una política interna ni valores internos escrito o fomentados abiertamente, se hace énfasis en el cumplimiento de las normativas vigentes tales como la LOSEP o el Código de trabajo, más no se fomenta una identidad como organización.

Al no existir una política interna claramente establecida se genera ambigüedad en diferentes temáticas, tales como relaciones dentro de la organización, sanciones para conflictos internos y demás comportamientos que llegan a ser recriminados y que en ocasiones las sanciones son percibidas de manera injusta.

Por lo tanto se recomienda establecer y difundir los valores de la entidad, para que todos los funcionarios estén conscientes y actúen acorde a los mismos.

## **5.6. Organización del trabajo**

En lo referente a la organización del trabajo, el primer paso es la creación de los manuales de puesto, conjuntamente con los perfiles de puestos.

Este proceso es el que más tiempo demanda debido a la diversidad de plazas existentes, pero es un eslabón primordial en la edificación de una entidad bien estructurada.

Cada funcionario, debe poseer su manual de puesto y saber cuáles son sus actividades a desarrollar, con la finalidad de evitar que se dupliquen tareas y que los procesos se atrasen.

Los manuales y perfiles de puesto son de gran utilidad para los procesos de selección, ya que reducen de manera significativa los tiempos de contratación.

## **5.7. Evaluación y compensación**

La evaluación del personal es un aspecto de gran importancia en todas las entidades públicas, ya que es una forma de monitorear al personal y subir los registros a las respectivas plataformas web.

Hay evidencias que prueban que los trabajadores evaluados presentan mayores índices de desempeño, siempre y cuando los aspectos a evaluar sean comunicados de forma clara, así como se debe dar a conocer los objetivos al iniciar un periodo de trabajo.

La recomendación en este aspecto es redefinir los objetivos, e implementar objetivos que resulten desafiantes, y nunca menores al periodo evaluado anteriormente.

En lo referente a evaluaciones, se recomienda elaborar evaluaciones trimestrales al desempeño, con la finalidad de dar seguimiento al rendimiento del funcionario.

Adicionalmente la evaluación de desempeño al finalizar el año laboral deberá ir evolucionando hasta llegar a una evaluación de 360 grados, es decir que la evaluación sea dada por el jefe inmediato, colegas, subalternos, y por el cliente.

En lo referente a las compensaciones, las recomendaciones se ven sujetas a limitaciones, ya que los sueldos están fijados acorde a tablas remunerativas establecidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, y estas no se ven afectadas por incrementos anuales como el salario mensual unificado.

Sin embargo no se puede dejar de mencionar que entre las sub-dimensiones de la Satisfacción Laboral se encuentra el Pago y el Margen de Beneficio los cuales obtuvieron bajas puntuaciones, por lo que la recomendación es hacer hincapié en los perfiles de puestos con la finalidad de establecer sueldos acorde al mercado, así como retribuciones de carácter intrínseco.

## **5.8. Procedimientos y normas internas**

En este eje se destaca la importancia de establecer de normas internas dentro de la organización, ya que estas brindan los patrones aceptables de conducta en base a los valores previamente divulgados y promovidos dentro de la entidad.

En la actualidad no existe un manual de normas internas, lo cual no significa que no haya ningún tipo de control, pero dicho control no está estipulado, y existen medidas que llegan a ser consideradas subjetivas.

Dentro del manual de normas internas se deberá establecer esencialmente lo siguiente:

- Valores promovidos
- Horarios de entrada y salida
- Tolerancia a retrasos y respectivas sanciones
- Tiempo de almuerzo
- Normas para prevenir riesgos laborales
- Permisos para salida en horario laboral
- Conductas inapropiadas y las respectivas sanciones
- Beneficios adicionales

## 5.9. Observaciones

Una vez realizado el plan de acción sugerido, se procedió a agrupar los puntos principales en un cronograma previsto para 24 meses, con la finalidad de dar solución a las falencias que tienen mayor impacto sobre la gestión del talento humano, dicho cronograma se muestra en la Tabla 8.

**Tabla 17: Cronograma de plan de acción**

0-6meses	Reglamento Interno de la Organización Manual de puestos y procedimientos Modificación de objetivos
6 - 12 meses	Plan y seguimiento de plan de capacitaciones Fomentar uso del Zimbra
12-24 meses	Evaluación 180°

Con el cronograma propuesto se espera mejorar la satisfacción laboral y el compromiso organizacional ya que el plan busca mejorar condiciones tanto laborales como psicológicas, con la finalidad que los funcionarios gusten de su trabajo, así como generar vínculos con la entidad.

En el cronograma no se mencionan aspectos como las reuniones con los líderes, el seguimiento al personal, y las regulaciones de jornadas laborales, pues estos tipos de cambios deben darse a corto plazo, es decir implementarlos en un plazo no mayor a 3 meses.

## 6. CONCLUSIONES

Una vez finalizado este proyecto se puede concluir que un estudio macro de Ecuador S.A. fue de gran soporte para los respectivos análisis, ya que brindaron herramientas y conocimiento que permitieron mayor comprensión de las problemáticas actuales, así como soporte para las sugerencias realizadas en el plan de acción.

Ecuador S.A. es una entidad con casi 10 años de trayectoria en el mercado ecuatoriano, que ha venido gestionando la actividad acuícola, pero que posee falencias y limitantes que están afectando directamente sobre la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional.

