



## **DEPARTAMENTO DE POSGRADOS**

### **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“Identificar, y analizar los factores que inciden en la falta de compromiso laboral por parte de los funcionarios públicos de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura del Azuay”.**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO: MAGISTER EN  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Autor:** Ing. Roberto Rodas Andrade

**Directora:** Mstr. Mónica Rodas Tobar

Cuenca, Ecuador

2015

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de Tesis está dedicado a esos seres especiales que me dieron la vida y su apoyo incondicional en todo momento; mis Padres Papito Tú y Mamina, me enseñaron que el mejor regalo que pueda darles, es el sacrificio y la constante formación académica

A mis bellas mujeres que todos los días me alientan a seguir adelante mi esposa Viviana y mis hijas Paulina Y Sofía ; sin lugar a duda dedico este trabajo a mi último hijo Roberto ya que con sus ocurrencias me inspira día a día a culminar una etapa más de mi vida.

A mis hermanos Gaby y Michael por sus acertados consejos, y ejemplo de formación que un hermano puede tener.

## **AGRADECIMIENTO**

De todo corazón a mi cuñado Andrés por su paciencia y dedicación en la asesoría de la elaboración y culminación del presente trabajo investigativo.

A la Ingeniera Mónica Rodas Directora de tesis por todo su apoyo brindado, ya que gracias a su gran experiencia hizo posible culminar este trabajo.

De manera muy especial al Dr. Esteban Flores Director Provincial del Consejo del Judicatura del Azuay por haberme permitido desarrollar mi trabajo de tesis en tan prestigiosa Institución.

Con mucho cariño mi agradecimiento a mi Tío Marcelo Vásquez por haberme motivado a continuar con mi formación académica, y haber culminado con éxito la Maestría.

Quiero culminar agradeciendo a DIOS, y todas esas personas que de una u otra manera aportaron con esta investigación.

## **RESUMEN**

Uno de los grandes retos que afrontan las entidades públicas, consiste en ofrecer a sus funcionarios condiciones laborales que les permita desarrollar sus diferentes aptitudes y fortalezas con un sentido de empoderamiento institucional que garantice el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales. Esto, en razón de que la presencia de diferentes factores tanto internos como externos en las actividades laborales, han constituido por siempre el gran obstáculo o limitante que permita alcanzar a las entidades públicas un alto rendimiento.

Por lo que, a través de las diferentes técnicas y métodos de investigación, mismos que serán aplicados en el desarrollo del presente trabajo investigativo, permitirán identificar los factores que generan esta falta de compromiso laboral en la Institución; de manera cuantitativa y cualitativa, haciéndose por ello necesario la elaboración de un plan de reforzamiento del compromiso organizacional.

Palabras claves: compromiso organizacional, satisfacción en el trabajo, permanencia laboral

**ABSTRACT**


**ABSTRACT**

One of the greatest challenges faced by public entities is to provide its employees working conditions that enable them to develop their different abilities and strengths with a sense of institutional empowerment so as to ensure compliance with institutional goals and objectives. These, on the grounds of internal and external factors in the work activities, have always been the great obstacle or limitation to achieve high performance on public entities.

Therefore, through different techniques and research methods, all of which will be applied in the development of this research work, will allow identifying quantitatively and qualitatively the factors causing a lack of institutional commitment. Consequently, it becomes necessary the development of a plan for strengthening organizational commitment.

**Keywords:** Organizational Commitment, Job Satisfaction, Job Tenure



  
Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

## INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
RESUMEN .....	iv
ABSTRACT .....	v
INDICE DE CONTENIDOS.....	vi
INDICE DE FIGURAS.....	viii
INDICE DE ANEXOS.....	ix
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO 1.- PROBLEMÁTICA.....	3
1.2. Objetivos específicos:.....	3
CAPITULO 2.- MARCO TEÓRICO.....	4
2.1. Comportamiento Organizacional. ....	4
2.2. Conceptos Fundamentales.....	4
2.2.1.- Comportamiento Individual e interpersonal. ....	5
2.3.- Actitudes de los empleados y sus efectos.....	7
2.3.1. Enfoque individual y colectivo, respecto de la satisfacción en el trabajo .....	8
2.4. El Compromiso Organizacional según la Teoría de Meyer y Allen .....	9
2.5. La Administración Pública.....	9
2.5.1. El Compromiso Organizacional en la Administración Pública .....	11
2.5.2. Importancia del Compromiso Organizacional en la Administración Pública .....	11
CAPITULO 3. IDENTIFICACION DE FACTORES QUE INCIDEN EN LA FALTA DE COMPROMISO LABORAL.....	13
3.1. Metodología de la investigación.....	13
3.1.2 Técnicas de la investigación.....	13
3.1. 3 Instrumentos de la investigación.....	13
3.2 Definición de la Población.....	14
3.3 Recolección de los Datos.....	14
3.3.1 Selección de datos individuales.....	14
3.3.2 Cuestionario del Compromiso Organizacional por Meyer y Allen .....	15
3.4 Análisis de resultados de las encuestas.....	15

<b>3.4.1. Compromiso Organizacional Afectivo .....</b>	<b>16</b>
<b>3.4.2. Compromiso Organizacional de Continuidad.....</b>	<b>21</b>
<b>3.4.3. Compromiso Organizacional Normativo .....</b>	<b>27</b>
<b>3.5 Grupos focales .....</b>	<b>33</b>
<b>3.5.1 Análisis de resultados de los grupos focales .....</b>	<b>33</b>
<b>CAPITULO 4.CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>39</b>
<b>CAPITULO 5. PLAN DE REFORZAMIENTO .....</b>	<b>44</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>51</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>52</b>

**INDICE DE FIGURAS.**

<b>Figura 1. Análisis de resultados pregunta 1. ....</b>	<b>16</b>
<b>Figura 2. Análisis de resultados pregunta 2. ....</b>	<b>17</b>
<b>Figura 3. Análisis de resultados pregunta 3. ....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 4. Análisis de resultados pregunta 4. ....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 5. Análisis de resultados pregunta 5. ....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 6. Análisis de resultados pregunta 6. ....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 7. Análisis de resultados pregunta 7. ....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 8. Análisis de resultados pregunta 8. ....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 9. Análisis de resultados pregunta 9. ....</b>	<b>24</b>
<b>Figura 10. Análisis de resultados pregunta 10. ....</b>	<b>25</b>
<b>Figura 11. Análisis de resultados pregunta 11. ....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 12. Análisis de resultados pregunta 12. ....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 13. Análisis de resultados pregunta 13. ....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 14. Análisis de resultados pregunta 14. ....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 15. Análisis de resultados pregunta 15. ....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 16. Análisis de resultados pregunta 16. ....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 17. Análisis de resultados pregunta 17. ....</b>	<b>32</b>



## INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Invitación a los funcionarios de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura para llenar las encuestas.....	52
Anexo 2. Invitación a participación en los grupos focales.....	53
Anexo 3. Modelo de Encuesta.....	54
Anexo 4. Modelo de Grupo Focal.....	55
Anexo 5. Certificado de Socialización de la Investigación.....	56

Francisco Roberto Rodas Andrade

“Trabajo de Graduación”

Mónica Isabel Rodas Tobar

Febrero, 2015

**Identificar, y analizar los factores que inciden en la falta de compromiso laboral por parte de los funcionarios públicos de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura del Azuay**

## **INTRODUCCIÓN**

La presente investigación tiene como objetivo principal; Identificar y analizar los factores que inciden en la falta de compromiso laboral por parte de los funcionarios públicos de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura del Azuay, uno de los problemas que enfrentan las entidades públicas es poder identificar el compromiso organizacional de cada uno de su empleados o colaboradores y que garantice el cumplimiento de las metas y objetivos de la Institución.

Keith Davis y John W.Newtrom (2003), en su obra *Comportamiento Humano en el Trabajo*, define que el Comportamiento Organizacional es: *“El estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas individual y grupalmente actúan en las organizaciones. Trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad. El comportamiento organizacional es una disciplina científica a cuya base de conocimientos se agregan constantemente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales. El comportamiento organizacional brinda un conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis”*.

Como podemos observar de la simple lectura de la definición dada por Keith Davis y John W.Newtrom respecto del comportamiento organizacional, ésta, nos da la pauta de que no es posible delimitar al comportamiento organizacional en el tiempo y en el espacio, porque precisamente esta es una disciplina que se construye en la base de constantes investigaciones producto de la propia evolución del hombre, pues los factores externos que rodean a la actividad humana, como son la tecnología , la política, la economía, hasta el medio ambiente, lo cual, justifica la razón por la que no es posible el que podamos hablar de que las actitudes y aptitudes de una persona en una determinada función son las mismas o similares en la actualidad que hace tiempo atrás.

Doctrinarios como Meyer y Allen proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo, las cuales serán las variables de la presente investigación ; de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización; constructo del que se colige que hasta la actualidad este ha sido objeto de múltiples análisis y respecto del cual en nuestro medio no se ha identificado un estudio real que nos permita tener una idea general y objetiva respecto del compromiso laboral.

Por lo expuesto, el presente trabajo de tesis inicia con el planteamiento del problema donde se explica las razones que motivaron a plantearse los objetivos de la presente investigación , se continua con el análisis de la base teórica-conceptual del compromiso y se pretende que a través de la aplicación del método investigativo “Cuestionario de Meyer, y Allen”; y en forma complementaria con la aplicación de grupos focales, poder identificar los factores que inciden de manera predominante en la falta de compromiso laboral.

Posteriormente se presenta el análisis de resultados y conclusiones, y que gracias a los datos que nos resulten de la investigación sea esta, por la encuesta propuesta y la aplicación de los grupos focales, poder transformar en respuestas que respondan de manera clara y precisa los objetivos planteados y sobre todo estructurar un Plan de Reforzamiento del compromiso Organizacional de la Institución.

Finalmente se expondrán las respectivas conclusiones generales y recomendaciones realizadas a la presente investigación y que podrán servir a futuros investigadores y para quienes deseen utilizar aspectos importantes en función de la realidad de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura del Azuay.

Es indudable que el compromiso organizacional se ha constituido en los actuales momentos en una categoría “emergente”, cuyo estudio debe estar considerado como prioritario dentro de la administración y gestión pública, pues de sus resultados se generarán conclusiones que repercutirán positivamente en la práctica y la mejora de las actitudes laborales; bajo esa premisa se entiende que si se consigue que los funcionarios de la Institución estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan, mayores serán las posibilidades de que se alcance un bienestar institucional, lo que generará una óptima productividad.

## **CAPITULO 1.- PROBLEMÁTICA.**

Dentro de su Plan Anual de Planificación Pública, la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura del Azuay, se planteó la ejecución presupuestaria del 100% , cuyo porcentaje es medible a través de los indicadores de gestión y presupuestarios que maneja la Institución; esto hasta finales del año que transcurre, porcentaje que hasta la fecha, debió ya oscilar en un 70%, y que apenas alcanza el 54%, información reflejada en los indicadores de gestión del PAPP y que atribuye en su gran mayoría a gastos de personal; lo cual lamentablemente no se ha dado, por presumirse, una falta de compromiso laboral de los funcionarios, imposibilitando que se pueda cumplir los objetivos y metas planteadas, siendo por ello necesario identificar las causas que generan esta falta de productividad laboral que hace que la institución, no alcance sus objetivos institucionales.

### **1.1. Objetivo general:**

Identificar, y analizar los factores que inciden en la falta de compromiso laboral por parte de los funcionarios públicos de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura del Azuay.

### **1.2. Objetivos específicos:**

- Analizar la base teórica- conceptual del compromiso.
- Identificar los comportamientos que miden el grado de compromiso laboral de los funcionarios de la Institución.
- Estructurar un plan de reforzamiento del compromiso organizacional.

## **CAPITULO 2.- MARCO TEÓRICO.**

### **2.1. Comportamiento Organizacional.**

El comportamiento organizacional analiza los diferentes factores y variables que influyen en el ser humano para actuar de una u otra forma, tanto en el medio laboral como en el ámbito social y familiar.

Al comportamiento organizacional se le ha conceptualizado como una rama de estudio individual dentro la ciencia de lo social, y es que, precisamente el comportamiento organizacional ha permitido a través de su análisis e investigaciones, determinar los factores que inciden en el medio laboral y que no permiten alcanzar los objetivos y metas que cada entidad u organización se plantean dentro de sus planes operativos.

Debemos comprender que el comportamiento organizacional abarca el estudio de todos los factores internos y externos que rodean al ser humano, y que una vez que son identificados a través de diferentes técnicas y metodologías permiten buscar soluciones a la influencia negativa que estos pueden causar en el medio laboral.

### **2.2. Conceptos Fundamentales**

Es necesario identificar algunas definiciones respecto del término “comportamiento”, esto, previo a analizar las definiciones que la doctrina a determinado para el “comportamiento organizacional”, así el Diccionario de la Real Academia de la Lengua define al Comportamiento: “...como conducta, manera de comportarse. Conducta, en su primera aceptación, se relaciona con conducción, que según la misma fuente es: acción y efecto de conducir, llevar o guiar alguna cosa”; manera de comportarse”.

Por su parte Gerald Cole (1995) dice: “...*comportamiento organizacional es el estudio de las distintas formas del comportamiento en el trabajo, tanto individual como grupal, incluyendo el análisis de las interrelaciones entre individuos y grupos, su interacción con su entorno (medio ambiente) y la conducta de unos y otros frente al cambio*”. (pág. 25)

Para Stephen Robbins, (2004,) “...*El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización*”. (pág. 8)

Como bien colige Davis y John W. Newstrom, el comportamiento organizacional, parte de un conjunto de conceptos fundamentales que giran alrededor de la naturaleza de las personas y organizaciones; lo cual otorga un conjunto de herramientas que permitirán a los administradores a través del comportamiento de los individuos en la organización facilite o permita comprender la complejidad que genera las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo.

Stephen Robbins, con la presente definición nos ofrece un concepto que abarca el estudio de todo lo que la gente hace en una organización y la forma en que ese comportamiento afecta el desempeño de la misma, señalando el Autor que el comportamiento organizacional, si bien se ocupa de situaciones relacionadas con el empleo, enfatiza con igual importancia el comportamiento en relación con los puestos, el trabajo, el ausentismo, la rotación del personal, la productividad, el desempeño humano, y la administración; por lo que, considero que para determinar los diferentes factores que engloban cada uno de estos tópicos citados por Stephen Robbins, es importante analizar la propuesta que Meller y Allen nos ofrece respecto del compromiso organizacional.

Estas relaciones interpersonales deben ser analizadas desde una óptica individual e interpersonal que garantice el encontrar y determinar los factores que influyen en el comportamiento laboral.

### **2.2.1.- Comportamiento Individual e interpersonal.**

Es innegable que la conducta de las personas llámense a estas trabajadores, funcionarios o colaboradores, delimitan el funcionamiento positivo o negativo de una organización laboral; mas, la historia siempre ha estigmatizado al empleador como el culpable del descontento y la inconformidad de los trabajadores a tal punto de que en ocasiones han presionado a los empleadores a que cedan exagerados beneficios a los trabajadores, todo en base a un común denominador, muchas veces inexistente, llamado explotación laboral; lo cual, ha obligado a desarrollar estudios que permitan realmente identificar las verdaderas causas, y factores, que influyen de manera gravitante en la falta de compromiso de los trabajadores en una organización laboral.

Siguiendo a Stephen Robbins en el análisis que hace respecto del enfoque del comportamiento organizacional manifiesta: “[...] que éste se centra en dos áreas principales; en primer lugar analiza el comportamiento individual, área basada principalmente en las contribuciones de psicólogos, que incluye temas como las actitudes, la personalidad, la percepción, el aprendizaje y la motivación. En segundo lugar el comportamiento organizacional

tiene que ver con el comportamiento grupal que incluye normas, roles, formación de equipos, liderazgo y conflicto [...]”.

