Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

Maestria en Recursos Humanos

Trabajo Final de Maestría para optar al Título de Magister de la Universidad de Buenos Aires en Recursos Humanos.

"El Compromiso Organizacional en Servidores Públicos"

Caso: Ministerio de Hacienda, Paraguay.

Presentado por: Hugo César Coronel Pereira.
C.I. N° 4.323.978

Directora de Tesis: Virginia L. Borrajo.

Buenos Aires, Argentina.

Abril, 2019.

“El Compromiso Organizacional en Servidores Públicos”

Caso: Ministerio de Hacienda, Paraguay.

Hugo César Coronel Pereira.

Abril, 2019.

Universidad de Buenos Aires.

Facultad de Ciencias Económicas.

Escuela de Estudios de Posgrado.

Copyright© 2019 por Hugo César Coronel Pereira. Todos los derechos reservados.

Resumen

Sobre la base teórica que presentan Meyer y Allen (1991), quienes indican que existen tres dimensiones de compromiso organizacional: afectivo, normativo y de continuidad, esta investigación se ha propuesto como objetivo principal identificar las características que presentan los servidores públicos del Ministerio de Hacienda de Paraguay, considerando el tipo y el nivel de compromiso que los mismos manifiestan en la actualidad.

La investigación presentada responde a un tipo de estudio descriptivo e integra los métodos cuantitativo y cualitativo. Para responder a las preguntas de investigación, se ha aplicado encuestas a una muestra representativa de 153 servidores públicos del citado organismo público y paralelamente se ha entrevistado a tres docentes y consultores especialistas en la materia, y a dos responsables de gestionar el área de Recursos Humanos dentro del Ministerio de Hacienda.

Los resultados obtenidos muestran que el tipo de compromiso organizacional dominante a nivel general en los servidores públicos del Ministerio de Hacienda de Paraguay, es el compromiso afectivo, seguido por el compromiso normativo y el de continuidad. Al mismo tiempo, se determinó que el nivel de compromiso afectivo es alto, mientras que el normativo y el de continuidad, medio. Paralelo a todo esto, se ha identificado las fuerzas impulsoras del compromiso organizacional más relevantes para los servidores públicos y finalmente, se ha definido el papel específico que desempeña Recursos Humanos en la gestión estratégica de esta variable, obteniéndose como resultado una serie de funciones propias del área.

Palabras Clave: *Compromiso Organizacional, Compromiso Afectivo, Compromiso Normativo, Compromiso de Continuidad, Servidores Públicos, Recursos Humanos.*

Tabla de Contenidos

Capítulo 1 — Introducción e información general 1

Introducción 1

Información general del Ministerio de Hacienda 2

Orígenes. 2

Propósitos estratégicos. 3

Principales funciones. 3

Estructura organizacional resumida. 5

Distribución de servidores públicos. 6

Capítulo 1 — Marco Teórico 8

Enfoque conceptual del compromiso 8

El compromiso en el ámbito organizacional 10

Dimensiones del compromiso organizacional 12

El lado racional y emocional del compromiso organizacional 16

Antecedentes y consecuencias del compromiso organizacional 18

Cultura y compromiso organizacional 22

Fortalecimiento del compromiso organizacional 23

El papel estratégico de Recursos Humanos en los escenarios actuales 25

Gestión del talento y el compromiso organizacional 27

Edificando el compromiso 28

La nueva gestión pública 32

La función pública en Paraguay 34

El Estado paraguayo 35

Los servidores públicos 36

Compromiso organizacional en servidores públicos 38

Capítulo 3 — Marco Metodológico 41

Planteamiento del problema de investigación 41

Objetivos 42

Objetivo general. 42

Objetivos específicos. 43

Preguntas de investigación 43

Justificación de la investigación 44

Enfoque, diseño y alcance de la investigación 45

Definición de la unidad de análisis 45

Selección de muestra 46

Operacionalización de las variables 49

Instrumento de medición 50

Estrategia de análisis de datos 54

Consideraciones técnicas 54

Capítulo 4 — Resultados y hallazgos 58

Encuesta a servidores públicos del Ministerio de Hacienda 58

Entrevista a responsables de Recursos Humanos del Ministerio de Hacienda 81

Entrevista a consultores y especialistas en Recursos Humanos **..... 86**

Capítulo 5 — Conclusión 98

Anexos 118

Bibliografía 148

Lista de Tablas

Tabla 1. Unidad de análisis de investigación. 46

Tabla 2. Ficha técnica de la muestra. 47

Tabla 3. Determinación de la muestra para aplicación de encuestas. 48

Tabla 4. Operacionalización de la variable. 49

Tabla 5. Dimensiones del compromiso organizacional y sus respectivas afirmaciones. 55