Se llevó a cabo un análisis factorial con la finalidad de dar validez a los instrumentos empleados en este estudio, así como corroborar si la muestra se agrupa según lo previamente establecido por los autores de las escalas usadas como instrumentos para recopilar la información, y se concluyó que las cargas factoriales no se agruparon de forma homogénea con respecto a la agrupación que los autores propusieron.

La Satisfacción Laboral se obtuvo 9 factores, y el Compromiso Organizacional obtuvo 7 factores, sobre los cuales se aplicó el análisis Alpha de Cronbach para determinar la confiabilidad y consistencia interna entre los ítems, y de esta manera se redujeron los ítems usados en los análisis posteriores.

La Satisfacción Laboral dentro de Ecuador S.A. está sesgada negativamente, se observó bajos índices de satisfacción laboral tras la tabulación de los cuestionarios, evidenciando que aspectos como el pago, promoción, procedimientos operativos, recompensas contingentes, comunicación, supervisión y margen de beneficio deben ser tratados a fondo, pues fueron las sub-dimensiones con más bajos puntajes.

Asimismo dentro de la variable satisfacción laboral las sub-dimensiones como compañeros y naturaleza del trabajo obtuvieron mejores calificaciones, pero no llegando a las puntuaciones máximas.

Por otro lado, el compromiso organizacional presentó un sesgo negativo, ya que los funcionarios en sus cuestionarios reflejaron los bajos niveles de compromiso que mantenían con la organización, siendo la sub-dimensión de permanencia la peor puntuada y la sub-dimensión normativa la que obtuvo un mayor puntaje, pero en los valores mínimos.

Mediante el índice de correlación de Pearson se obtuvo un  $r= 0,134$ , lo que permite concluir que la Satisfacción Laboral no posee una relación significativa y el Compromiso Organizacional.

Sin embargo el análisis correlacional reveló que la Satisfacción Laboral posee una relación baja y significativa con el componente afectivo del Compromiso Organizacional con un  $r=0,270$ .

No poseer una relación significativa entre la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional se atribuye a factores propios de las entidades públicas, tales como los tipos de contratación, la falta de atención a los planes de carrera, e incluso al factor de edad de los funcionarios.

Tras el análisis de regresión lineal se obtuvo un  $R^2= 0,018$ , es decir menos del 2% de los datos obtenidos del Compromiso Organizacional pueden ser explicado por la Satisfacción Laboral.

Por otro lado se realizó la prueba F como prueba de hipótesis, y el resultado de la misma permitió aceptar la hipótesis nula, es decir, la satisfacción laboral no tiene incidencia en el compromiso.

La no incidencia de la Satisfacción Laboral con el Compromiso Organizacional, se puede atribuir a que serían otras variables las que inciden sobre el compromiso tales como Motivación al logro, clima organizacional, tiempo de servicio, empowerment o experiencias laborales.

Para enriquecer este trabajo de investigación se planteó un plan de acción, donde se establecieron recomendaciones en base al modelo de compensación total, así como en las falencias reflejadas tras el análisis de datos, y siempre considerando las limitantes que presenta una entidad pública en lo referente a planes de mejora.

Entre los principales aspectos a mejorar, se encuentra la elaboración de manuales y perfiles de puestos, conjuntamente con la elaboración de las normas internas, fomentando los valores y políticas de la entidad.

Motivar al personal con reconocimientos y felicitaciones, así como velar por revalorizaciones de puestos y las capacitaciones constantes serán aspectos cruciales en el fortalecimiento de la satisfacción laboral y del compromiso organizacional.

Entre las sub-dimensiones con bajos puntajes encontramos a Pago y Margen de Beneficio, pero por tratarse de entidades públicas y los limitantes que estas instituciones presentan, no se pueden realizar cambios al personal actualmente contratado, sin embargo se propone un mejor análisis de salarios, acorde al mercado, con la finalidad de evitar insatisfacciones en las futuras contrataciones.

La sub-dimensión Compañeros pese a no estar tan mal puntuadas, no alcanzaron las máximas puntuaciones, lo cual significa que se debe ir trabajando en la implementación de las evaluaciones de 360°, con la finalidad de obtener las respectivas retroalimentaciones para mejorar la relación entre compañeros, así como la relación con superiores y subalternos.

## **7. RECOMENDACIONES**

Se recomienda poner en marcha el cronograma de mejoras en base al modelo de Compensación total, en la brevedad posible, con la finalidad de eliminar el sesgo negativo tanto de Satisfacción Laboral, así como el sesgo negativo de Compromiso Organizacional y que esto se vea reflejado en la productividad de la entidad.

Por otro lado se recomienda la sistematización de los procesos, con la finalidad de mantener el orden de los archivos existentes, así como de la documentación que ingresa diariamente, con esto se lograra agilizar los procesos, y obtener transparencias en los procesos, esta sistematización con miras a consultas en línea por parte de los usuarios externos.

Finalmente se sugiere establecer horarios de atención al público, ya que el proceso normal de los trámites se ve influenciado por la concurrencia diaria de los usuarios externos, durante las ocho horas de jornada laboral, esto dificulta el despacho de los mismos.