Está claro que las actitudes de los empleados ya sean estas analizadas desde un óptica individual o grupal son muy importantes para las empresas pues cuando las actitudes son negativas evidencian problemas subyacentes que contribuyen a las dificultades presentes y futuras de una organización, es por ello que es necesario como lo analiza Stephen Robbins que “[...] por desgracia, el comportamiento de un grupo de empleados no se puede entender simplemente sumando las acciones de los individuos del grupo porque los individuos que están en un ambiente grupal se comportan de una manera diferente que los individuos que actúan solos [...]”.

Stephen Robbins con muy buen criterio, reflexiona respecto del comportamiento de los empleados, haciendo notar que un individuo como regla general quizá no actué en la misma forma frente a un hecho, cuando la decisión sea individual que grupal; es por ello que el reto clave para los administradores es tratar de identificar el comportamiento de la organización desde las dos perspectivas, y así poder conseguir llegar al compromiso organizacional conceptualizado como la lealtad de los empleados hacia la empresa medida como lo dice Keith Davis y John W. Newstrom “ como el deseo continuo de participar activamente de ella, lo que compara con la fuerza magnética interna, que atrae entre sí objetos metálicos, reflejada en la medida de la disposición del empleado para permanecer en la compañía a futuro”

La esencia de la sociedad se basa en la conducta humana reflejada en las relaciones interpersonales, a lo largo de la historia de la humanidad, las relaciones interpersonales han marcado el desarrollo de la misma; pues la realidad social como lo conceptúa José Luis Álvaro Estramiana en su obra “Fundamentos Sociales del Comportamiento Humano”, como una construcción de los individuos y las relaciones que mantienen entre sí.

La doctrina estudia a la conducta humana desde diversas perspectivas entre las que se destacan a criterio de José Luis Álvaro Estramiana la personal, interpersonal e inclusive la social, niveles que si bien puede ser independientes para su análisis entre sí, para mi concepto se encuentran estrechamente ligados.

Estramiana expresa que para entender cómo se comporta una persona, debemos indagar en las relaciones que mantiene con otras personas, momento en el que se asocia a este análisis la sociedad. En suma, si pretendemos comprender las relaciones entre las personas, es innegable no analizar las diferencias entre los individuos, haciéndose imposible entender que la conducta humana es un actuar aislado, sino todo lo contrario constituye un producto social.

### **2.3.- Actitudes de los empleados y sus efectos.**

Las empresas que han mostrado éxito en su desempeño, indiscutiblemente han tenido como pilar fundamental para ello, la actitud de sus empleados o llamados por algunas empresas colaboradores, actitudes que para el presente estudio las podemos distinguir entre positivas y negativas; entendiendo que las positivas se encuentran enmarcadas en un cúmulo de acciones proactivas, que van en directo beneficio para las empresas, las mismas que indiscutiblemente a más de conseguir un ambiente laboral absolutamente tranquilo donde prime la sana competencia y el esfuerzo de todos se vea cristalizado en los resultados exitosos de las empresas que verán sus objetivos alcanzados

Ahora bien, el aspecto que nos debe preocupar en el presente estudio de investigación radica en el comportamiento negativo de los empleados/colaboradores de las empresas, pues cuando estas se encuentran presentes, constituyen síntomas de evidentes problemas a los que como los denominan Keith Davis y Jhon W. Newstrom, son: *"... subyacentes como una causa que contribuye a las dificultades futuras de la compañía..."*.

Es por ello que debemos entender que los costos organizacionales relacionados con las actitudes inadecuadas de los empleados pueden afectar gravemente la competitividad de la empresa; es por ello, que los administradores de las empresas sean estas públicas o privadas, es tratar de encontrar las que en el momento adecuado aquellos factores, hechos o circunstancias que estén por afectar el comportamiento de los empleados en el normal desenvolvimiento de las empresas.

Para los autores citados en líneas precedentes, las actitudes son los sentimientos y las creencias que determinan en gran parte la forma en que los empleados perciben su ambiente, su compromiso con las acciones que se pretenden, y en última instancia su comportamiento; todo lo cual nos lleva inequívocamente a que los administradores de las empresas tienen sin duda alguna la tarea de indagar en los empleados el nivel de satisfacción de aquellos en el trabajo; pues, considero, que solo introduciéndonos en ese sentimiento de satisfacción y poder medir en él, su nivel de satisfacción podremos partir a la siguiente tarea, que consiste en determinar, cuales son los factores internos o externos, que impiden al empleado, subalterno, colaborador, o como se lo denomine el llegar a niveles adecuados de satisfacción lo cual repercutirá indudablemente en beneficios para la empresa.



### **2.3.1. Enfoque individual y colectivo, respecto de la satisfacción en el trabajo**

Necesariamente, los gerentes o administradores de las empresas, requieren información suficiente respecto de la satisfacción de los empleados en el trabajo para posteriormente tomar decisiones adecuadas ya sean estas para prevenir o solucionar problemas de los empleados; para lo cual muchas de las veces el mejor camino para encontrar esta información es a través de la aplicación de encuestas que permitan determinar datos reales y objetivos.

Siguiendo este orden de ideas, podemos decir que cuando nos referimos a que la satisfacción laboral que existe en mi empresa es alta o baja, podemos partir desde un enfoque individual o grupal/colectivo; así, nos referimos al enfoque individual cuando por ejemplo premiamos o reconocemos al mejor trabajador de la semana, o del mes, o cuando organizamos un concurso para el ascenso de un solo funcionario o cuando la capacitación está dirigida a un solo colaborador; circunstancias o acciones que en muchas de las ocasiones en lugar de ser un factor positivo, sino es aplicado con acciones que permitan a otros encontrar o llegar a determinados grados de satisfacción, pueden constituirse en un bumerán para los intereses de la empresa; claro está, que no por ello se va a dejar de lado el aplicar ciertas técnicas de reconocimiento en forma individual; pues, lo que pretendo decir, es que siempre será mejor dirigimos a conseguir una satisfacción global.

La satisfacción global o como lo denomina los ya citados Keith Davis y Jhon W. Newstrom, "multidimensional", así los aspectos importantes de la satisfacción global en el trabajo radican por lo general en la remuneración, el superior inmediato, la naturaleza de las tareas realizadas, los compañeros o equipo de trabajo y las condiciones de trabajo inmediatas.

Siendo por ello, muy necesario e importante que tratemos de visualizar y proyectar la satisfacción en el trabajo como un hecho global, en conjunto, o como lo dicen los doctrinarios referidos como un hecho multidimensional, y aquello encuentro que es muy fácil de entender y explicar, pues, analicemos, un grupo laboral, que se encuentre satisfecho con su remuneración, que se encuentre a gusto entre su equipo de trabajo, que además todos se sientan respaldados y dirigidos con un líder que sea capaz de combinar la firmeza con la asequibilidad y en general que sienta que sus condiciones de trabajo le permiten encontrarse satisfecho con su trabajo; permitirá a la empresa conseguir a corto plazo sus metas y objetivos, que aquella empresa que quizá aplique mecanismos unidimensionales que solamente dirija sus esfuerzos de conseguir una óptima satisfacción en el trabajo de empleado por empleado.

## 2.4. El Compromiso Organizacional según la Teoría de Meyer y Allen

Citados por (Arias, 2001) proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo; de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

- Compromiso afectivo: (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.
- Compromiso de continuidad: (necesidad) señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.
- Compromiso normativo: (deber) es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

## 2.5. La Administración Pública

Si bien, la doctrina y los trabajos de investigación se han visto direccionados de manera concreta a brindar pautas, técnicas, soluciones en fin todo tipo de mecanismo para solucionar los múltiples inconvenientes o problemas que se suscitan en la empresa privada, para que sean estas, las que logren, luego de superar sus inconvenientes, alcanzar sus metas y objetivos propuestos; pero, en la actualidad y sobre todo en nuestro país, por los cambios de los que ha sido objeto el sector público, se hace indispensable el aplicar en la medida que sea posible dichos estudios a las empresas públicas.

Conocido es por todos, que en el Ecuador, en la última década a través de las diferentes reformas legales a muchos cuerpos normativos, entre ellos, las que se refieren al sector público, encontramos la llamada Ley Orgánica de Empresas Públicas, la que en su Art. 1, dice: "Las disposiciones de la presente Ley regulan la constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación de las empresas públicas que no pertenezcan al sector financiero y que actúen en el ámbito internacional, nacional, regional, provincial o local; y, establecen los mecanismos de control económico, administrativo, financiero y de gestión que se ejercerán sobre ellas, de acuerdo a lo dispuesto por la Constitución de la República", de igual forma podemos citar a Ley Orgánica del Servicio Público, el Código Orgánico de la Función Judicial, y así por el orden podríamos citar a un sin número de cuerpos legales, que en plena concordancia con la Constitución de la República, han reorganizado el aparato estatal en busca de conseguir que los diferentes entes gubernamentales, entren en un cambio que les permita alcanzar un desarrollo óptimo y de calidad.

Es por ello, que he decidido centrar mi estudio en el Consejo de la Judicatura, entidad pública que tiene a su cargo nada más y nada menos, que el gobierno, administración, vigilancia y disciplina de la Función Judicial. Delimitando mi estudio específicamente, en la Dirección Provincial del Azuay.

Si partimos de un breve análisis respecto a la forma en que las entidades públicas se encuentran en la actualidad reguladas, encontraremos que las mismas hoy por hoy son objeto de constantes y exigentes requerimientos, para lo cual, cada vez más se exige de sus empleados mayor compromiso y esfuerzo, que inclusive me atrevo a manifestar que en muchos de los casos ya no existe esa brecha que hasta hace no más de una década marcaba al sector público y privado, donde al público se lo estigmatizaba como la oveja negra y al privado como el ejemplo de competitividad; mas, reitero como las cosas han cambiado sustancialmente, considero que parte de ese cambio positivo del que está siendo objeto las entidades públicas, donde la función judicial no ha sido la excepción sino uno de los planes pilotos a nivel nacional de este cambio vertiginoso, es que considero importantísimo aplicar las técnicas, y mecanismos que los doctrinarios e investigadores ponen en consideración de la empresa privada para alcanzar mejores estándares de competitividad.

### **2.5.1. El Compromiso Organizacional en la Administración Pública**

El Dr. Aníbal Guzmán Lara, sostiene que *"La Administración Pública es la acción del gobierno encaminada en forma ordenada y técnica al cumplimiento y aplicación de leyes y reglamentos, a promover el bien público en todas sus manifestaciones, económica, de seguridad, de protección, de integridad territorial, educación, vialidad, etc., como a dar resoluciones oportunas a las reclamaciones y peticiones que se susciten o presentaren"*.

Se argumenta también que es un *"conjunto de órganos e instituciones jerárquica o funcionalmente subordinados y coordinados de acuerdo con la Ley, que tiene como misión constitucional el asegurar las prestaciones públicas necesarias para el desarrollo de la vida en común"*.

Cabe detallar que con frecuencia a la función administrativa se le suele identificar como la actividad que involucra la prestación de servicios públicos para satisfacer las necesidades de la ciudadanía o colectividad, esto quiere decir que la Administración Pública es la parte más dinámica del aparato estatal, que actúa en forma permanente.

Todo esto sumado al hecho que la Administración Pública, día a día, crece y evoluciona, pues a más de las circunstancias ya analizadas en líneas precedentes es innegable que el avance tecnológico, y el crecimiento poblacional obligan a los gobiernos de turnos, estar atentos a estos cambios vertiginosos, por lo que, el compromiso que los funcionarios públicos deben prestar durante la prestación de sus servicios debe ser en niveles cada vez mayores; frente a lo cual la Administración Pública moderna se enfrenta a retos mayores para alcanzar sus objetivos y es precisamente que a través de la medición de la satisfacción laboral de aquellos funcionarios o empleados se podrá determinar el grado de eficiencia de dichas entidades.

Es por ello, que se hace entonces necesario encontrar determinados mecanismos que pudieran ser aplicables en los organismos públicos para conseguir comprometer a sus empleados.

### **2.5.2. Importancia del Compromiso Organizacional en la Administración Pública**

El compromiso organizacional es un vínculo entre el trabajador y su organización, es un constructo que ocupa un lugar importante en el estudio del comportamiento organizacional.

La importancia radica en lograr describir el nivel de compromiso organizacional de los empleados y la relación entre el compromiso organizacional y los factores que lo integran.

Este compromiso frente a una organización o entidad pública, que para muchos autores se basan en el conjunto de creencias, valores y patrones de comportamiento que identifican a una

organización de otra, debe traspasar esa barrera a fin de que el compromiso organizacional en razón de su importancia para alcanzar las metas propuestas por estas, debe constituirse en una cultura, cultura organizacional con la que las empresas puedan contar.

Ahora bien, generalmente, las empresas cuentan con un plan estratégico en el cual se pueden encontrar sus propósitos y valores fundamentales, entre ellas: la misión, la visión, la filosofía de la empresa y lógicamente los valores.

Planes estratégicos, en los que por regla general se encuentran que el común denominador de todas y cada una de las actividades y metas que se proponga la empresa radica en el indispensable: "COMPROMISO".

Compromiso que se constituye en un sinónimo de ética y profesionalismo, interés por la problemática social de nuestro entorno, disposición de servicio, proactividad frente a los problemas, en fin..." pero, ¿qué pasa en realidad al interior de la empresa?

Lo más común, lamentablemente, es que estas frases o fundamento de sus objetivos y metas, simplemente se queden en el papel como letra muerta que no se aplica, siendo el servicio criticado.

Esta realidad, obliga a que las empresas y muy especialmente los directivos, tengan muy en claro que la convicción del compromiso para con la entidad y el servicio en sí mismo, sea realmente una arma competitiva y que se constituya en la pieza clave del engranaje de la administración pública.

## **CAPITULO 3. IDENTIFICACION DE FACTORES QUE INCIDEN EN LA FALTA DE COMPROMISO LABORAL**

### **3.1. Metodología de la investigación**

La metodología propuesta para la presente investigación será Inductivo - Deductivo: la cual permitirá lograr los objetivos propuestos y ayudará a verificar las variables planteadas, para el efecto se realizará un análisis general hasta llegar a las particularidades del presente estudio.

#### **3.1.2 Técnicas de la investigación**

De Campo: Por ser un estudio cuantitativo-cualitativo del comportamiento del objeto a estudiar.

Bibliográfico: La investigación amerita el estudio y compilación de diversas fuentes que estudian el constructo del compromiso laboral, en razón de los factores que inciden para ello.

Descriptiva: Se determinará el qué y el cómo ocurre los hechos y se propone una solución a través de un Plan de Reforzamiento del compromiso organizacional.

#### **3.1. 3 Instrumentos de la investigación**

El presente trabajo de tesis pretende que a través de la aplicación del método investigativo "Cuestionario de Meyer, y Allen y"; y en forma complementaria con la aplicación de grupos focales, poder identificar los factores que inciden en la falta de compromiso laboral, y de esta manera dar respuesta a los objetivos establecidos en la presente investigación.

En este estudio se busca medir la relación existente entre el nivel de compromiso organizacional y la exhibición de conductas de desempeño de los funcionarios de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura del Azuay.

### **3.2 Definición de la Población**

Para el presente estudio se ha considerado las siguientes Unidades:

- Administrativa.
- Financiera.
- Comunicación.
- Planificación.

El número de funcionarios que formarán parte de presente estudio, está conformado por el total de la población, es decir por cuarenta funcionarios.

### **3.3 Recolección de los Datos**

La recolección de los datos para el presente estudio se lo realizará a través de los instrumentos planteados, y el procesamiento de los datos obtenidos se lo realizará a través del programa estadístico SPSS.

#### **3.3.1 Selección de datos individuales**

La finalidad de este apartado es obtener información relacionada a los factores demográficos individuales que pudiesen dar origen al compromiso organizacional tales como: edad, sexo, instrucción, años de antigüedad en la institución, estado civil, de esta manera cada uno de esos escenarios proporcionarían información que nos permitirá determinar los porcentajes de medición necesarios para el presente análisis.