Tabla 6. Escala Likert utilizada en el instrumento de medición. 56

Tabla 7. Baremo del nivel de compromiso organizacional. 57

Tabla 8. Composición de la muestra según sexo. 58

Tabla 9. Composición de la muestra según edad. 59

Tabla 10. Composición de la muestra según estado civil. 60

Tabla 11. Composición de la muestra según grado académico. 61

Tabla 12. Composición de la muestra según dependencia. 62

Tabla 13. Composición de la muestra según antigüedad. 63

Tabla 14. Composición de la muestra según tipo de empleado. 64

Tabla 15. Respuesta a las afirmaciones del compromiso afectivo. 65

Tabla 16. Respuesta a las afirmaciones del compromiso normativo. 69

Tabla 17. Respuesta a las afirmaciones del compromiso de continuidad. 73

Tabla 18. Puntuación promedio de las afirmaciones del compromiso afectivo. 77

Tabla 19. Puntuación promedio de las afirmaciones del compromiso normativo. 78

Tabla 20. Puntuación promedio de las afirmaciones del compromiso de continuidad. 78

Tabla 21. Puntuación promedio de las dimensiones del compromiso organizacional. 79

Tabla 22. Determinación del nivel de compromiso organizacional. 80

Tabla 23. Valoración de factores impulsores del compromiso organizacional. 80

Tabla 24. Responsables de Recursos Humanos del Ministerio de Hacienda entrevistadas. 81

Tabla 25. Respuesta de entrevistadas a preguntas cerradas..... 82

Tabla 26. Consultores y especialistas en Recursos Humanos entrevistados. 86

Lista de Figuras

Figura 1. Estructura organizacional resumida del Ministerio de Hacienda. 5

Figura 2. Elementos del compromiso según Claude Giraud (2013). 9

Figura 3. Dimensiones del compromiso organizacional según Meyer y Allen (1991). 13

Figura 4. Tipos de compromiso según Corporate Leadership Council (2004). 16

Figura 5. Antecedentes y consecuencias del compromiso organizacional según Alan Saks (2006). 19

Figura 6. Modelo de compromiso organizacional de Aon Hewwit (2016). 21

Figura 7. Palancas de compromiso organizacional según Corporate Leadership Council (2004). ... 23

Figura 8. Fases de la gestión del talento según Pilar Jericó (2008). 27

Figura 9. Políticas para construir compromiso según Pilar Jericó (2008). 30

Figura 10. Servidores públicos en Paraguay según la Ley de la Función Pública (2000). 37

Figura 11. Procedimiento para determinar el tipo de compromiso organizacional. 56

Figura 12. Factores mejor valorados por los servidores públicos según entrevistadas. 85

Figura 13. Impacto del compromiso organizacional en los resultados del negocio. 87

Figura 14. Diferencias en el comportamiento de comprometidos y no comprometidos. 88

Figura 15. Responsables de promover el compromiso organizacional. 89

Figura 16. Función de Recursos Humanos en la gestión del compromiso organizacional. 91

Figura 17. Periodicidad en las encuestas de compromiso organizacional. 92

Figura 18. Lineamientos para empezar a gestionar temas de compromiso organizacional. 93

Figura 19. Factores que impulsan el compromiso organizacional. 94

Figura 20. Factores a tener en cuenta para lograr comprometer a las nuevas generaciones. 96

Figura 21. Características de los líderes para gestionar el compromiso organizacional. 97

Figura 22. Tipo de compromiso en el Ministerio de Hacienda. 100

Figura 23. Fuerzas impulsoras del compromiso organizacional en el Ministerio de Hacienda. 105

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Servidores públicos del Ministerio de Hacienda según categoría. 6

Gráfico 2. Servidores públicos del Ministerio de Hacienda según reparticiones. 6

Gráfico 3. Funcionarios permanentes y personal contratado del Ministerio de Hacienda. 7