## 8. REFERENCIAS

- Brown, S., & Peterson, R. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: meta-analysis and assessments of casual effects. *Journal of Marketing Research*, 63-77.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento Humano en el trabajo*. Mexico: McGraw-Hill.
- ERJAFE. (18 de Marzo de 2002). ESTATUTO DEL REGIMEN JURIDICO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION EJECUTIVA, DECRETO EJECUTIVO 2428. *ERJAFE*. Ecuador.
- Feather, N., & Rauter, K. (2004). This study investigated organizational citizenship behaviours (OCBs) in a sample of 154 school teachers from Victoria, Australia, of whom 101 were in permanent employment and 53 on fixed-term contracts. Participants completed measures of OCBs, job insecurity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81-94.
- Galicia, L. F., & Espinosa, V. H. (2004). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. Mexico: Trillas.
- Gil, M. M., & Lameda, A. (1996). Compromiso organizacional, estrés laboral, disposición al cambio y satisfacción con el trabajo. Venezuela.
- Gonzalez, F. (9 de Marzo de 2015). *Dirigiendo a través de compensación total*. Obtenido de [www.francescgonzalez.com](http://www.francescgonzalez.com): <http://interimstaff.blogspot.com.es/2015/03/compensacion-total.html>
- Grajales, T. (27 de marzo de 2000). *Tipos de Investigación*. Obtenido de Tipos de Investigación: <http://tgrajales.net/investipos.pdf>
- Herzberg, F. (1959). Teoría de Motivación e Higiene.
- Llorente, G. Á. (2009). Jornada Laboral y Compromiso Organizacional.
- LOEP. (2009). Ley Orgánica de Empresas Públicas. Ecuador.
- LOSEP. (2010). Ley Orgánica de Servicio Público. Ecuador.
- Marquina-Vergara, C. (2013). Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional en empleados de una universidad de Lima. *Revista Científica de Ciencia y Salud*.
- Maslow, A. (1954). *Hierarchy of Needs*.
- Meyer, J., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*.

- Powell, D., & Meyer, J. (2004). Side-bet theory and the three-component. *Journal of Vocational Behavior* 65, 157-177.
- Presidencia. (2016). <http://www.presidencia.gob.ec/>. Obtenido de <http://www.presidencia.gob.ec/>
- Rayton, B. (2006). Examining the interconnection of job satisfaction and organizational commitment: An application of the bivariate probit model. *Journal of Human Resource Management*, 139-154.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. London, United Kingdom: SAGE publications, Inc.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 693-713.
- SUAREZ, M. (2004). INTERAPRENDIZAJE HOLÍSTICO DE LAS MATEMATICAS. En M. SUAREZ, *INTERAPRENDIZAJE HOLÍSTICO DE LAS MATEMATICAS*. IBARRA: EDICIONES GRAFICAS PLANETA.
- Vazquez, S. (2001). *Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral: Predictores de la Intención del empleado de dejar la organización*. Caracas, Venezuela.
- Weiner. (1985). *Satisfacción en el trabajo*.
- Wright, B. E., & Davis, B. S. (2003). Job Satisfaction In the Public Sector: The role of the Work Environment. *The American Review of Public Administration*.

## 9. ANEXOS

### Anexo 1

LOSEP

Art. 22.- Deberes de las o los servidores públicos.- Son deberes de las y los servidores públicos:

- a) Respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, leyes, reglamentos y más disposiciones expedidas de acuerdo con la Ley;
- b) Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades;
- c) Cumplir de manera obligatoria con su jornada de trabajo legalmente establecida, de conformidad con las disposiciones de esta Ley;
- d) Cumplir y respetar las órdenes legítimas de los superiores jerárquicos. El servidor público podrá negarse, por escrito, a acatar las órdenes superiores que sean contrarias a la Constitución de la República y la Ley;
- e) Velar por la economía y recursos del Estado y por la conservación de los documentos, útiles, equipos, muebles y bienes en general confiados a su guarda, administración o utilización de conformidad con la ley y las normas secundarias;
- f) Cumplir en forma permanente, en el ejercicio de sus funciones, con atención debida al público y asistirlo con la información oportuna y pertinente, garantizando el derecho de la población a servicios públicos de óptima calidad;
- g) Elevar a conocimiento de su inmediato superior los hechos que puedan causar daño a la administración;
- h) Ejercer sus funciones con lealtad institucional, rectitud y buena fe. Sus actos deberán ajustarse a los objetivos propios de la institución en la que se desempeñe y administrar los recursos públicos con apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia, rindiendo cuentas de su gestión;
- i) Cumplir con los requerimientos en materia de desarrollo institucional, recursos humanos y remuneraciones implementados por el ordenamiento jurídico vigente;
- j) Someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones; y,

Custodiar y cuidar la documentación e información que, por razón de su empleo, cargo o comisión tenga bajo su responsabilidad e impedir o evitar su uso indebido, sustracción, ocultamiento o inutilización.