Para el presente estudio investigativo, se aplicará la variable demográfica de “ Instrucción ”, la misma que ha sido valorada por cuanto la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura del Azuay, al formar parte de las entidades que se encuentran en una fase de transformación tanto administrativa como jurisdiccional, en donde el principal eje para conseguir este cambio radica en la capacitación y profesionalización constante de todos quienes conforman el Consejo del Judicatura como órgano regulador de la Función Judicial en el país.

Conocido es por todos que la política de gobierno de la actual administración se enfoca en la evaluación previa capacitación y preparación, de los funcionarios públicos, por lo que, el nivel de instrucción constituye la piedra angular sobre la cual se desarrolla los entes

gubernamentales, siendo el Consejo de la Judicatura un organismo que debe contar entre sus colaboradores con profesionales altamente calificados y capacitados.

### **3.3.2 Cuestionario del Compromiso Organizacional por Meyer y Allen**

Se aplicará la versión del cuestionario construido por Meyer y Allen. Debido a que este instrumento representa una concepción tridimensional del compromiso organizacional, a través de los tres componentes mencionados anteriormente:

- Componente Afectivo.
- Componente de Continuidad.
- Componente Normativo.

### **3.4 Análisis de resultados de las encuestas**

Para el análisis de los resultados se utilizó el paquete estadístico SPSS, a través del cual se analizó la encuesta formulada por Meyer y Allen, técnica que fue aplicada en el presente trabajo investigativo donde se plantea 17 preguntas agrupadas en tres componentes que son el afectivo, de continuidad, y el normativo, cada uno de estas asociadas las variables como: sexo, edad, instrucción, años de antigüedad, y estado civil; encuestas realizadas a los funcionarios de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura del Azuay en un número de cuarenta personas.

Los componentes aplicados y que conforman el modelo de encuesta de Meyer y Allen nos permiten obtener perspectivas centradas en diferentes actitudes y circunstancias dentro de las que se desenvuelven los funcionarios de una entidad.

Demográficamente se logró identificar que el 45% de la población es de género masculino y el 55% del género femenino, el 35% de las personas encuestadas tienen entre 20 y 30 años de edad, el 40% están entre 31 y 40 años de edad y es donde más se encuentra concentrados los encuestados, y el 25% de 41 años en adelante.

También se identificó que el 22% de la población tienen estudios de secundaria, el 68% de estudios superiores y un 10% de posgrado. Finalmente obtuvimos que el 12% se encuentran

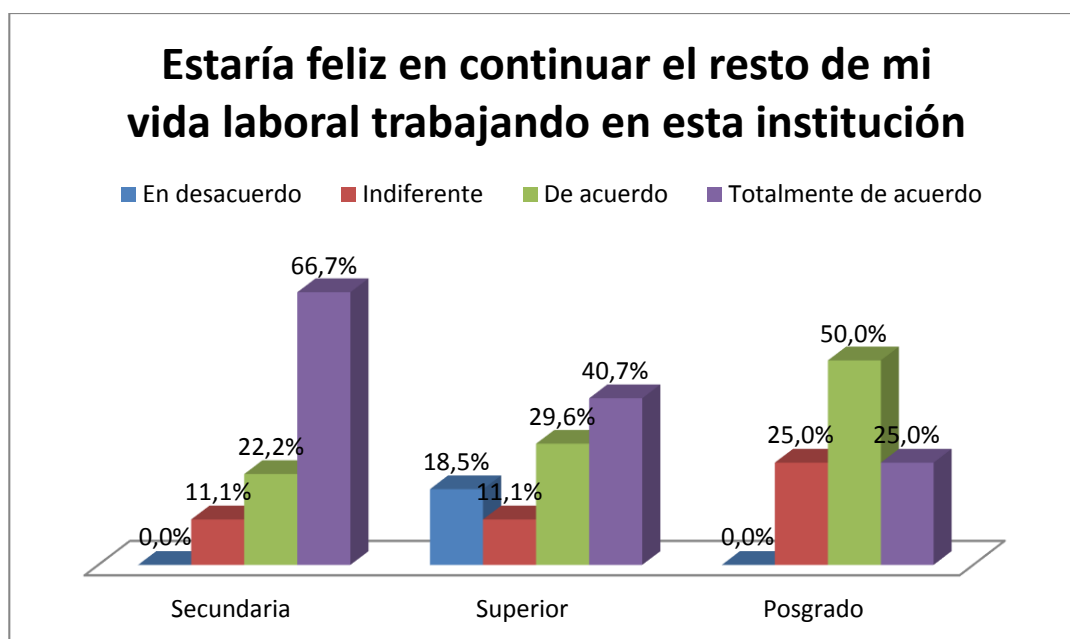


laborando en la institución menos de un año, el 68% se encuentran entre 1 y 5 años y un 20% están más de 5 años en la Institución.

### 3.4.1. Compromiso Organizacional Afectivo

PREGUNTA 1: ¿Estaría feliz en continuar el resto de mi vida laboral trabajando en esta Institución?

Figura 1. Análisis de resultados pregunta 1.



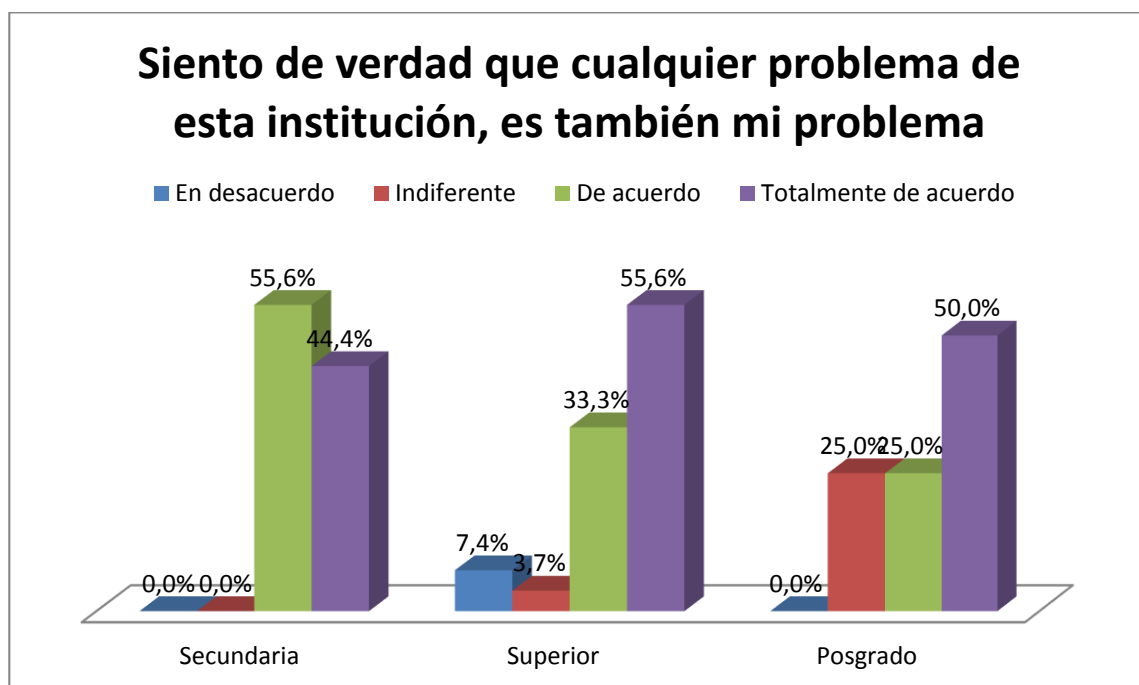
Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

De la encuesta efectuada se desprende que, del total de los encuestados, quienes se encuentran dentro del rango de educación secundaria, corresponde el 66,7%, que están totalmente de acuerdo; de igual forma, quienes se encuentran dentro del rango de educación superior el 40,7%, constituyendo el porcentaje más alto dentro de sus categorías; a diferencia de quienes se encuentran en el rango de educación de posgrado, que son el 50% y que están de acuerdo. Se concluye, que la mayoría de los encuestados se encuentran en gran porcentaje a favor de continuar laborando en la institución.

PREGUNTA 2: ¿Siento de verdad que cualquier problema de esta institución, es también mi problema?

**Figura 2. Análisis de resultados pregunta 2.**



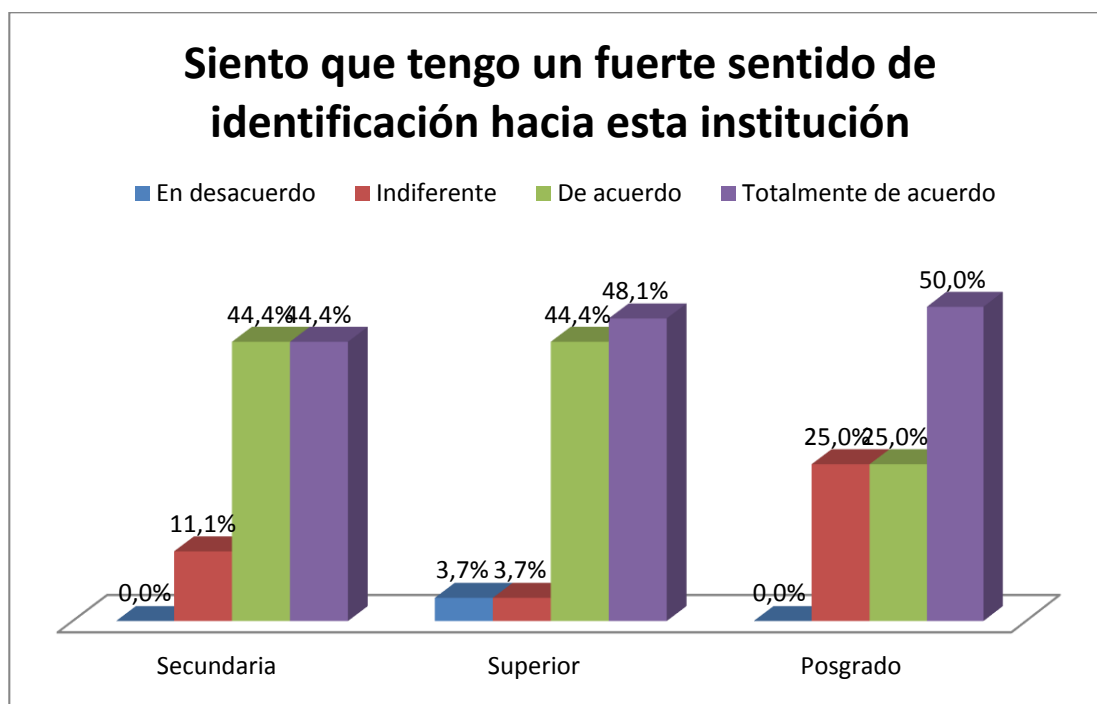
Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

De los datos obtenidos en esta pregunta podemos observar que la media porcentual de los rangos tanto de secundaria, superior y posgrado demuestran un porcentaje superior respecto de quienes no se apersonan con de los problemas institucionales.

PREGUNTA 3: ¿Siento que tengo un fuerte sentido de identificación hacia esta institución?

Figura 3. Análisis de resultados pregunta 3.



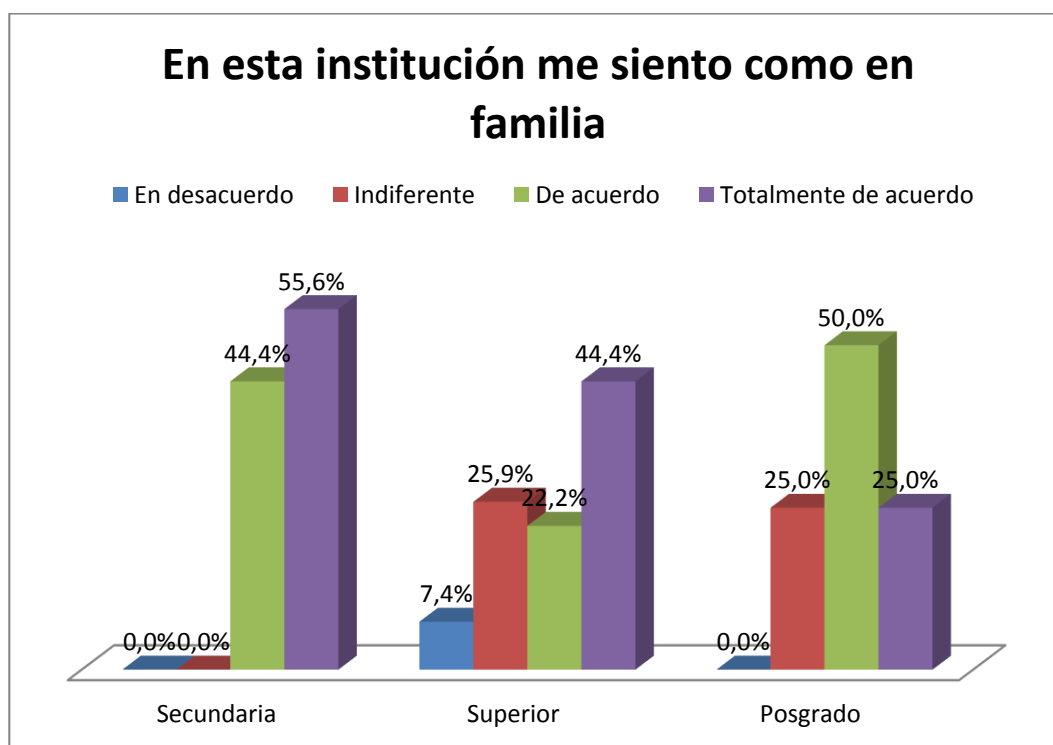
Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Se desprende claramente que de los resultados obtenidos, los funcionarios con estudios de secundaria y superior, denotan un porcentaje del 88,9% y 92,6% respectivamente, lo que resulta un alto valor porcentual dentro de la muestra; no así, en el caso de los funcionarios de posgrado donde el 25% se muestran indiferentes hacia la institución y un 75% en una media de identificación hacia la entidad.

PREGUNTA 4: ¿En esta institución me siento como en familia?

Figura 4. Análisis de resultados pregunta 4.



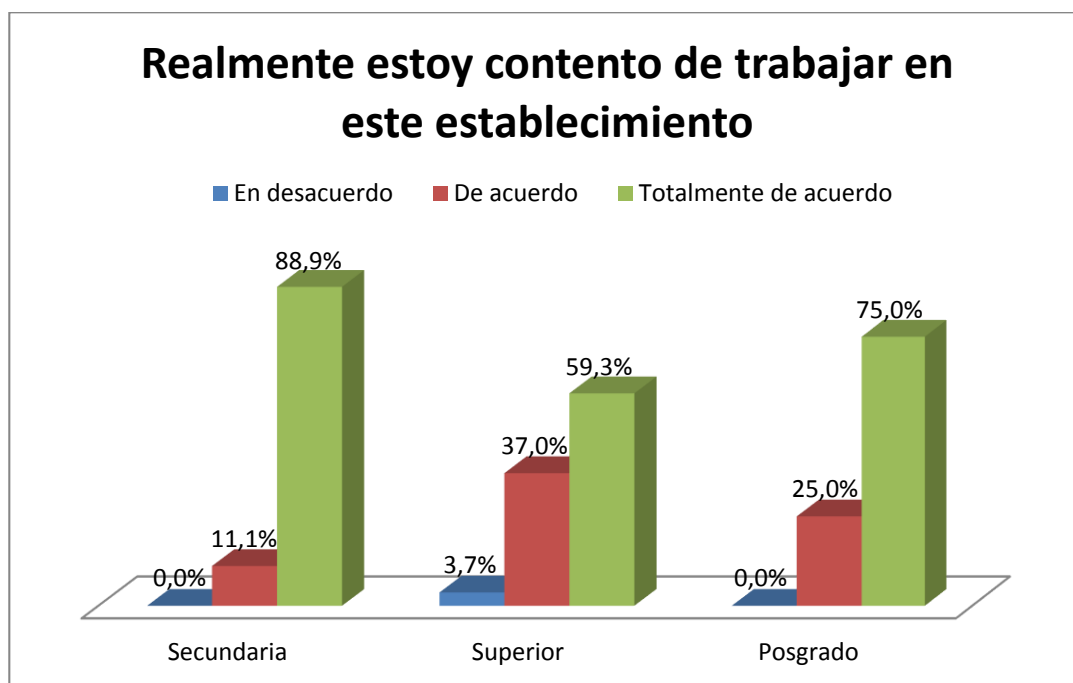
Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Del análisis de las respuestas obtenidas se colige que a diferencia de los resultados a las preguntas anteriores quienes se encuentran en un grado de educación superior el 25,9% se muestra indiferente a la pregunta en análisis, a su vez las personas de estudios de secundaria y posgrado se muestra totalmente de acuerdo en sentirse como en familia en la institución con un 55,6% y 25% respectivamente.