Gráfico 4. Composición de la muestra según sexo. 58

Gráfico 5. Composición de la muestra según edad. 59

Gráfico 6. Composición de la muestra según estado civil. 60

Gráfico 7. Composición de la muestra según grado académico. 61

Gráfico 8. Composición de la muestra según dependencia. 62

Gráfico 9. Composición de la muestra según antigüedad. 63

Gráfico 10. Composición de la muestra según tipo de empleado. 64

Gráfico 11. Respuesta a Afirmación 6 de encuesta aplicada. 66

Gráfico 12. Respuesta a Afirmación 9 de encuesta aplicada. 66

Gráfico 13. Respuesta a Afirmación 12 de encuesta aplicada. 67

Gráfico 14. Respuesta a Afirmación 14 de encuesta aplicada. 67

Gráfico 15. Respuesta a Afirmación 15 de encuesta aplicada. 68

Gráfico 16. Respuesta a Afirmación 18 de encuesta aplicada. 68

Gráfico 17. Respuesta a Afirmación 2 de encuesta aplicada. 70

Gráfico 18. Respuesta a Afirmación 7 de encuesta aplicada. 70

Gráfico 19. Respuesta a Afirmación 8 de encuesta aplicada. 71

Gráfico 20. Respuesta a Afirmación 10 de encuesta aplicada. 71

Gráfico 21. Respuesta a Afirmación 11 de encuesta aplicada. 72

Gráfico 22. Respuesta a Afirmación 13 de encuesta aplicada. 72

Gráfico 23. Respuesta a Afirmación 1 de encuesta aplicada. 74

Gráfico 24. Respuesta a Afirmación 3 de encuesta aplicada. 74

Gráfico 25. Respuesta a Afirmación 4 de encuesta aplicada. 75

Gráfico 26. Respuesta a Afirmación 5 de encuesta aplicada. 75

Gráfico 27. Respuesta a Afirmación 16 de encuesta aplicada. 76

Gráfico 28. Respuesta a Afirmación 17 de encuesta aplicada. 76

Gráfico 29. Nivel de compromiso organizacional en el Ministerio de Hacienda. 102

Gráfico 30. Tipo de compromiso organizacional a nivel institucional. 132

Gráfico 31. Tipo de compromiso organizacional según sexo. 132

Gráfico 32. Tipo de compromiso organizacional según edad. 133

Gráfico 33. Tipo de compromiso organizacional según estado civil. 134

Gráfico 34. Tipo de compromiso organizacional según grado académico. 134

Gráfico 35. Tipo de compromiso organizacional según dependencia. 135

Gráfico 36. Tipo de compromiso organizacional según antigüedad. 136

Gráfico 37. Tipo de compromiso organizacional según tipo de empleado. 137

Gráfico 38. Nivel de compromiso organizacional a nivel institucional. 137

Gráfico 39. Nivel de compromiso organizacional según sexo. 138

Gráfico 40. Nivel de compromiso organizacional según edad. 138

Gráfico 41. Nivel de compromiso organizacional según estado civil. 139

Gráfico 42. Nivel de compromiso organizacional según grado académico. 139

Gráfico 43. Nivel de compromiso organizacional según dependencia. 140

Gráfico 44. Nivel de compromiso organizacional según antigüedad. 141

Gráfico 45. Nivel de compromiso organizacional según tipo de empleado. 141

Gráfico 46. Fuerzas impulsoras del compromiso organizacional a nivel institucional. 142

Gráfico 47. Principales fuerzas impulsoras del compromiso organizacional según sexo. 143

Gráfico 48. Principales fuerzas impulsoras del compromiso organizacional según edad. 144

Gráfico 49. Principales fuerzas impulsoras del compromiso organizacional según dependencia. . 145

Gráfico 50. Principales fuerzas impulsoras del compromiso organizacional según antigüedad. 146

Gráfico 51. Principales fuerzas impulsoras del compromiso organizacional s/ tipo de empleado.. 147

Capítulo 1 — Introducción e información general

Introducción

El compromiso organizacional se ha constituido en los últimos años en tema de preocupación central para investigadores y líderes encargados de gestionar el talento humano en las organizaciones, esto debido principalmente a la incidencia que esta variable tiene sobre el desempeño de los colaboradores y sobre los resultados de negocio. El constructo ha sido definido por Meyer y Allen (1991) como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto de la decisión para continuar en una empresa o dejarla.

Las investigaciones que surgen en torno al compromiso organizacional por lo general se centran en la conceptualización, en la medición, en los antecedentes y en las consecuencias de esta variable, llevando a lo largo de los años a instaurarse diferentes enfoques y modelos sobre el tema. La importancia del compromiso organizacional radica en que además de ser una de las alternativas más eficaces para el logro de los resultados organizacionales, tiene impacto directo en el desempeño y el bienestar de los colaboradores, como consecuencia del vínculo generado durante el proceso de socialización.

Pese a la importancia que el compromiso organizacional representa en el comportamiento del individuo en el mundo laboral, no se localiza investigación profunda y específica en relación al tema en Paraguay. Las investigaciones disponibles y desarrolladas para explicar este constructo, provienen por lo general de otras latitudes y han sido aplicadas en contextos diferentes. Indagando profundamente en el campo de conocimiento en cuestiones de compromiso organizacional en la función pública, se puede observar que es un tema poco estudiado en este ámbito específico.