Concordancias:

- CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, Arts. 83
- CODIGO ORGANICO DE LA FUNCION JUDICIAL, Arts. 100

Art. 23.- Derechos de las servidoras y los servidores públicos.- Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos:

- a) Gozar de estabilidad en su puesto;
- b) Percibir una remuneración justa, que será proporcional a su función, eficiencia, profesionalización y responsabilidad. Los derechos y las acciones que por este concepto correspondan a la servidora o servidor, son irrenunciables;
- c) Gozar de prestaciones legales y de jubilación de conformidad con la Ley;
- d) Ser restituidos a sus puestos luego de cumplir el servicio cívico militar; este derecho podrá ejercitarse hasta treinta días después de haber sido licenciados de las Fuerzas

Armadas;

- e) Recibir indemnización por supresión de puestos o partidas, o por retiro voluntario para acogerse a la jubilación, por el monto fijado en esta Ley;
- f) Asociarse y designar a sus directivas en forma libre y voluntaria;
- g) Gozar de vacaciones, licencias, comisiones y permisos de acuerdo con lo prescrito en esta Ley;
- h) Ser restituidos en forma obligatoria, a sus cargos dentro del término de cinco días posteriores a la ejecutoria de la sentencia o resolución, en caso de que la autoridad competente haya fallado a favor del servidor suspendido o destituido; y, recibir de haber sido declarado nulo el acto administrativo impugnado, las remuneraciones que dejó de percibir, más los respectivos intereses durante el tiempo que duró el proceso judicial respectivo si el juez hubiere dispuesto el pago de remuneraciones, en el respectivo auto o sentencia se establecerá que deberán computarse y descontarse los valores percibidos durante el tiempo que hubiere prestado servicios en otra institución de la administración pública durante dicho periodo;
- i) Demandar ante los organismos y tribunales competentes el reconocimiento o la reparación de los derechos que consagra esta Ley;
- j) Recibir un trato preferente para reingresar en las mismas condiciones de empleo a la institución pública, a la que hubiere renunciado, para emigrar al exterior en busca de trabajo, en forma debidamente comprobada;
- k) Gozar de las protecciones y garantías en los casos en que la servidora o el servidor denuncie, en forma motivada, el incumplimiento de la ley, así como la comisión de actos de corrupción;

- l) Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar;
- m) Reintegrarse a sus funciones después de un accidente de trabajo o enfermedad, contemplando el período de recuperación necesaria, según prescripción médica debidamente certificada;
- n) No ser discriminada o discriminado, ni sufrir menoscabo ni anulación del reconocimiento o goce en el ejercicio de sus derechos;
- ñ) Ejercer el derecho de la potencialización integral de sus capacidades humanas e intelectuales;
- o) Mantener su puesto de trabajo cuando se hubiere disminuido sus capacidades por enfermedades catastróficas y/o mientras dure su tratamiento y en caso de verse imposibilitado para seguir ejerciendo efectivamente su cargo podrá pasar a desempeñar otro sin que sea disminuida su remuneración salvo el caso de que se acogiera a los mecanismos de la seguridad social previstos para el efecto. En caso de que se produjere tal evento se acogerá al procedimiento de la jubilación por invalidez y a los beneficios establecidos en esta ley y en las de seguridad social;
- p) Mantener a sus hijos e hijas, hasta los cuatro años de edad, en un centro de cuidado infantil pagado y elegido por la entidad pública;
- q) Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades; y,
- r) Los demás que establezca la Constitución y la ley.

Concordancias:

- CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, Arts. 173
- CODIGO DEL TRABAJO, Arts. 14, 43, 79, 91, 95, 174, 440, 457
- CODIGO ORGANICO DE LA FUNCION JUDICIAL, Arts. 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99

## Anexo 2

LOSEP

Art. 17.- Clases de Nombramiento.- Para el ejercicio de la función pública los nombramientos podrán ser:

a) Permanentes: Aquellos que se expiden para llenar vacantes mediante el sistema de selección prevista en esta Ley;

b) Provisionales, aquellos que se expiden para ocupar:

b.1) El puesto de un servidor que ha sido suspendido en sus funciones o destituido, hasta que se produzca el fallo de la Sala de lo Contencioso Administrativo u otra instancia competente para este efecto;

b.2) El puesto de una servidora o servidor que se hallare en goce de licencia sin remuneración. Este nombramiento no podrá exceder el tiempo determinado para la señalada licencia;

b.3) Para ocupar el puesto de la servidora o servidor que se encuentre en comisión de servicios sin remuneración o vacante. Este nombramiento no podrá exceder el tiempo determinado para la señalada comisión;

b.4) Quienes ocupen puestos comprendidos dentro de la escala del nivel jerárquico superior; y,

b.5) De prueba, otorgado a la servidora o servidor que ingresa a la administración pública o a quien fuere ascendido durante el periodo de prueba. El servidor o servidora pública se encuentra sujeto a evaluación durante un periodo de tres meses, superado el cual, o, en caso de no haberse practicado, se otorgará el nombramiento definitivo; si no superare la prueba respectiva, cesará en el puesto. De igual manera se otorgará nombramiento provisional a quienes fueron ascendidos, los mismos que serán evaluados dentro de un periodo máximo de seis meses, mediante una evaluación técnica y objetiva de sus servicios y si se determinare luego de ésta que no califica para el desempeño del puesto se procederá al reintegro al puesto anterior con su remuneración anterior;

c) De libre nombramiento y remoción; y,

d) De período fijo.

Los nombramientos provisionales señalados en los literales b.1) y b.2) podrán ser otorgados a favor de servidoras o servidores públicos de carrera que prestan servicios en la misma institución; o a favor de personas que no tengan la calidad de servidores públicos.

### **Anexo 3**

ERJAFE

Art. 114.- Responsabilidad de la tramitación.