PREGUNTA 5: ¿Realmente estoy contento de trabajar en este establecimiento?

Figura 5. Análisis de resultados pregunta 5.



Fuente: Encuesta

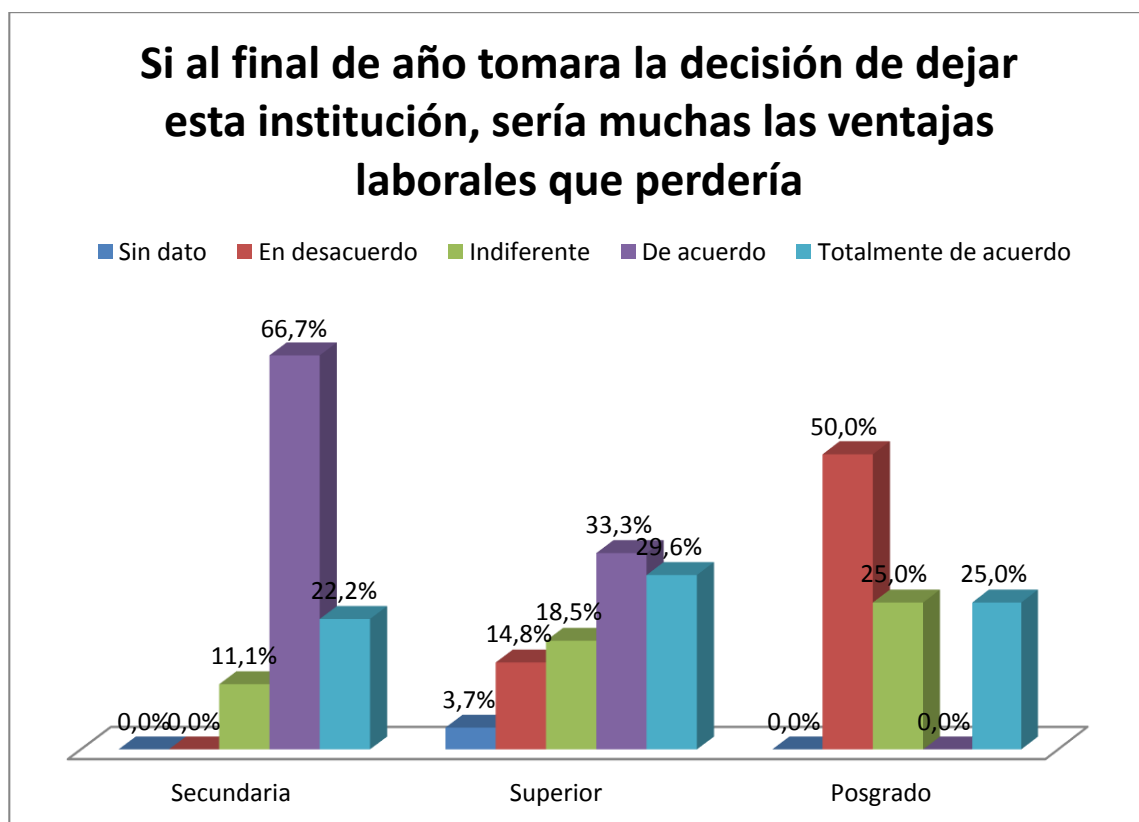
Elaborado por: Autor

Del 100% de la población en los rangos de secundaria, superior y posgrado se desprende que el 74,4% está totalmente de acuerdo en trabajar en el establecimiento, sumando a este análisis el 24,4 % que de iguala forman están de acuerdo y tan solo un 1.20% se muestra en desacuerdo.

### 3.4.2. Compromiso Organizacional de Continuidad

PREGUNTA 6: ¿Si al final de año tomara la decisión de dejar esta institución, serían muchas las ventajas laborales que perdería?

Figura 6. Análisis de resultados pregunta 6.



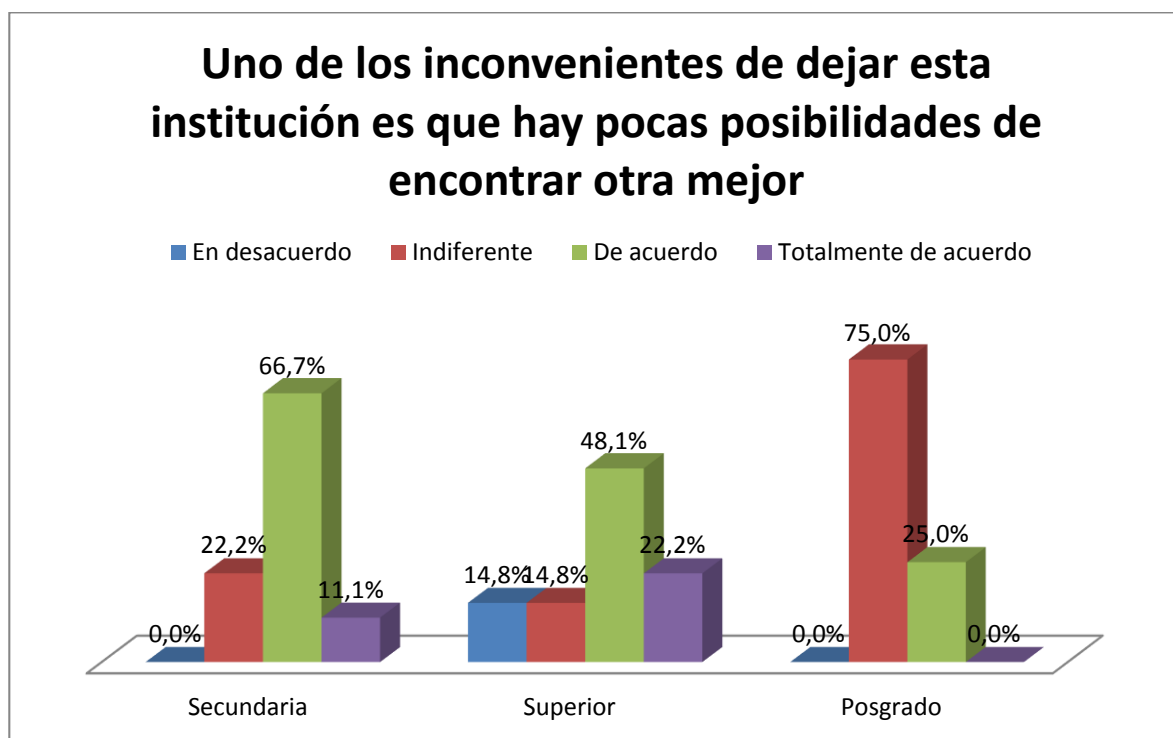
Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Los resultados que proyectan esta pregunta reflejan que, quienes se encuentran en el nivel de estudios secundario el 66,7%, y con un 33,3% de educación superior, concuerdan en que serían muchas las ventajas laborales que perderían si tomaran la decisión de dejar la institución al final del año, lo que contrasta fuertemente con los resultados de los encuestados en nivel de posgrado que con un 75% se muestran en desacuerdo e indiferencia.

PREGUNTA 7: ¿Uno de los inconvenientes de dejar esta institución es que hay pocas posibilidades de encontrar otra mejor?

Figura 7. Análisis de resultados pregunta 7.



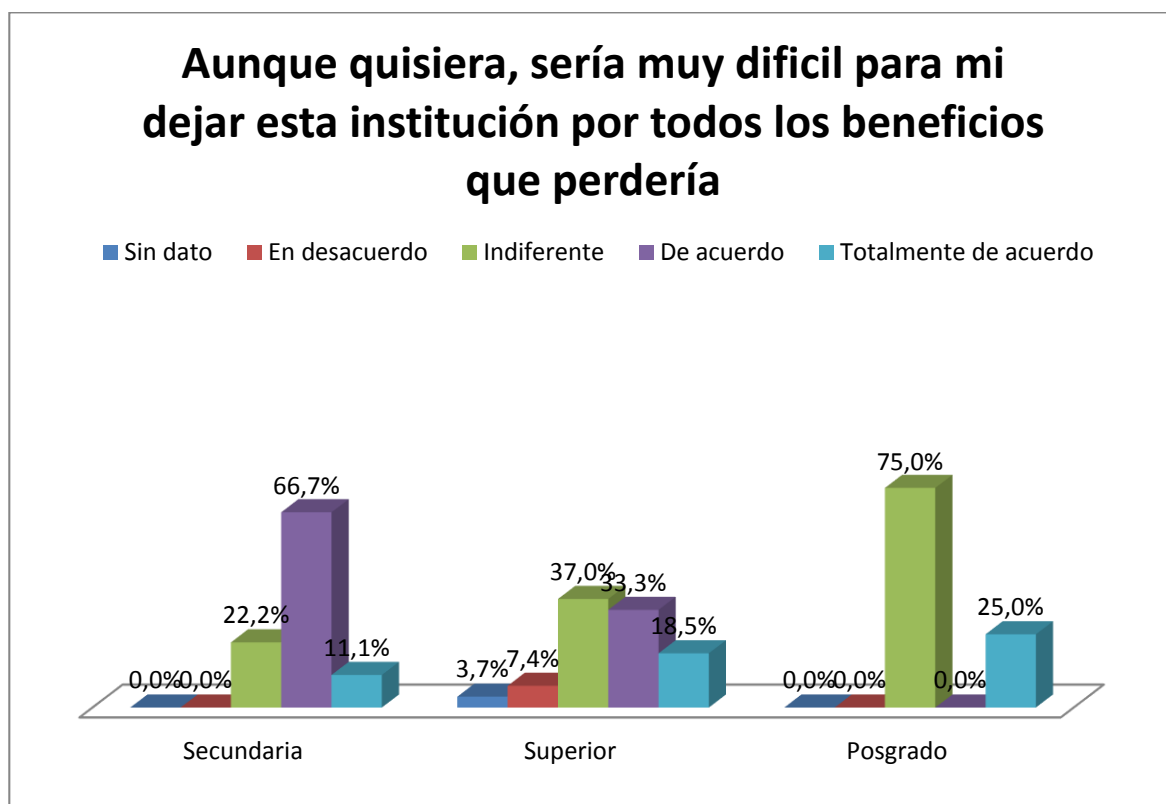
Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Lo que podemos observar en esta pregunta es que las personas que se encuentran en el nivel de educación secundaria y superior concuerdan positivamente en que existen pocas posibilidades de encontrar otras oportunidades laborales, no siendo considerado así, por los funcionarios con nivel de estudio de posgrado que se mostraron en un 75% de manera indiferente.

PREGUNTA 8: ¿Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar esta institución por todos los beneficios que perdería?

Figura 8. Análisis de resultados pregunta 8



Fuente: Encuesta

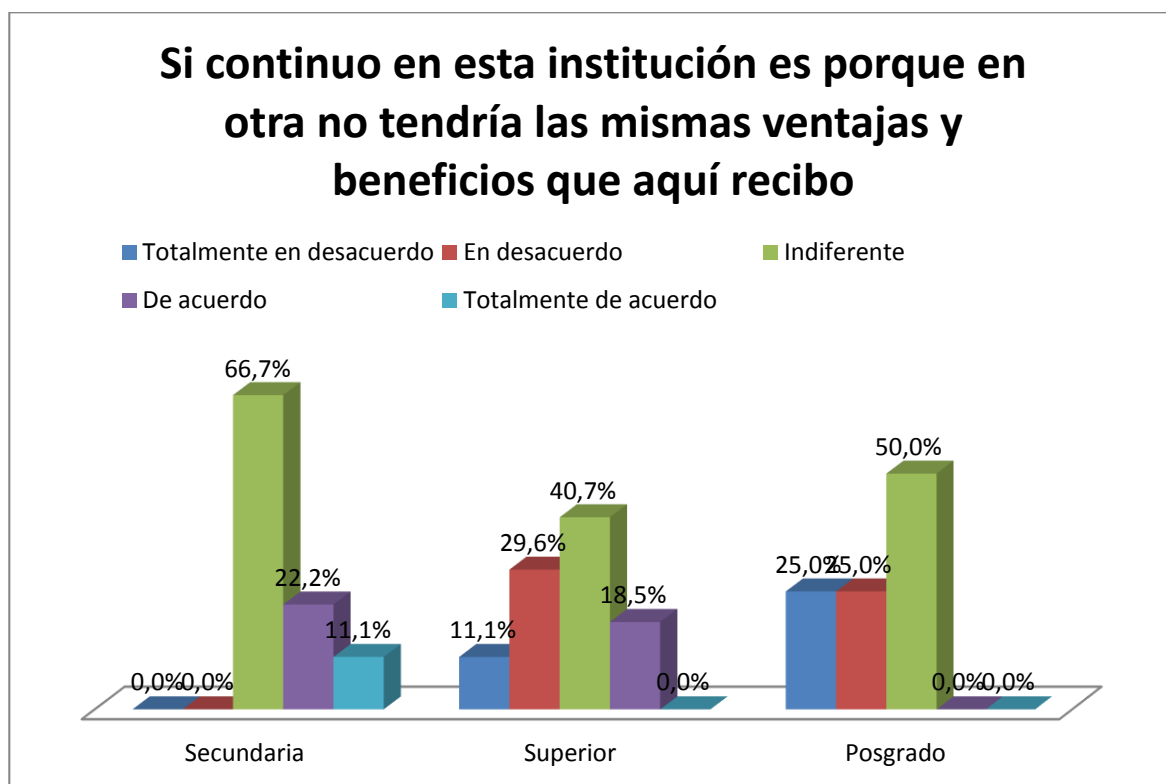
Elaborado por: Autor

De los resultados obtenidos observamos, que los encuestados que se encuentran en el nivel de educación secundaria muestran un alto porcentaje que afirma estar de acuerdo con la pregunta en análisis; contrario a esto, se muestran indiferentes los funcionarios de estudios en nivel superior y de posgrado, en un 37% y 75% respectivamente.



PREGUNTA 9: ¿Si continuo en esta institución es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que aquí recibo?

Figura 9. Análisis de resultados pregunta 9.