1. Los titulares de las unidades administrativas y el personal al servicio de la Administración Pública Central que tuviesen a su cargo la resolución o el despacho de los asuntos, serán responsables directos de su tramitación y adoptarán las medidas oportunas para remover los obstáculos que impidan, dificulten o retrasen el ejercicio pleno de los derechos de los interesados o el respeto a sus intereses legítimos, disponiendo lo necesario para evitar y eliminar toda anormalidad o retraso en la tramitación de procedimientos. Los titulares de las unidades administrativas y el personal al servicio de la Administración Pública Central tiene la obligación de recibir todas las peticiones o solicitudes que se dirijan a la Administración Pública Central, sin perjuicio de que éstas satisfagan o no los requisitos establecidos en las normas aplicables.

Adicionalmente, los titulares de las unidades administrativas y el personal al servicio de la Administración Pública Central en la tramitación de los procedimientos administrativos no suspenderán el curso de dicho procedimiento por la falta de requisitos formales, en cuyo caso solicitarán de oficio al ciudadano que complete su petición o escrito, siendo obligatorio el despacho del procedimiento administrativo.

2. Los titulares de las unidades administrativas y el personal al servicio de la Administración Pública Central no exigirán a los interesados o ciudadanos, para efectos del despacho de los escritos o peticiones otros requisitos que los establecidos en la ley o norma reglamentaria correspondiente. En cualquier caso, los titulares de las unidades administrativas y el personal al servicio de la Administración Pública Central no podrán negarse a recibir los escritos y peticiones de los ciudadanos.

3. Los interesados podrán solicitar la exigencia y cumplimiento de esa responsabilidad a quien corresponda.

Nota: Artículo sustituido por Decreto Ejecutivo No. 3389, publicado en Registro Oficial 733 de 27 de Diciembre del 2002.

Art. 115.- Obligación de resolver.

1. La administración está obligada a dictar resolución expresa en todos los procedimientos y a notificarla cualquiera que sea su forma.

En los casos de prescripción, renuncia del derecho, caducidad del procedimiento o desistimiento de la solicitud, así como la desaparición sobrevenida del objeto del procedimiento, la resolución consistirá en la declaración de la circunstancia que concurra en cada caso, con indicación de los hechos producidos y las normas aplicables. Se exceptúan de la obligación a que se refiere el párrafo primero de este numeral, los supuestos de terminación del procedimiento por acuerdo o convenio, así como los procedimientos relativos al ejercicio de derechos sometidos únicamente al deber de comunicación o notificación previa a la administración.

2. El plazo máximo en el que debe notificarse la resolución será el correspondiente al silencio administrativo, salvo el caso de los procedimientos iniciados de oficio, en los cuales la resolución deberá ser expedida en un plazo que no podrá exceder los 60 días, salvo lo previsto en leyes especiales.

3. Los plazos previstos en el numeral anterior se contarán:

a. En los procedimientos iniciados de oficio, desde la fecha del acto o resolución de iniciación; y,

b. En los iniciados a solicitud o petición del interesado, desde la fecha en que la solicitud haya tenido entrada en el registro del órgano competente para su tramitación, cumpliendo todos los requisitos previstos en el ordenamiento.

4. La Administración Pública Central debe publicar y mantener actualizadas así como permitir el libre acceso, a efectos informativos, del desarrollo de procedimientos, con indicación de los plazos máximos de duración de los mismos.

En todo caso, la Administración Pública Central informará a los interesados del plazo máximo normativamente establecido para la resolución y notificación de los procedimientos, mediante comunicación que se les dirigirá al efecto dentro de los cinco días siguientes a la recepción de la solicitud en el registro del órgano competente para su tramitación. En este último caso, la comunicación indicará además la fecha en que la solicitud ha sido recibida por el órgano competente.

5. El transcurso del plazo máximo legal para resolver un procedimiento y notificar la resolución se podrá suspender en los siguientes casos:

a. Cuando deba requerirse a cualquier interesado para la subsanación de deficiencias y la aportación de documentos y otros elementos de juicio necesarios, por el tiempo que medie entre la notificación del requerimiento y su efectivo cumplimiento por el destinatario, o, en su defecto, el transcurso del plazo concedido;

b. Cuando deban solicitarse informes o actos de simple administración que sean obligatorios y determinantes del contenido de la resolución a órgano de la misma o distinta administración, por el tiempo que medie entre la petición, que deberá comunicarse a los interesados, y la recepción del informe, que igualmente deberá ser comunicada a los mismos.

Este plazo de suspensión no podrá exceder en ningún caso de 30 días; y,

c. Cuando deban realizarse pruebas técnicas o análisis dirimentes propuestos por los interesados, durante el tiempo necesario para la incorporación de los resultados al expediente.

6. Cuando el número de las solicitudes formuladas o las personas afectadas pudieran suponer un incumplimiento del plazo máximo de resolución, el órgano competente para resolver, a propuesta razonada del órgano instructor, o el superior jerárquico del órgano competente para resolver, a propuesta de éste, podrán habilitar los medios personales y materiales para cumplir con el despacho adecuado y en plazo.

7. El personal al servicio de la Administración Pública que tenga a su cargo el despacho de los asuntos, así como los titulares de los órganos administrativos competentes para instruir

y resolver son directamente responsables, en el ámbito de sus competencias, del cumplimiento de la obligación legal de dictar resolución expresa en plazo.

El incumplimiento de dicha obligación dará lugar a la exigencia de responsabilidad disciplinaria, sin perjuicio a la que hubiere lugar de acuerdo con la normativa vigente.

Nota: Artículo sustituido por Decreto Ejecutivo No. 3389,

Publicado en Registro Oficial 733 de 27 de Diciembre del 2002.

## Anexo 4

### Ventanilla General

- Hay turnero
- Afluencia constante de documentación
- Tiempo de atención a usuario 15 a 20 minutos.
- Falta sistematización
- Quejas de usuarios externos por espera prolongada

### Unidad de Asesoría Jurídica

- Horario de atención de 08h00 am a 16h40 pm
- Tiempo de atención por usuario 20 a 30 minutos
- Falta de Organización en el archivo
- Falta sistematización
- Quejas por documentación faltante
- Quejas por demoras en despacho de trámites
- Quejas por rotación de funcionarios

### Equipo Técnico Geográfico

- No atienden usuarios externos
- Falta de organización en el archivo
- Demora en el despacho de trámites
- Equipo pequeño de trabajo

### Dirección de Gestión Acuícola

- Horario de atención de 08h00 am a 16h40 pm
- Quejas por demora en los procesos
- Inspecciones poco frecuentes
- Quejas por mala atención
- Equipo de trabajo numeroso

#### Dirección de Control Acuícola

- Horario de atención de 08h00 am a 16h40 pm
- Demora en el despacho de los trámites

#### Generalidades

- Poca comunicación entre direcciones y unidades
- Rumores en los pasillos
- Falta de sistematización

## **Anexo 5**

Entrevistas

Unidad/ Dirección:

Cargo:

¿Hace cuánto tiempo trabajas en Ecuador S.A.?

¿Cómo ha sido tu experiencia en Ecuador S.A.?

¿Qué aspectos mejorarías en tu área?

¿Qué aspectos mejorarías en ECUADOR S.A.?

¿Qué aspectos mejorarías tus en la ejecución de tus tareas?

**Anexo 6**  
**SATISFACCIÓN LABORAL**

Spector, 1985

#	DECLARACIÓN	DESACUERDO			ACUERDO		
		COMPLETO	MODERADO	LIGERO	LIGERO	MODERADO	COMPLETO
		1	2	3	4	5	6
1	Siento que me están pagando una cantidad justa por el trabajo que hago						
2	Realmente hay poca oportunidad de promoción en mi trabajo						
3	Mi supervisor es bastante competente haciendo su trabajo						
4	No estoy satisfecho con los beneficios que recibo						
5	Cuando hago un buen trabajo recibo el reconocimiento que debería recibir						
6	Muchas de nuestras reglas y procedimientos hacen difícil hacer un buen trabajo						
7	Me gusta la gente con quien trabajo						
8	Algunas veces siento que mi trabajo no tiene sentido						
9	Las comunicaciones parecen buenas dentro de esta organización						
10	Los aumentos de salarios son demasiado bajos y muy espaciados dentro de si						
11	Aquellos que hacen bien su trabajo tienen una oportunidad justa de ser promovidas						
12	Mi supervisor es injusto conmigo						
13	Los beneficios que recibimos son tan buenos como los que ofrecen otras organizaciones						
14	Siento que el trabajo que hago no es apreciado						
15	Mis esfuerzos por hacer un buen trabajo son rara vez bloqueados por las normas y procedimientos oficiales de la empresa						
16	Encuentro que tengo que trabajar más duro en mis tareas debido a la incompetencia de la gente con quien trabajo						
17	Me gusta hacer las cosas que hago en mi trabajo						

18	Las metas de esta organización no están claras para mi						
19	No me siento apreciado por la organización cuando pienso acerca de lo que me pagan						
20	La gente progresa aquí tan rápido como lo hacen en otras empresas						
21	Mi supervisor muestra poco interés en los sentimientos de sus subordinados						
22	El paquete de beneficios que tenemos es equitativo						
23	Hay pocas recompensas para los que trabajan						
24	Tengo demasiado que hacer en el trabajo						
25	Disfruto con mis compañeros						
26	A menudo siento que no sé qué está pasando con la organización						
27	Siento orgullo de hacer mi trabajo						
28	Me siento satisfecho con las oportunidades de incremento salarial						
29	Hay beneficios que no tenemos y deberíamos tener						
30	Me siento bien con mi supervisor						
31	Tengo mucho trabajo administrativo						
32	No siento que mis esfuerzos sean recompensados en la forma que deberían ser						
33	Estoy satisfecho con mis oportunidades de promoción						
34	Hay demasiadas discusiones y peleas en el trabajo						
35	Mi trabajo es agradable						
36	Las asignaciones de trabajo no se explican completamente						

## COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Meye y Allen, 1991

#	DECLARACIÓN	DESACUERDO			ACUERDO		
		COMPLETO	MODERADO	LIGERO	LIGERO	MODERADO	COMPLETO
		1	2	3	4	5	6
1	Si yo no hubiese invertido tanto de mí mismo(a) en esta organización, yo consideraría trabajar en otra parte						
2	Aunque fuese ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora						
3	Si deseara renunciar a la organización en este momento muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas						
4	Permanecer en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo						
5	Si renunciara a esta organización pienso que tendría pocas opciones						
6	Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización						
7	Me sentiría culpable si renunciase a mi organización en este momento						
8	Esta organización merece mi lealtad						
9	Realmente siento los problemas de mi organización como propios						
10	No siento ninguna obligación de permanecer en esta organización						
11	Yo no renunciaría a mi organización ahora, porque me siento obligado con su gente						
12	Esta organización tiene para mí un alto grado de significación personal						
13	Le debo muchísimo a mi organización						

14	No me siento como parte de la familia en mi organización						
15	No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia a esta organización						
16	Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas						
17	Sería muy difícil para mí, en este momento, dejar mi organización, incluso si lo deseara						
18	No me siento emocionalmente vinculado con mi organización						

## Anexo 7

### POBLACIÓN

#### Género

<b>GENERO</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Femenino	35	29,17
Masculino	85	70,83
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

Como se muestra en la tabla 1, el 29,17% de los funcionarios son de género femenino, dejando un 70,83% de los funcionarios al género masculino, es decir esta población está conformado mayoritariamente por hombre.