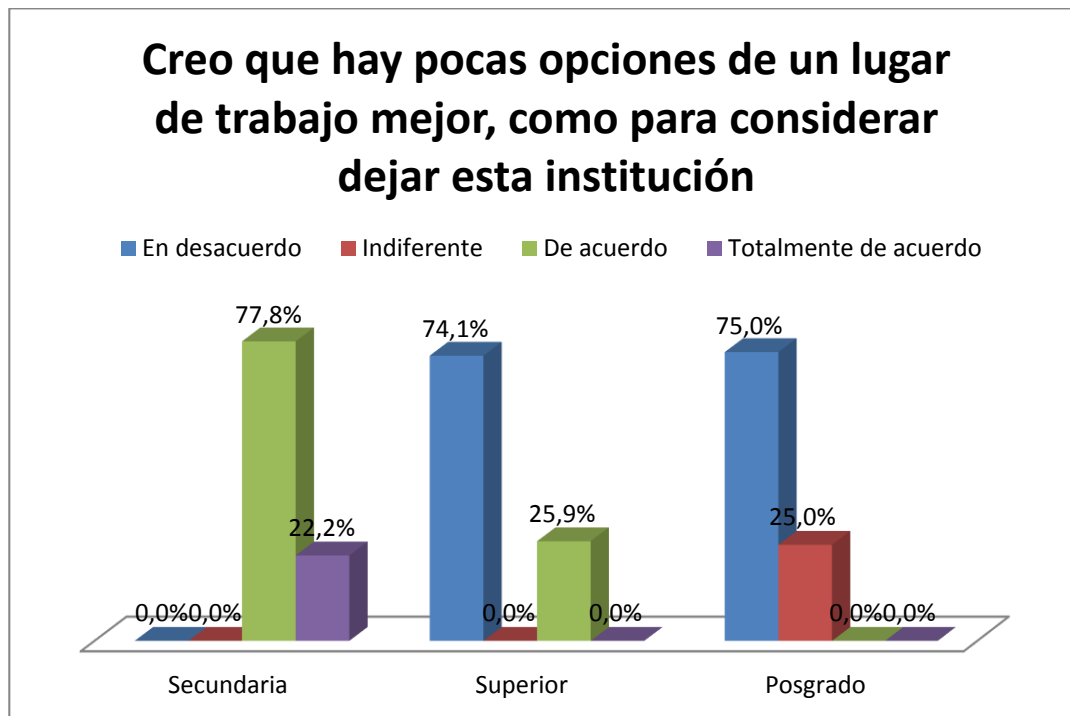
Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

La estrecha brecha porcentual de los resultados obtenidos en esta pregunta, entre los funcionarios de nivel secundario, superior y de posgrado denota indiferencia y desacuerdo respecto de la pregunta.

PREGUNTA 10: ¿Creo que hay pocas opciones de un lugar de trabajo mejor, como para considerar dejar esta institución?

Figura 10. Análisis de resultados pregunta 10.



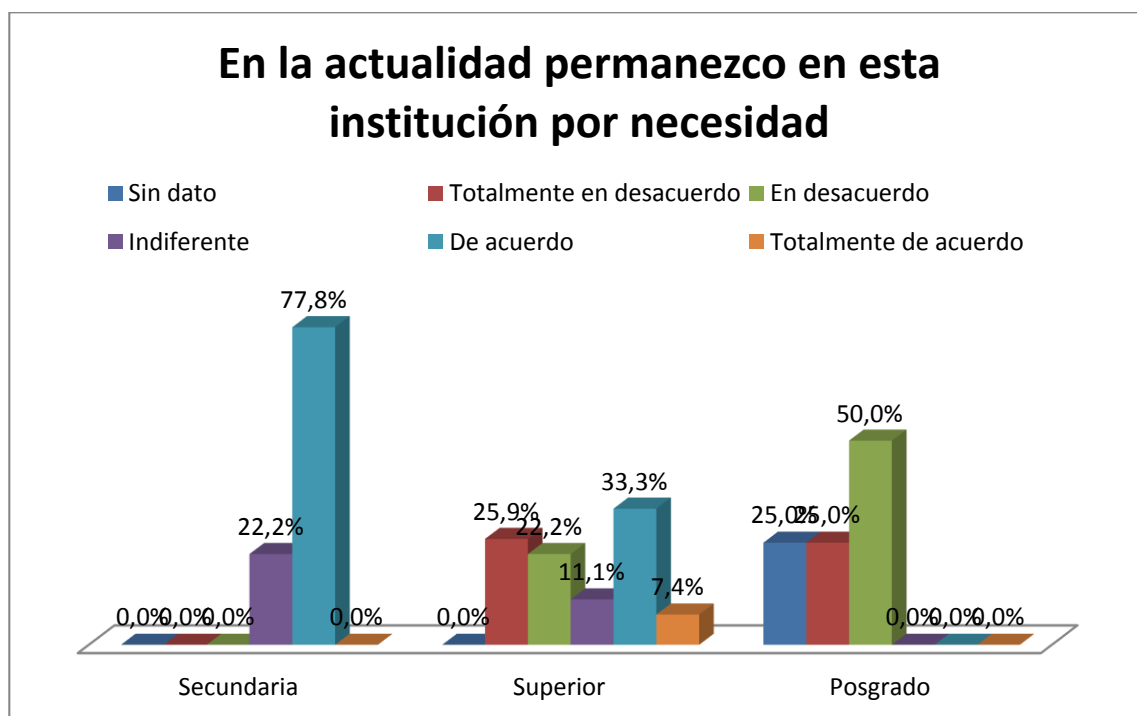
Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Lo que podemos observar de los resultados obtenidos en esta pregunta, el 74,1% y 75% de los funcionarios que están en un nivel de estudio superior y de posgrado, se muestran en desacuerdo, a diferencia de los que se hallan en un nivel académico secundario, para quienes si existen pocas opciones de un mejor lugar de trabajo, que el actual, reflejando un 77,8%.

PREGUNTA 11: ¿En la actualidad permanezco en esta institución por necesidad?

Figura 11. Análisis de resultados pregunta 11.



Fuente: Encuesta

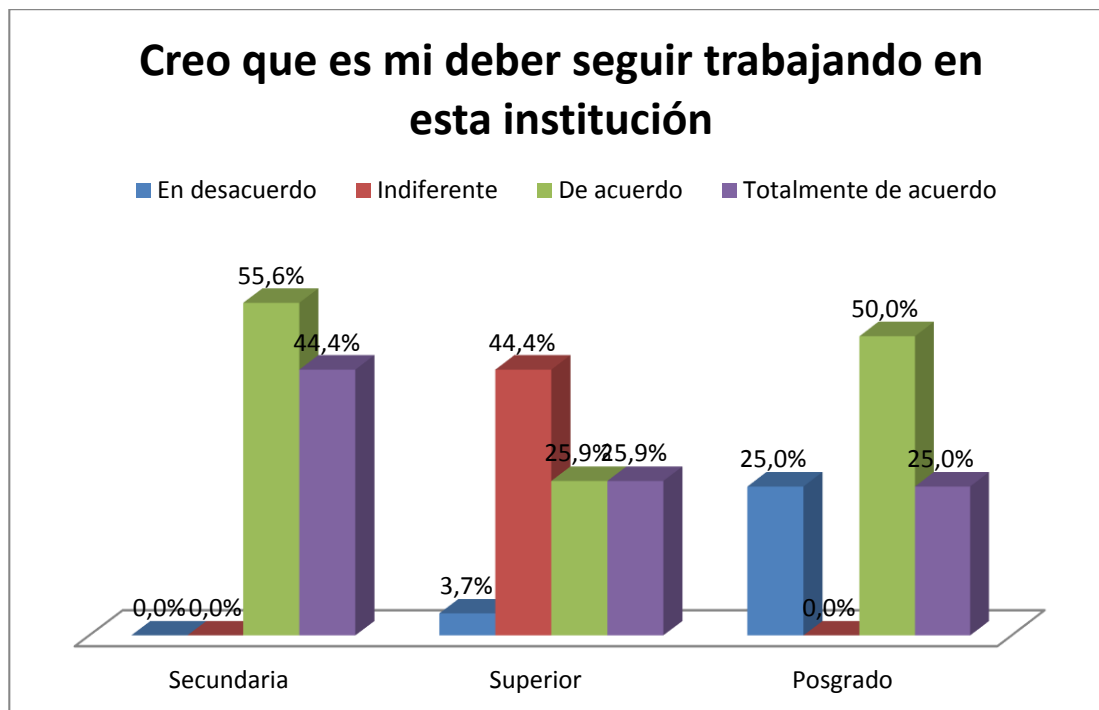
Elaborado por: Autor

El gráfico nos demuestra claramente, que quienes están inmersos en un nivel de estudio secundario permanecen en ella por necesidad laboral, situación que varía sustancialmente para los funcionarios de nivel superior y de posgrado.

### 3.4.3. Compromiso Organizacional Normativo

PREGUNTA 12: ¿Creo que es mi deber seguir trabajando en esta institución?

Figura 12. Análisis de resultados pregunta 12.



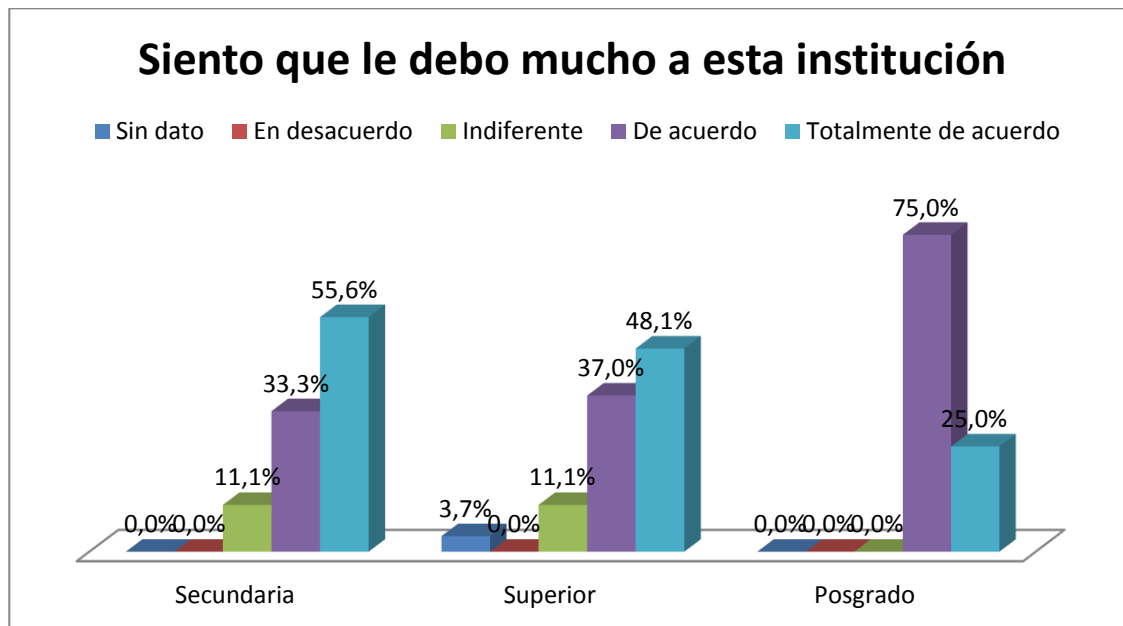
Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Del 100% de la población encuestada, en los diferentes niveles de educación, se observa reflejado un alto grado porcentual que manifiesta estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, que es su deber, seguir trabajando en la institución.

PREGUNTA 13: ¿Siento que le debo mucho a esta institución?

Figura 13. Análisis de resultados pregunta 13.



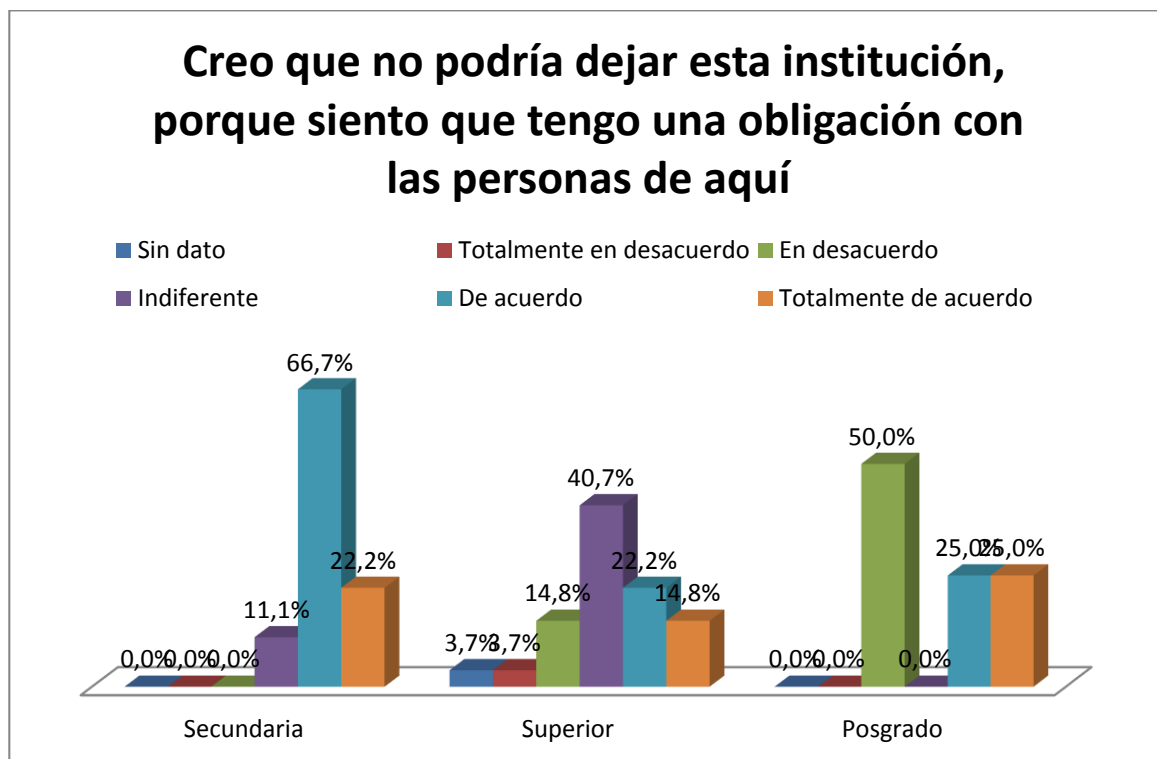
Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Los funcionarios encuestados en cada uno de los niveles de educación, demuestran un elevado compromiso normativo, reflejado en el: “deber de hacer”, esto es, 55,6%, 48,10% y 75% respectivamente de acuerdo y totalmente de acuerdo en sus afirmaciones.

PREGUNTA 14: ¿Creo que no podría dejar esta institución, porque siento que tengo una obligación con las personas de aquí?

Figura 14. Análisis de resultados pregunta 14.



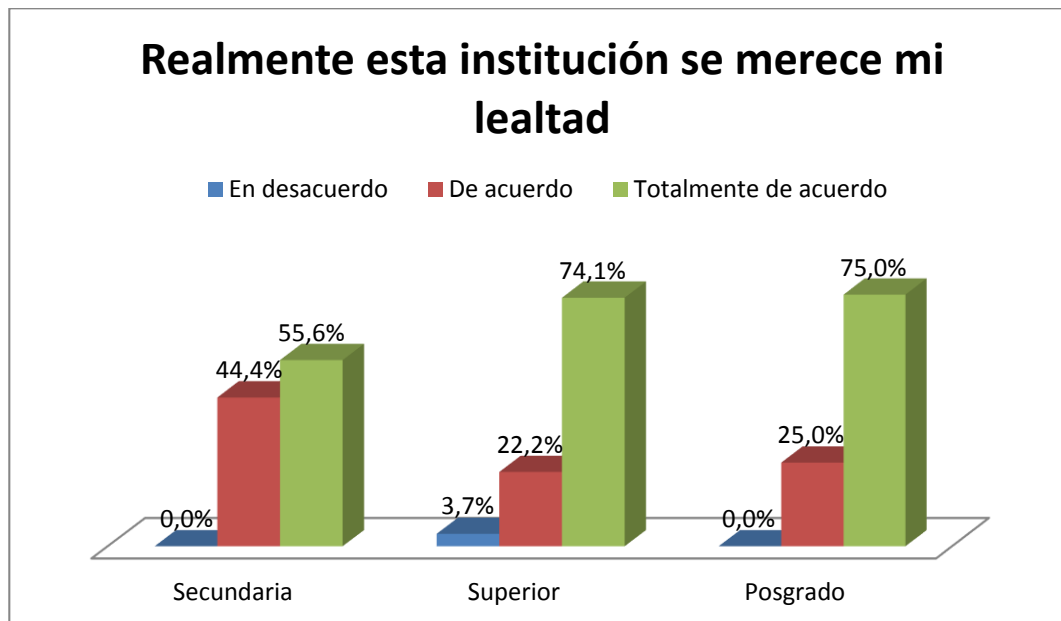
Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Los resultados que se desprenden de esta pregunta, reflejan que quienes se encuentran en el nivel superior y de posgrado, no consideran tener una obligación con las personas que trabajan en la misma; más, los colaboradores del nivel de educación secundaria se opinan lo contrario en un 66,7%.

PREGUNTA 15: ¿Realmente esta institución se merece mi lealtad?

Figura 15. Análisis de resultados pregunta 15.



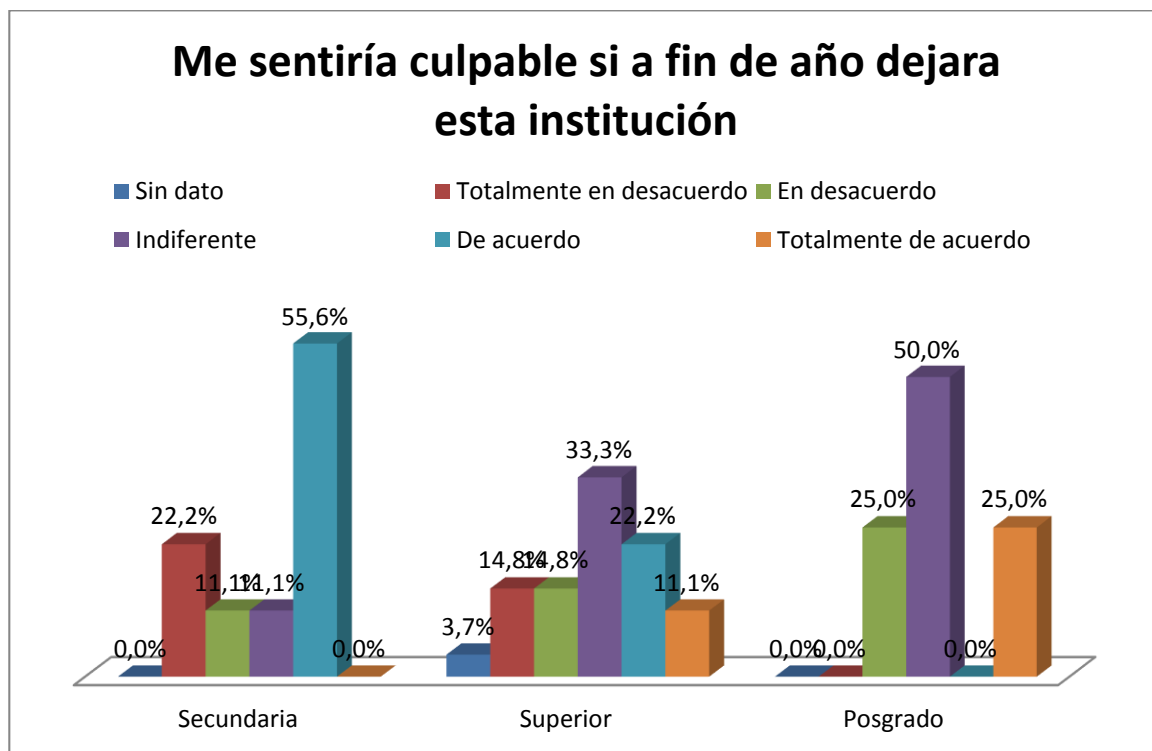
Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Los resultados que proyectan esta pregunta, reflejan claramente una tendencia positiva de lealtad hacia la institución.

PREGUNTA 16: ¿Me sentiría culpable si a fin de año dejara esta institución?

Figura 16. Análisis de resultados pregunta 16.



Fuente: Encuesta

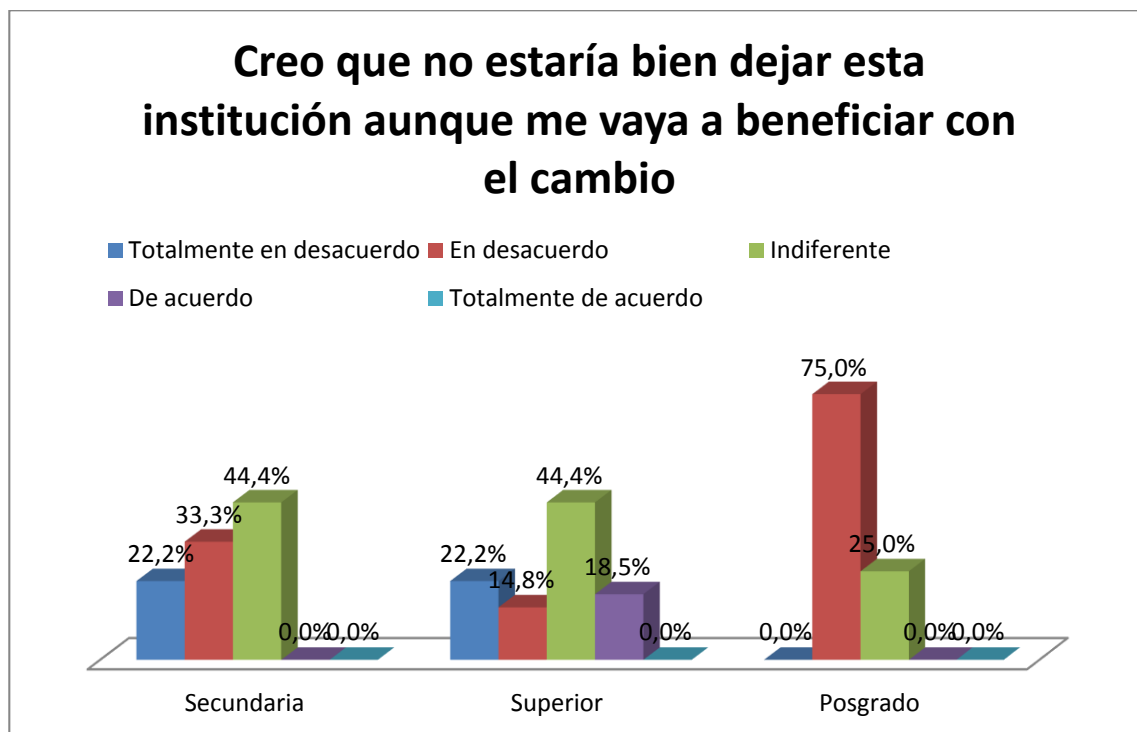
Elaborado por: Autor

Analizado el patrón de respuestas, identificamos que el 55,6% de los sujetos que se encuentran en el nivel de estudio secundario, se sentirían culpables si a fin del año dejaran la institución; contrario sucede con los colaboradores que se encuentran el nivel de estudios superior y de posgrado, cuyos valores porcentuales se reflejan indiferentes en un 33,3% y 50% respectivamente.



PREGUNTA 17: ¿Creo que no estaría bien dejar esta institución aunque me vaya a beneficiar con el cambio?

Figura 17. Análisis de resultados pregunta 17.



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

Los resultados obtenidos que se reflejan en el gráfico, demuestran que los funcionarios de la Dirección provincial del Consejo de la Judicatura del Azuay ante una posibilidad de cambio laboral no se sentirían culpables de aceptarla, así el 44,4% constituye un porcentaje coincidente que demuestran indiferencia en los niveles secundario y superior, más aun los de nivel de posgrado están en desacuerdo en un 75%.

### 3.5 Grupos focales

Según (Rossana Barragan, 2003, pág. 158), define que los grupos focales “Son *una técnica cualitativa de la investigación que consiste en la realización de entrevistas a grupos de 6 a 12 personas, en las cuales el moderador desarrolla de manera flexible un conjunto de temas que tienen que ver con el objeto de estudio*”.

#### 3.5.1 Análisis de resultados de los grupos focales

El objetivo del estudio a los funcionarios que laboran en las áreas: Administrativa, Financiera, Planificación y Comunicación de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura del Azuay, fue conocer las actitudes, experiencias y sentimientos de dichos colaboradores respecto a la identificación de los factores que inciden en la falta de compromiso laboral y su involucramiento para con la Institución.

Partiendo del párrafo anterior, para obtener la información requerida se elaboró un guion que contiene las siguientes preguntas:

Compromiso Afectivo.

1. ¿Qué situaciones y/o experiencias, en algún momento de su vida laboral le hacen sentirse orgulloso de trabajar en el Consejo de la Judicatura del Azuay?
2. ¿Cuáles creen que serían las razones para existir como Consejo de la Judicatura?
3. ¿Cómo han sido consideradas sus opiniones y aportes por parte de la Institución?

Compromiso de Continuidad.

4. ¿Cuáles serían los aspectos fundamentales para considerar dejar esta Institución?
5. ¿Qué tan a menudo acepta cualquier tipo de tarea a fin de mantenerse trabajando en esta organización?
6. ¿Qué opiniones o comentarios me podría dar sobre el trabajo en equipo dentro de la Institución?

Compromiso Normativo.

7. ¿Qué razones le motivarían a trabajar más por cumplir los objetivos del Consejo de la Judicatura?
8. ¿Qué cambio tenemos que hacer en el Consejo de la Judicatura para mejorar el compromiso laboral?

Toda vez que se elaboró las preguntas se procedió a realizar la invitación a participar en el grupo focal a través un oficio formal por parte del Director Provincial del, se seleccionó y definió a los entrevistados y se decidió que el grupo estuviera formado por un total de diez funcionarios de diferentes áreas.

Las sesiones programadas tuvieron una duración aproximada de una hora, las mismas que se llevaron a cabo en una de las salas de reuniones del Consejo de la Judicatura del Azuay, la primera de ellas se contó con la presencia y moderación de la Mstr. Mónica Rodas Directora del presente trabajo investigativo; y se les explicó el motivo del Grupo focal al tiempo que se les solicitó que respondieran las preguntas que se les plantearía.

En cada una de las sesiones se manifestó que respondieran de manera espontánea, que todo lo que mencionaran era confidencial y que para obtención de los resultados cualitativos la misma sería grabada, una vez que se contara con el análisis correspondiente se procedería a eliminar la grabación; y, que sus respuestas podrían solucionar problemas reales acerca del compromiso laboral dentro de la entidad.

Al plantearles la primera pregunta:

**¿Qué situaciones y/o experiencias, en algún momento de su vida laboral le hacen sentirse orgulloso de trabajar en el Consejo de la Judicatura del Azuay?**

Los grupos en general manifestaron:

“Al no ser profesionales del derecho y compartir con quienes sí lo son y que conocen mucho de la materia le hacer sentir experiencia profesional novedosas que inclusive les enorgullece pertenecer a dicha institución”.

“El compartir con gente capaz y responsable con quienes ejecuten procesos impartidos desde la Dirección General les hace sentir ser un referente a nivel provincial”.

A más de ello, los grupos supieron expresar, que una de las experiencias más satisfactorias fue el hecho que el departamento de talento humano inicio una campaña de solidaridad y apoyo a los hijos de las madres víctimas de violencia intrafamiliar, con lo que manifestaron que se dieron cuenta que la función judicial no es únicamente para juzgar sino inclusive para ser un apoyo en la sociedad para los grupos vulnerables.

Otra de las experiencias significativas que manifestaron algunos de los colaboradores se refiere al hecho de sentirse parte del cambio en la administración de justicia, esto los supieron expresar en virtud de estar conscientes de los objetivos y de la misión que persigue el Consejo de la Judicatura.

Continuando con el desarrollo del grupo focal se planteó al conversatorio la pregunta dos:

**¿Cuáles creen que serían las razones para existir como Consejo de la Judicatura?**

A diferencia de las respuestas dadas en la pregunta uno, el grupo de manera más objetiva supo indicar las siguientes razones:

- “Orden y disciplina para la Función judicial”
- “Administrar y organizar el sistema judicial”.
- “Ser el respaldo para los servidores judiciales y usuarios”.
- “Que su competencia se amplía incluso a nivel de notarías, lo que implica control y regulación en tasas notariales”.

En razón de las respuestas obtenidas se creyó importante consultar esta pregunta en sentido negativo, a efectos de determinar más a profundidad la concepción de la misma por parte del grupo, a lo que se obtuvo:

- “Caos”.
- “No existiera control”.
- “Vacancias judiciales seguidas”.
- “Falta de garantías para los usuarios de la justicia”.
- “Abuso administrativo”.
- “Nepotismo”
- “Autoritarismo”.
- “Cohecho”.
- “Indisciplina”.
- “Burocracia”.

A la consulta de la pregunta tres:

**¿Cómo han sido consideradas sus opiniones y aportes por parte de la Institución?**

“Internamente sentimos que nuestras opiniones son consideradas por el Director Provincial, lo que no sucede desde planta central, con quienes existe una falta de comunicación adecuada”

Una vez respondida en un primer plano esta pregunta manifestaron en términos generales, que a pesar de sentirse que son una familia institucional, sienten que existe un divorcio desde la Dirección General hacia la provincial.

Siguiendo este orden de ideas contestaron además:

“Debiera existir desconcentración con Quito ya que no existe respuesta inmediata”

“Existe una inconformidad con las decisiones que se toman desde Quito, ya que no son puestas a consideración sus necesidades e inquietudes”.

“La Dirección Provincial da a conocer sus observaciones y recomendaciones administrativas, sin embargo las mismas no son acogidas por la Dirección General.”

Un ejemplo de lo manifestado que supieron indicar, es que cuando se hizo un levantamiento de plantillas óptimas por parte de talento humano desde la Dirección general, no se consultó en forma alguna las necesidades y requerimientos que presentaba la Dirección Provincial, lo cual denota una falta de coordinación administrativa.

En relación a la pregunta cuatro:

**¿Cuáles serían los aspectos fundamentales para considerar dejar esta Institución?**

Entre las respuestas de los grupos encontramos que las mismas se encuentran claramente diferenciadas desde dos factores, uno interno y otro externo. Al referirnos al factor interno, esto es, a situaciones generadas dentro de la institución, ante lo cual respondieron:

- Desconfianza.
- Que no se valore el trabajo.
- Inestabilidad con los contratos.
- Directrices desde Quito como bajas de sueldo.
- Abuso de poder por parte de los jefes.
- Irrespeto entre superiores y subalternos.
- Chismes.
- Irrespeto entre compañeros.
- Falta de motivación.
- Exigencias en el cumplimiento de su trabajo sin previa capacitación.
- Falta de comunicación.

A su vez, entre los factores externos encontramos:

- Dejaría la institución por nuevos retos.
- Remuneración.
- Mejor ambiente laboral.
- Institución de prestigio.

Continuando con la pregunta cinco:

**¿Qué tan a menudo acepta cualquier tipo de tarea a fin de mantenerse trabajando en esta organización?**

- Se acepta por la confianza y lealtad hacia el Director.
- Se aceptan otras tareas por disposiciones.
- Existe colaboración entre los compañeros de las mismas áreas y existe la voluntad para colaborar y ayudar a fin de sacar las cosas adelante.
- Toca afrontar otros tipos de trabajos, que competen a otros compañeros, y al ejecutarlos estos luego abusan y no quieren cumplir sus obligaciones.
- Se puede asumir otras tareas pero molesta que otros compañeros no cooperen.
- El hecho de ser contratados nos obliga muchas veces a responsabilizarnos de tareas que no nos competen y que inclusive muchas de las ocasiones no estamos ni siquiera capacitados, pero como nos dicen: "Quito solicita para hoy..."
- Con mucha frecuencia toca cumplir tareas que no son dispuestas con la debida planificación.

En respuesta a la pregunta seis:

**¿Qué opiniones o comentarios me podría dar sobre el trabajo en equipo dentro de la Institución?**

- Si existe trabajo en equipo dentro de una misma área, no así entre las diferentes unidades, lo que genera un egoísmo laboral.
- El trabajo en equipo se ve limitado, por el unidimensionalismo con el que actúan los compañeros, pues cada quien piensa para sí mismo, sin pensar que el trabajo en equipo es lo que permite cumplir los objetivos.
- Lo penoso es que a pesar de los beneficios que brinda el sector público a diferencia del sector privado en este último el trabajo en equipo demuestra la gratitud por las oportunidades laborales, esto, hacia sus empleadores.
- El formalismo burocrático, resquebraja la comunicación y es un limitante para el trabajo en equipo (Tú me recibiste el oficio con fecha..., y no has respondido, es tu responsabilidad ya no la mía...)
- Falta de organización por parte de los funcionarios.