#### Provincia

<b>PROVINCIA</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
GUAYAS	89	74,17
AZUAY	8	6,67
EL ORO	2	1,67
ESMERALDAS	1	0,83
LOS RIOS	4	3,33
MANABÍ	3	2,50
NAPO	3	2,50
ORELLANA	1	0,83
PASTAZA	1	0,83
PICHINCHA	1	0,83
SANTA ELENA	1	0,83
SUCUMBIOS	4	3,33
TUNGURAHUA	2	1,67
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

Tras el análisis de la información proporcionada se puede determinar que el 74,17% de los funcionarios prestan sus servicios en la provincia del Guayas, donde Ecuador S.A. mantiene su matriz, donde además más del 80% de las acciones legales son realizadas.

Existen establecimientos en demás provincias del territorio ecuatoriano donde se brinda soporte en temas acuícolas tales como Azuay , El Oro, Esmeraldas, Los Ríos, Manabí, Napo, Orellana, Pastaza, Pichincha, Santa Elena , Sucumbíos y Tungurahua.

#### Distribución de Unidades o Direcciones

UNIDADES O DIRECCIONES	#	%
DESPACHO	1	0,83
UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA	57	47,50
DIRECCIÓN DE CONTROL ACUÍCOLA	33	27,50
DIRECCIÓN DE GESTIÓN ACUÍCOLA	10	8,33
DIRECCIÓN DE POLITICAS Y ORDENAMIENTOS	10	8,33
UNIDAD DE ASESORÍA JURÍDICA	9	7,50
TOTAL	120	100

En referencia al Grafico 1, donde se muestra el organigrama de Ecuador S.A., en la tabla 3, nos encontramos con la distribución de los funcionarios por unidades y direcciones.

Se hace énfasis en que Ecuador S.A. está dividido en tres direcciones principales las mismas que son Dirección de Control Acuícola con el 27,50 % de los funcionarios, seguido de las Direcciones de Gestión Acuícola y la Dirección de Políticas y Ordenamientos con 8,33% de los funcionarios cada una.

Para dar apoyo financiero, técnico, económico, de movilización, y tecnológico encontramos a las Unidad Administrativa Financiera con el 47,50% de los funcionarios.

La Unidad de Asesoría Jurídica cuenta con el 7,50% de los funcionarios, los mismos encargados de toda la normativa y lineamientos legales de la institución.

Para finalizar nos encontramos con el Despacho de Ecuador S.A. donde encontramos solo a la máxima autoridad de la entidad pública.

#### Modalidades laborales

<b>MODALIDADES LABORALES</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Código de Trabajo	30	25,00
Servicios Ocasionales	35	29,17
Nombramiento Libre Remoción	4	3,33
Nombramiento Permanente	37	30,83
Nombramiento Provisional	14	11,67
TOTAL	120	100

En la tabla 4, podemos observar la modalidad laboral en la que se encuentra cada funcionario, la misma que va a determinar los sueldos, beneficios, vacaciones y demás aspectos de la vida laboral de cada trabajador.

Se puede observar que el 25% de los funcionarios pertenecen a Código de trabajo. Dentro de la LOSEP, encontramos a los contratos por servicios ocasionales con un 29,17% de funcionarios, en lo referente a los nombramientos de libre remoción tenemos un 3,33% de los funcionarios, un 30,83% de los trabajadores son funcionarios de carrera con nombramientos permanentes, y finalmente un 11,67% de funcionarios están bajo la modalidad de nombramiento provisional.

Cabe recalcar que los funcionarios bajo código de trabajo son trabajadores que brindan aporte técnico y operativo, percibiendo remuneraciones más bajas que los demás funcionarios.

Por otro lado los funcionarios que se rigen bajo la LOSEP perciben remuneraciones previamente establecidas en las tablas remunerativas.

#### Nivel de Formación Académica

NIVEL DE FORMACIÓN	#	%
PRIMARIA	6	5,00
SECUNDARIA	49	40,83
TÉCNICO SUPERIOR	1	0,83
TERCER NIVEL	59	49,17
CUARTO NIVEL	5	4,17
TOTAL	120	100

Otro factor a considerar en nuestra población es el grado de formación formal tal como se muestra en la tabla 5, donde podemos observar que el 49,17% de los funcionarios posee título de tercer nivel, seguido del 40,83% de los funcionarios que han culminado la secundario, un 5% con preparación de primaria.

Entre los funcionarios encontramos también a un 4,17% de los funcionarios quienes poseen títulos de cuarto nivel, y por ultimo un 0.83% de los funcionarios con estudios de tecnologías.

#### Estado Civil

ESTADO CIVIL	#	%
SOLTERO	35	29,17
CASADO	69	57,50
UNIÓN LIBRE	9	7,50
SEPARADO	1	0,83
DIVORCIADO	5	4,17
VIUDO	1	0,83
TOTAL	120	100

En la tabla 6, podemos observar el estado civil de los funcionarios, el 57,50% de los funcionarios son casados, seguidos de un 29,17% de los funcionarios los mismos que están solteros.

Un 7,50% de los funcionarios presentan unión libre, un 4,17% de los funcionarios están divorciados, los funcionarios separados y viudos representan un 0,83% cada uno.

#### Discapacitados

<b>DISCAPACITADOS</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
SI	3	2,50
NO	117	97,50
TOTAL	120	100

Otra característica de la población se muestra en la tabla 7, donde se visualiza que dentro de la población hay un 2,50% de discapacitados.

Situación que llama la atención dado que según el art. 64 de la LOSEP debe existir por los menos un 4% del personal total con algún tipo de discapacidad o enfermedad catastrófica.

**Anexo 8**

	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
Número de Acuerdos Ministeriales emitidos.	<b>54</b>	<b>45</b>	<b>23</b>	<b>21</b>	<b>9</b>	<b>6</b>
Número de usuarios atendidos.	<b>167</b>	<b>150</b>	<b>169</b>	<b>205</b>	<b>213</b>	<b>228</b>

## Anexo 9

### Matriz de Correlaciones para las sub-dimensiones de la Satisfacción Laboral y las sub-dimensiones del Compromiso

Correlations													
		COMP_A FECTIVO	COMP_PE RMANENC IA	COMP_N ORMATIV O	PAGO	PROMO CIÓN	SUPERVISI ÓN	MARGENDE BENFICIO	RECOMP ENSASCO NTINGEN TES	PROCE DIMIEN TOSOPERA TIVOS	COMUNI CACIÓ N	COMPA ÑEROS	NATURALE ZADETRAB AJO
COMP_A FECTIVO	Pearson Correlatio n	1	,330**	,319**	,063	,184	,030	,095	,166	,191	,170	,237*	,181
	Sig. (2- tailed) N		,001	,001	,534	,067	,767	,348	,099	,057	,091	,018	,071
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
COMP_P ERMANE NCIA	Pearson Correlatio n	,330**	1	,558**	,040	,043	,025	,091	,054	,072	,005	,084	,042
	Sig. (2- tailed) N	,001		,000	,694	,675	,804	,367	,594	,474	,961	,405	,681
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
COMP_N ORMATIV O	Pearson Correlatio n	,319**	,558**	1	,124	,028	,093	,034	,061	,058	,115	,085	-,060
	Sig. (2- tailed) N	,001	,000		,219	,784	,355	,734	,544	,569	,256	,400	,551
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
PAGO	Pearson Correlatio n	,063	,040	,124	1	,641**	-,554**	-,117	,387**	,721**	,648**	-,118	-,757**
	Sig. (2- tailed) N	,534	,694	,219		,000	,000	,248	,000	,000	,000	,241	,000
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
PROMOC IÓN	Pearson Correlatio n	,184	,043	,028	,641**	1	-,323**	0,000	,778**	,803**	,625**	-,168	-,829**
	Sig. (2- tailed) N	,067	,675	,784	,000		,001	1,000	,000	,000	,000	,095	,000
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
SUPERVI SIÓN	Pearson Correlatio n	,030	,025	,093	-,554**	-,323**	1	,184	-,142	-,347**	-,505**	-,061	,562**
	Sig. (2- tailed) N	,767	,804	,355	,000	,001		,067	,157	,000	,000	,546	,000
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
MARGEN DEBENFI CIO	Pearson Correlatio n	,095	,091	,034	-,117	0,000	,184	1	0,000	-,081	-,073	-,384**	,152
	Sig. (2- tailed) N	,348	,367	,734	,248	1,000	,067		1,000	,421	,473	,000	,130
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
RECOMP ENSASCO NTINGEN TES	Pearson Correlatio n	,166	,054	,061	,387**	,778**	-,142	0,000	1	,761**	,556**	-,171	-,476**
	Sig. (2- tailed) N	,099	,594	,544	,000	,000	,157	1,000		,000	,000	,088	,000
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
PROCE DIMIEN TOSOPERA TIVOS	Pearson Correlatio n	,191	,072	,058	,721**	,803**	-,347**	-,081	,761**	1	,751**	-,047	-,761**
	Sig. (2- tailed) N	,057	,474	,569	,000	,000	,000	,421	,000		,000	,645	,000
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
COMUNI CACIÓ N	Pearson Correlatio n	,170	,005	,115	,648**	,625**	-,505**	-,073	,556**	,751**	1	,194	-,637**
	Sig. (2- tailed) N	,091	,961	,256	,000	,000	,000	,473	,000	,000		,053	,000
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
COMPAÑ EROS	Pearson Correlatio n	,237*	,084	,085	-,118	-,168	-,061	-,384**	-,171	-,047	,194	1	,039
	Sig. (2- tailed) N	,018	,405	,400	,241	,095	,546	,000	,088	,645	,053		,697
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
NATURALE ZADETRAB AJO	Pearson Correlatio n	,181	,042	,060	-,757**	-,829**	,562**	,152	-,476**	-,761**	-,637**	,039	1
	Sig. (2- tailed) N	,071	,681	,551	,000	,000	,000	,130	,000	,000	,000	,697	
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).