Siguiendo con el conversatorio, en relación a la pregunta siete:

**¿Qué razones le motivarían a trabajar más para cumplir los objetivos del Consejo de la Judicatura?**

- Que exista reconocimientos, basta un gracias.
- Trabajo en equipo.
- Que se les mida por resultados establecidos en cronogramas de trabajo.
- Reuniones semanales en las que se evalúen el cumplimiento de los objetivos.
- Que las metas establecidas o propuestas sean mejor planificadas.
- Felicitaciones a los colaboradores cuando se cumplan los trabajos
- Empezar a generar una estabilidad laboral.
- Generar una motivación al personal.
- Generar un ambiente laboral de confianza.

Antes de finalizar el grupo focal se les consulto la última pregunta:

**¿Qué cambio tenemos que hacer en el Consejo de la Judicatura para mejorar el compromiso laboral?**

- Que se realicen más seguidas reuniones de trabajo por parte de la Dirección Provincial, y que cuando existan cambios administrativos o nuevas resoluciones se les dé a conocer con el objetivo de poder cumplir mejor su trabajo.
- Que se le pueda escuchar y ser comprendidas aun cuando no estén de acuerdo con ellas y de esta manera poder generar un mayor compromiso laboral.
- Brindar el apoyo necesario en capacitación como problemas incluso personales a los funcionarios de la institución.
- Que exista más apoyo por parte de la dirección en situaciones y comportamientos que generaran malestar en cada unidad correspondiente.
- Incentivar las charlas motivacionales y generación de compromiso laboral.
- Que por parte de la Unidad de Talento Humano, se promueva constantes capacitaciones a fin de capacitar o enseñar a personas o grupos para que mejoren sus hábitos de trabajo para mejorar su eficiencia y efectividad y por ende la productividad.
- Que se les dé la oportunidad de sugerir soluciones y acciones que puedan ayudar a mejorar el compromiso laboral en la institución.

## **CAPITULO 4.CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES.**

### **4.1 Conclusiones Generales**

Se ha podido identificar y analizar en forma clara, objetiva y determinante los diversos factores que inciden en la falta de compromiso laboral por parte de los funcionarios de las unidades estudiadas y que forman parte de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de la Provincia del Azuay; para lo cual se procedió en un primer momento a un análisis de la base teórica conceptual del Compromiso Organizacional, a partir de los conceptos proporcionados por Meyer y Allen quienes proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: Compromiso Afectivo, Compromiso de Continuidad y Compromiso Normativo, componentes estos respecto de los cuales se basó el presente trabajo investigativo; por los diferentes doctrinarios citados en los diferentes acápite del trabajo investigativo; componentes que se reflejan en el deseo , la necesidad y en el deber de permanecer en la organización, así los doctrinarios conceptualizan a los componentes en los siguientes términos:

- Compromiso afectivo: (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.
- Compromiso de continuidad: (necesidad) señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.
- Compromiso normativo: (deber) es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.



Se procedió con el análisis de resultados, de las encuestas aplicadas a los funcionarios de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura del Azuay, esto es mediante la aplicación del Cuestionario de Meyer y Allen , técnica en que se planteó 17 preguntas agrupadas en los tres componentes investigados, así como de los resultados obtenidos de los grupos focales aplicados, se ha podido identificar, y analizar los factores que inciden en la falta de compromiso laboral por parte de los funcionarios públicos de la referida entidad.

Demográficamente se logró identificar que el 45% de la población es de género masculino y el 55% del género femenino, el 35% de las personas encuestadas tienen entre 20 y 30 años de edad, el 40% están entre 31 y 40 años de edad y es donde más se encuentra concentrados los encuestados, y el 25% de 41 años en adelante.

También se identificó que el 22% de la población tienen estudios de secundaria, el 68% de estudios superiores y un 10% de posgrado. Finalmente obtuvimos que el 12% se encuentran laborando en la institución menos de un año, el 68% se encuentran entre 1 y 5 años y un 20% están más de 5 años en la Institución.

El nivel de compromiso afectivo, entendido como aquel, en el que, los sujetos tienen un elevado grado de obligación para querer permanecer en la organización, respecto de la población encuestada, en el nivel de estudio secundario, superior y de posgrado, demostraron un alto sentimiento de obligación afectivo hacia la entidad, lo que se desprende de los resultados obtenidos a la pregunta 1 del cuestionario, que consistía : ¿Estaría Feliz en continuar el resto de mi vida laboral trabajando en esta Institución?, del total de los encuestados, quienes se encuentran dentro del rango de educación secundaria, corresponde el 66,7%, que están totalmente de acuerdo; de igual forma, quienes se encuentran dentro del rango de educación superior el 40,7%, constituyendo el porcentaje más alto dentro de sus categorías; a diferencia de quienes se encuentran en el rango de educación de posgrado, que son el 50% y que están de acuerdo. Se concluye, que la mayoría de los encuestados se encuentran en gran porcentaje a favor de continuar laborando en la institución.

Continuando con el análisis del compromiso afectivo se pudo observar de los resultados a la pregunta 3, esto es, ¿Siento que tengo un fuerte sentido de identificación a esta Institución? , se desprende que los funcionarios con estudios de secundaria y superior, denotan un porcentaje del 88,9% y 92,6% respectivamente, lo que resulta un alto valor porcentual dentro de la muestra; no así, en el caso de los funcionarios de posgrado donde el 25% se muestran indiferentes hacia la institución y un 75% en una media de identificación hacia la entidad.

Se concluye que los funcionarios de la Dirección provincial del Consejo del Poder Judicial del Azuay si demuestran un alto grado de compromiso afectivo hacia la Institución, e inclusive esto se demostró en los grupos focales en los cuales la mayoría de los colaboradores hablaron con mucha pertenencia y tienen claro el objetivo de la existencia del Consejo de la Judicatura.

El compromiso organizacional de continuidad se refiere al hecho de que el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas. Del análisis de resultados se desprende que los funcionarios que se encuentran en nivel de estudio de posgrado mostraron un bajo porcentaje de compromiso de continuidad, lo cual se vio reflejado en las respuestas a las siguientes preguntas; pregunta 6 ¿ Si al final del año tomara la decisión de dejar esta Institución , serian muchas las ventajas laborales que perdería?, los resultados que proyectan esta pregunta reflejan que, quienes se encuentran en el nivel de estudios secundario el 66,7%, y con un 33,3% de educación superior, concuerdan en que serían muchas las ventajas laborales que perderían si tomaran la decisión de dejar la institución al final del año, lo que contrasta fuertemente con los resultados de los encuestados en nivel de posgrado que con un 75% se muestran en desacuerdo e indiferencia, es concordante este análisis con la pregunta 10 que dice ¿ Creo que hay pocas opciones de un lugar de trabajo mejor como para considerar dejar esta Institucion?, los resultados obtenidos en esta pregunta, el 74,1% y 75% de los funcionarios que están en un nivel de estudio superior y de posgrado, se muestran en desacuerdo, a diferencia de los que se hallan en un nivel académico secundario, para quienes si existen pocas opciones de un mejor lugar de trabajo, que el actual, reflejando un 77,8%.

Es necesario detenernos de manera breve pero objetiva, en analizar las respuestas dadas a la pregunta 9 del cuestionario en análisis, que dice: ¿Si continuo en esta institución es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí?, cuyos resultados demostraron un bajo porcentaje de compromiso de continuidad, lo cual es concordante con las respuestas obtenidas del grupo focal específicamente en su pregunta 4 que dice : ¿ Cuáles serían los aspectos fundamentales, para considerar dejar esta institución? , a lo que, los entrevistados supieron indicar diferenciando entre factores internos, respuestas como: que no se valore el trabajo, inestabilidad con los contratos, directrices desde Quito como bajas de sueldo, abuso de poder por parte de los jefes, irrespeto entre superiores y subalternos, falta de motivación, exigencias en el cumplimiento de su trabajo sin previa capacitación, falta de comunicación; y factores externos como: remuneración, mejor ambiente laboral, institución de prestigio.

El compromiso normativo que se refiere a la obligación moral que desarrollan los sujetos al considerar que la permanencia en la organización es lo correcto, podemos concluir que los funcionarios de las Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura, si bien demuestran lealtad a la institución conforme se desprende de los resultados obtenidos a las preguntas 12 (¿Creo que es mi deber seguir trabajando en esta Institución?), 13 (¿Siento que le debo mucho a esta Institución?) y 15 (¿ Realmente esta Institución se merece mi lealtad?) del cuestionario de Meyer y Allen, no es menos cierto que las respuestas a las preguntas 14 (¿ Creo que no podría dejar esta Institución, porque siento que tengo una obligación con las personas de aquí?) , 16 (¿ Me sentiría culpable si al fin del año dejara esta Institución) y 17 (¿ Creo que no estaría bien dejar esta Institución aunque me vaya a beneficiar con el cambio?) dadas al referido cuestionario podrían, en un primer momento llevarnos a enfrentar una contradicción en los resultados obtenidos; mas, si a esto aplicamos los resultados obtenidos en los grupos focales , podemos claramente llegar a la conclusión, que si bien los colaboradores demuestran lealtad a la entidad , sienten que no se encuentran debidamente motivados, capacitados, estabilizados laboralmente, y sobre todo falsos del sentimiento de reciprocidad por su trabajo desplegado de los directivos institucionales.

Es decir, la lealtad está presente para con la Institucionalidad de lo que significa el Consejo de la Judicatura, ya sea por su naturaleza jurídica, por los objetivos que persigue o por la misión a cumplir, más la falta de compromiso normativo nace en los aspectos detallados en líneas anteriores, siendo esto respecto de lo cual debe estar direccionado los objetivos y fines del plan de reforzamiento institucional.

#### **4.2 Recomendaciones.**

Se recomienda a las Organizaciones Públicas en general, que tengan muy en cuenta al momento de aplicar el Plan de Reforzamiento, la condición demográfica de la población, identificando de manera especial, variables de sexo, edad, y experiencia laboral, a efecto de determinar mayores índices que permitan obtener cas causas que generan la falta de compromiso laboral.

Así mismo se recomienda, dependiendo del número de unidades administrativas que conformen cada Organización Institucional, el considerar ampliar o reducir el número de preguntas al cuestionario hacer aplicado.

Previo al inicio del trabajo investigativo se recomienda analizar el Plan operativo Anual Institucional a efecto de determinar la existencia de la partida presupuestaria con el objetivo de ejecutar el plan de reforzamiento en un corto plazo.

Sería importante contar con la intervención y apoyo director del departamento de talento Humano de la Entidad , a efecto de obtener información en forma inmediata y detallada, respecto de la situación contractual y preparación académica de cada uno de los funcionarios a ser estudiados.

Se recomienda aumentar la población a nivel de Judicaturas que permitan contar con una información más amplia sobre el grado de compromiso laboral hacia el Consejo de la Judicatura del Azuay.

## **CAPITULO 5. PLAN DE REFORZAMIENTO**

Es importante empezar con el desarrollo de este capítulo, partiendo del análisis de la teoría del reforzamiento, de cuyo concepto nos permitirá determinar la teoría adecuada que posibilite la elaboración del Plan de Reforzamiento propuesto para la Institución.

Así encontramos el concepto que nos trae Stephen Robbins y Timothy Judge en su obra Comportamiento Organizacional respecto de la teoría del reforzamiento y dicen: “se deriva una perspectiva conductista, y señala que el reforzamiento condiciona el comportamiento”. Los teóricos del reforzamiento ven el comportamiento como algo causado por el entorno; afirman que no es necesario considerar los eventos cognitivos internos; lo que controla al comportamiento son los reforzadores, es decir, cualquier consecuencia que siga de inmediato a una respuesta incrementa la probabilidad de que la conducta se repita

### **5.1 Teoría del condicionamiento operante.**

Quizás el componente más importante de la teoría del reforzamiento para la administración, plantea que los seres humanos aprenden a comportarse de cierta forma para obtener algo que quieren, o bien, para evitar algo que no desean. A diferencia del comportamiento reflexivo o no aprendido, la conducta operante está influida por el reforzamiento o por la falta de este originada por sus consecuencias. Por tanto, el reforzamiento fortalece una conducta e incrementa la probabilidad de que se repita. B. F. Skinner, uno de los principales representantes del condicionamiento operante, estableció que la aplicación de consecuencias agradables después de formas específicas de conducta aumentaría la frecuencia de ese comportamiento. Además, demostró que la gente casi siempre emite las conductas deseadas, si se le aplica un refuerzo positivo al hacerlo; tales recompensas son más eficaces si aparecen inmediatamente después de la respuesta deseada. Si la conducta no es recompensada o se castiga, disminuyen las probabilidades de que se repita. El concepto del condicionamiento operante forma parte de la idea más general de Skinner denominada conductismo, el cual plantea que la conducta surge después de los estímulos en una forma relativamente irreflexiva. El conductismo radical de Skinner rechaza los sentimientos, los pensamientos y otros estados mentales como causas del comportamiento. En resumen, los individuos aprenden a asociar un estímulo y una respuesta, pero el conocimiento consciente de esa asociación es irrelevante.

Aunque los reforzadores como el salario motivan a las personas, el proceso es mucho más complicado que la mera relación estímulo-respuesta. En su forma pura, la teoría del reforzamiento ignora los sentimientos, las actitudes, las expectativas y otras variables cognitivas que se sabe tienen algún efecto en el comportamiento. De hecho, algunos investigadores usan

los mismos experimentos que los teóricos del reforzamiento, para dar apoyo a su posición e interpretar los hallazgos desde un enfoque cognitivo.

Los individuos aprenden cuando observan o cuando se les dice lo que sucede a otras personas, así como a través de las experiencias directas. Gran parte de lo que hemos aprendido es el resultado de observar modelos: padres, maestros, compañeros, actores de cine y televisión, jefes, etc... A esta idea de que es posible aprender mediante la observación y de la experiencia directa se le denomina **teoría del aprendizaje social**.

Aun cuando la teoría del aprendizaje social es una extensión del condicionamiento operante, es decir, considera que el comportamiento es una función de las consecuencias, también reconoce los efectos del aprendizaje por observación y de la percepción. La gente responde según la forma en que percibe y define las consecuencias, y no según las consecuencias objetivas.

Siguiendo este orden de ideas, encontramos que las acciones propuestas para potenciar el compromiso, que viene a ser ese estímulo que la doctrina se refiere en los planes de reforzamiento, entre los colaboradores, y que están dirigidas a influir en la capacitación de los mismos, en los planes de estudio, de planificación y diseño, así como los instrumentos de evaluación, y atención individual a los colaboradores con la finalidad de influir positivamente en su labor; es necesario indicar que nuestro proceso de reforzamiento se acerca más al aprendizaje social esto en razón de que el condicionamiento operante es de estímulo-recompensa y el de aprendizaje social es más de reflexión; los talleres que proponemos es orientado a la teoría del aprendizaje social.

Con todo lo cual, precisamente se pretende subsanar esa falta de compromiso laboral, por parte de los funcionarios de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura del Azuay, para lo cual se plantea la siguiente matriz identificando los factores primordiales y que son el afectivo, de continuidad y normativo, factores respecto de los cuales se determinó una metodología y por ende diversas acciones que deberán cumplirse por parte de la Unida de Talento Humano e inclusive desde la misma Dirección provincial con una metodología claramente identificada que permita alcanzar los objetivos y metas institucionales y que se hallan reflejadas en la matriz en referencia; la cual se plantea a corto plazo, ya que los resultados de las encuestas realizadas y la ejecución de los grupos focales no reflejaron un problema mayor.

A continuación se estructuran los planes de reforzamiento que abarcarán tres etapas o fases, la primera se fundamentará sobre los conocimientos teóricos generales, la segunda fase pretende cubrir el saber hacer de cada capacitación, buscando desarrollar ciertas destrezas que le permitan al colaborador replicar en su ambiente organizacional y la tercera fase y última se replicará las memorias de los temas trabajados con el objetivo de monitorear cuando sea necesario el impacto de los planes.

Es importante mencionar que la contratación pública responde a un proceso administrativo por lo tanto sus etapas o fases son diferentes.

Fecha	Componente	Actividad	Objetivo general	Metodología	Acciones	Etapas	Contenidos	Responsable	Observación
Corto Plazo	Afectivo	1.- Taller de Autoestima y Desarrollo Personal	Generar espacios de reflexión.	Técnica del Taller	1. Identificar grupos homogéneos	Inicio	Conoce tu forma de ser: Personalidad, Emociones, Talentos.	Departamento de Gestión de Talento Humano	Para los talleres sobre la afectividad es necesario que los grupos se sientan cómodos y que tengan un nivel de confianza entre ellos.
					1.2. Seleccionar el Coordinador	Medio	Pilares del Autoestima y su desarrollo.		
					1.3. Promocionar e invitar al evento de capacitación	Final	Ejercicios prácticos		
					1.4. Retroalimentación		Memorias del Taller		
		2.- Taller de Comunicación Altamente Efectiva	Identificar patrones de conducta para que la comunicación sea racional y no emocional.	Técnica de taller y estudios de casos	1. Identificar grupos homogéneos	Inicio	Qué es Comunicación? Procesos y Procedimientos de la Comunicación.	Departamento de Gestión de Talento Humano	Los talleres de comunicación altamente efectiva permitirá el manejo de la información de manera racional y no emocional.
					1.2. Seleccionar capacitador	Medio	Seis pasos de la Comunicación Altamente Efectiva		
					1.3. Promocionar e Invitar al evento de capacitación	Final	Ejercicios prácticos e Informe de Memorias del Taller		
		3.- Plan de reinducción	Actualizar a los servidores en relación con las políticas administrativas de cada administración dirigida a reorientar su integración a la cultura organizacional	Manuales, recursos audiovisuales, entrevistas	1.- Identificar que instrumento genera interés (manual, audiovisuales, entrevistas, conferencias)	Inicio	Identificación de técnicas visuales y audiovisuales para el proceso de Reinducción. Levantamiento de información	Departamento de Gestión de Talento Humano	El plan de reinducción permitirá que los funcionarios de la Institución fortalezcan el sentido de pertenencia e identidad, así como tomar conciencia de los logros alcanzados por la entidad.
					1.2. Invitar a participar en el evento	Medio	Socializar el proceso de reinducción.		
					1.3. Evaluar el nivel de comprensión	Final	Evaluación por medio de reactivos.		



Fecha	Componente	Actividad	Objetivo general	Metodología	Acciones	Etapas	Contenidos	Responsable	Observación
Corto Plazo	Continuidad	1.- Planes de motivación	Mejorar la satisfacción respecto de las necesidades de los empleados de la Entidad dirigida tanto a los de nivel de estudios secundario como a los de posgrado, a efecto de alcanzar la efectividad operativa.	Reuniones grupales fuera de la Institución a través de eventos deportivos, sociales y culturales.	1. Identificar grupos homogéneos	Inicio	Qué es la Motivación y diagnóstico de niveles y necesidades motivacionales	1. Dirección provincial 2. Departamento de Gestión de Talento Humano	El plan de motivación permitirá a los empleados alcanzar un adecuado clima organizacional, el cual determinará el grado de eficiencia y eficacia del personal hacia la institución
					1.2. Seleccionar capacitador	Medio	Crear programa de incentivos intrínsecos y transformacionales		
					1.3. Identificar al motivador	Resultados	Socializar, aplicar el plan de incentivos.		
					1.4. Monitoreo y evaluación		Evaluar resultados por medio del cumplimiento de indicadores.		
		2.- Contratos fijos	Alcanzar estabilidad laboral y emocional, que permita obtener un alto grado de compromiso laboral	Levantamiento de plantillas óptimas	1. Identificar las necesidades reales de la Institución	Inicio	Convocatoria pública	Departamento de Gestión de Talento Humano	Deberá existir la comunicación directa con la Unidad de Talento Humano de la Dirección General
					1.2. Identificar perfiles profesionales	Medio	Recepción de carpetas		
					1.3. Generar concursos de oposición y méritos	Final	Elaboración de contratos		
		3.- Formación en habilidades gerenciales para niveles directivos	Permitir a todo el personal de la Institución alcanzar una formación a nivel directivo	Seleccionar a un equipo Consultor. Cursos permanentes de formación en las diferentes áreas	1.- Planificación presupuestaria	Inicio	Identificar perfil por competencias	1. Dirección provincial 2. Departamento de Gestión de Talento Humano	Deberá constar en el Plan Anual de Planificación Pública de la Entidad.
					1.2. Selección de Capacitador	Medio	Seleccionar a los Directores y Backups.		
					1.3. Convenios con Universidades	Final	Capacitar y evaluar el impacto de la formación.		

Fecha	Componente	Actividad	Objetivo general	Metodología	Acciones	Etapas	Contenidos	Responsable	Observación
Corto plazo	Normativo	1.- Talleres de ética profesional	Permitir a los profesionales conocer sus deberes, obligaciones y sus derechos, en el ejercicio de sus tareas con dignidad y honestidad	Seminarios, Cursos, charlas	1.- Planificación presupuestaria	Inicio	Què es la ètica, componentes e interpretaciones.	1. Dirección provincial 2. Departamento de Gestión de Talento Humano	Es importante que en estos talleres vayan dirigido tambien a los directivos de la Institucion
					1.2. Selección de Capacitador	Medio	Reflexiones sobre casos èticos y no èticos		
					1.3. Convenios con Universidades	Final	Manual de convivencia ètica		
					1.4. Monitoreo y evaluación				
		2.- Contratos fijos	Alcanzar estabilidad laboral y emocional, que permita obtener un alto grado de compromiso laboral	Levantamiento de plantillas óptimas	1. Identificar las necesidades reales de la Institución	Inicio	Convocatoria pública	Departamento de Gestión de Talento Humano	Deberá existir la comunicación directa con la Unidad de Talento Humano de la Dirección General
					1.2. Identificar perfiles profesionales	Medio	Recepción de carpetas		
					1.3. Generar concursos de oposición y méritos	Final	Elaboración de contratos		
		3.- Talleres de relaciones humanas a los directivos	Obtener la cooperación de todos los funcionarios, a efecto de aumentar su productividad y lograr la satisfacción en el trabajo	Seminarios, Cursos, charlas	1.- Planificación presupuestaria	Inicio	Què son, ventajas de las relaciones humanas.	1. Dirección provincial 2. Departamento de Gestión de Talento Humano	Las relaciones humanas e interpersonales entre los funcionarios de nivel jerárquico superior y sus subalternos fortalecerán el desarrollo personal y grupal
					1.2. Selección de Capacitador	Medio	Redes interpersonales		
					1.3. Convenios con Universidades	Final	Protocolo de atención y servicio al cliente interno basado en Plan de Buen Vivir.		
					1.4. Monitoreo y evaluación				

Toda vez que se pudo obtener los diferentes resultados o análisis de datos a través de las encuestas aplicadas , así como de los grupos focales , estos permitieron obtener información muy importante que fueron necesarias para poder estructurar el plan de reforzamiento propuestos entre los objetivos específicos de estas investigación, matriz que permitirá a la Dirección provincial del Consejo de la judicatura del Azuay trabajar en los aspectos que influyen en la falta de compromiso laboral de los colaboradores de la referida Entidad.

Siendo importante indicar que la matriz propuesta es un modelo flexible a ser implementado, es decir, me refiero, que pueden plantearse tantos cuantos más objetivos se consideren necesarios para conseguir los resultados esperados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Allen, N. &. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. &. (1993). Organizational Commitment:evidence of career stage effects. *Journal of Business Research*, 26,49-61.
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento*. Buenos Aires-Argentina: Granica.
- Alles, M. A. (2007). *Comportamiento organizacional:cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional:en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Perú: Universidad Católica de Santo Toribio de Mogrovejo.
- Barragan, R. (2003). *Guía para la formulación y ejecución de proyectos de investigación*. Bolivia: Offset Boliviana Ltda.
- Chiavenato, A. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw-Hill.
- Cole, G. (1995). *Comportamiento Organizacional*. Londres: DP publicaciones.
- Estramiana, J. L. (2003). *Fundamentos Sociales del Compartamiento Humano*. Barcelona: UOC.
- Francisco Díaz Bretones, F. F.-B. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: UOC.
- Keith Davis, J. W. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Meyer, J. &. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: extensión and tes of three component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 513-551.
- Navarro, R. E. (2007). *Clima y compromiso organizacional*. Mexico: Asociación Mexicana de Alternativas en Psicología.
- Ordóñez, D. J. (24 de Noviembre de 2005). *Revista Judicial derechoecuador.com*. Recuperado el 8 de Enero de 2014, de <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechoadministrativo/2005/11/24/la-administracion-publica>
- P.Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educación.
- Pardo, A. &. (2002). *Guía para el análisis de datos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Robbins, S. P. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.

## ANEXOS

### Anexo 1. Invitación a los funcionarios de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura para llenar las encuestas



**De:** Esteban Alberto Flores Solano

**Enviado el:** martes, 28 de octubre de 2014 09:28

**Para:** Rubén Carrasco Muñoz; Francisco Roberto Rodas Andrade; Marcia Loyola Donoso; Adrián Marcelo Chica Rojas; Cecilia Elizabeth Bermeo Peralta; Agustín Pesantez Ochoa

**CC:** [estebanfloreoso@gmail.com](mailto:estebanfloreoso@gmail.com); Paola Alexandra Vazquez Webster; Agustín Pesantez Ochoa

**Asunto:** SOLICITUD DE ENCUESTA

Estimados Jefes Departamentales,

Con el propósito de conocer y evaluar la percepción que tienen los servidores públicos sobre el comportamiento organizacional, solicito muy comedidamente que por intermedio de Ustedes se sirvan realizar una encuesta a cada uno de los funcionarios de su Unidad, y remitirlos al Eco. Andrés Quizhpe de la Unidad de Planificación hasta el día jueves 30 de octubre del presente a las 12H00.

Cabe indicar que la encuesta la realizará el Eco. Quizhpe, quien les dará las directrices para el correcto llenado de la misma.

Seguro de contar con la colaboración de cada uno de Ustedes en virtud de alcanzar los objetivos institucionales.

Saludos cordiales,

Dr. Esteban Flores Solano

**DIRECTOR PROVINCIAL DE AZUAY**

**Anexo 2. Invitación a participación en los grupos focales.**



**De:** Cecilia Elizabeth Bermeo Peralta

**Enviado el:** jueves, 20 de noviembre de 2014 14:53

**Para:** Marcia Loyola Donoso; Karina Elizabeth Cuzme Ortega; Francisco Roberto Rodas Andrade; Verónica Irene Lloret Vásquez; Alexandra Ortega Vintimilla; Andres Benigno Quizhpe Parra; Gloria Magali Fajardo Espinoza

**Asunto:** INVITACIÓN A GRUPO FOCAL

Estimados -as Compañer@s,

Con un atento saludo, y por disposición de la Dirección Provincial, me dirijo a Ustedes con la finalidad de convocar a una reunión de "Grupo Focal" para el día de la mañana a partir de las 9H00 de la mañana en la Oficina de la Coordinación Administrativa de la Dirección Provincial de Azuay.

La información que de este taller se desprenda servirá para aportar a la ejecución de una investigación con respecto al Compromiso Organizacional.

Por la favorable acogida, agradezco y suscribo con distinguida consideración.

Saludos cordiales,

Elizabeth Bermeo P.  
COORDINACIÓN DE PLANIFICACIÓN

---

### Anexo 3.Modelo de Encuesta.

#### MODELO DE ENCUESTA PARA MEDIR EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL.

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Instrucción: \_\_\_\_\_  
 Años en la Institución: \_\_\_\_\_ Estado Civil: \_\_\_\_\_

Lea detenidamente las preguntas y encierre en un círculo su respuesta.

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

		Escala				
		1	2	3	4	5
CA	Estaría feliz en continuar el resto de mi vida laboral trabajando en esta Institución.	1	2	3	4	5
	Siento de verdad que cualquier problema de esta Institución, es también mi problema.	1	2	3	4	5
	Siento que tengo un fuerte sentido de identificación hacia esta Institución.	1	2	3	4	5
	En esta institución me siento como en familia.	1	2	3	4	5
	Realmente estoy contento de trabajar en este establecimiento.	1	2	3	4	5
CC	Si al final de año tomará la decisión de dejar esta Institución, serían muchas las ventajas laborales que perdería.	1	2	3	4	5
	Uno de los inconvenientes de dejar esta Institución es que hay pocas posibilidades de encontrar otra mejor.	1	2	3	4	5
	Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar esta institución por todos los beneficios que perdería.	1	2	3	4	5
	Si continuo en esta Institución es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí.	1	2	3	4	5
	Creo que hay pocas opciones de un lugar de trabajo mejor, como para considerar el dejar esta Institución.	1	2	3	4	5
CN	En la actualidad permanezco en esta Institución por necesidad.	1	2	3	4	5
	Creo que es mi deber seguir trabajando en esta Institución.	1	2	3	4	5
	Siento que le debo mucho a esta Institución.	1	2	3	4	5
	Creo que no podría dejar esta Institución, porque siento que tengo una obligación con las personas de aquí.	1	2	3	4	5
	Realmente esta Institución se merece mi lealtad.	1	2	3	4	5
Me sentiría culpable si a fin de año dejara esta institución.	1	2	3	4	5	
Creo que no estaría bien dejar esta institución aunque me vaya a beneficiar con el cambio.	1	2	3	4	5	

Compromiso Afectivo (CA)      Compromiso Continuidad (CC)      Compromiso Normativo (CN)

**Anexo 4.Modelo de Grupo Focal**

Fecha: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Actividad: Grupo Focal

Tema: Opiniones sobre el Compromiso Organizacional

Nombre del Moderador: \_\_\_\_\_

Asist.del Moderador: \_\_\_\_\_

Participantes: \_\_\_\_\_

CA	Qué situaciones y/o experiencias, en algún momento de su vida laboral le hacen sentirse orgulloso de trabajar en el Consejo de la Judicatura del Azuay
	Cuáles creen que serían las razones para existir como Consejo de la Judicatura
	Cómo han sido consideradas sus opiniones y aportes por parte de la Institución
CC	Cuáles serían los aspectos fundamentales para considerar dejar esta Institución
	Qué tan a menudo acepta cualquier tipo de tarea a fin de mantenerse trabajando en esta organización
	Qué opiniones o comentarios me podría dar sobre el trabajo en equipo dentro de la Institución
CN	Qué razones le motivarían a trabajar más por cumplir los objetivos del Consejo de la Judicatura
	Qué cambio tenemos que hacer en el Consejo de la Judicatura para mejorar el compromiso laboral

Compromiso Afectivo (CA)

Compromiso Continuidad (CC)

Compromiso Normativo (CN)



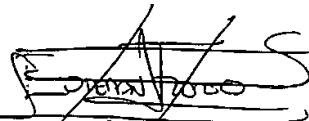
**Anexo 5.Certificado de Socialización de la Investigación.**



Cuenca, 24 de abril de 2015

**CERTIFICO:**

Que, en la Dirección Provincial del Consejo del Judicatura del Azuay, el Ingeniero Francisco Roberto Rodas Anadrade procedió a socializar su proyecto investigativo de Tesis, previo a la Obtención de su título de Magíster en Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, con el Tema: Identificar, y analizar los factores que inciden en la falta de compromiso laboral por parte de los funcionarios públicos de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura del Azuay.



**Dr. Esteban Flores Solano**

**DIRECTOR PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DEL  
AZUAY**