Es por esta razón que se plantea con la investigación presentada, profundizar en el tema y proponer información que permita un mejor acercamiento a la realidad, con la finalidad última de cubrir este hueco de conocimiento revelado. Se pretende con este trabajo de investigación, adaptar los planteamientos previos derivados de investigaciones efectuadas en escenarios diferentes y alinearlos de manera novedosa al campo de la gestión del compromiso organizacional en la función pública y para ser más acotados en el tema, en un organismo específico de la administración pública paraguaya, en este caso el Ministerio de Hacienda.

Información general del Ministerio de Hacienda

Orígenes.

Los orígenes del Ministerio de Hacienda de la República del Paraguay se remontan a instituciones de época de la conquista y la colonización española, cuando en aquel entonces, el manejo de la cosa pública se encontraba a cargo de los oficiales del Tesoro Real. Este Ministerio es la primera y más antigua de las secretarías del estado del país. Cuando Paraguay se independizó en el año 1811, la Real Hacienda —repartición del gobierno colonial español— fue la principal oficina del nuevo Estado paraguayo, que con el correr del tiempo fue cambiando de nombre, pero manteniendo las mismas funciones y roles de entidad administradora de los bienes públicos del país[1].

En el año 1870, luego de la guerra contra la Triple Alianza (Argentina, Brasil, Uruguay), se inicia un proceso de reorganización en el Estado paraguayo y se crean los demás ministerios: Interior, Justicia, Culto e Instrucción Pública, Relaciones Exteriores, y Guerra y Marina, que de

[1] Historia y Localización del Ministerio de Hacienda. Asunción, Paraguay: Recuperado de: http://www.hacienda.gov.py/web-hacienda/index.php?c=6

ahí en más formaron junto al Ministerio de Hacienda, parte del Gabinete administrador nacional. Con el tiempo, estos fueron aumentando en cantidad, a medida que el Estado paraguayo fue creciendo y el manejo de la cosa pública fue haciéndose más complejo.

Propósitos estratégicos.

El Ministerio de Hacienda tiene definida como misión "conducir la política económica nacional, recaudar impuestos y administrar los recursos del Estado, contribuyendo efectivamente a la prosperidad y bienestar de la Nación".

La organización se ha trazado la visión de "ser una institución cuyo fuerte liderazgo y credibilidad le permita recaudar y gestionar de manera eficiente y responsable los recursos, al atender las necesidades y expectativas de la sociedad mediante un personal cada vez más calificado y la excelencia tecnológica".

Entre los principios éticos que son prioridad en el trabajo del día en la Institución, se encuentran las siguientes: honestidad, responsabilidad, transparencia, respeto, eficiencia, servicio y equidad. En lo que respecta a valores corporativos propios del Ministerio de Hacienda, se encuentran las que se citan seguidamente: transparencia, excelencia operativa, calidad en gasto e inversión, impacto en la economía, impacto en el bienestar, orgullo y compromiso institucional.

Principales funciones.

El Ministerio de Hacienda es la secretaria estatal que tiene a su cargo administrar el patrimonio y el proceso presupuestario del Estado paraguayo, así como también la formulación y el manejo de su política fiscal y de endeudamiento interno y externo. Estas y otras varias responsabilidades, visibilizan la importancia de su rol en la transparencia de la gestión del Estado.

A continuación se especifican algunas de sus funciones principales:

- La administración del patrimonio del Estado y la verificación del uso y conservación de los bienes públicos.
- La administración del proceso presupuestario del Sector Público, incluyendo la programación, formulación, ejecución, control, evaluación y perfeccionamiento.
- La aplicación y la administración de las disposiciones legales referentes a los tributos legales, su percepción y su fiscalización.
- La aplicación y la administración de las disposiciones legales y reglamentarias relacionadas con: los recursos, las disponibilidades, las remuneraciones y demás gastos del Tesoro Público, el Crédito Público y la Contabilidad Gubernamental.
- La formulación y manejo de la política de endeudamiento interno y externo del Sector Público, en coordinación con las demás Instituciones, según sean sus competencias.
- La formulación y manejo de la política fiscal del Estado en coordinación con las demás políticas gubernamentales y en función de la situación, evolución y perspectiva de la Economía Nacional.
- Atender las relaciones del Gobierno con los Organismos Financieros del Sector Público y mantener las relaciones del Banco Central del Paraguay con el Poder Ejecutivo.
- Administrar el Sistema de Jubilaciones y Pensiones y Haberes de Retiro del Personal del Sector Público.

Estructura organizacional resumida.

Figura 1. Estructura organizacional resumida del Ministerio de Hacienda.

Para poder cumplir razonablemente con sus funciones, el Ministerio de Hacienda se subdivide en tres reparticiones, cuyas tareas principales se sintetizan a continuación:

- *Subsecretaría de Estado de Economía (S.E.E.):* repartición que tiene a su cargo la formulación y la evaluación de la Política Económica de acuerdo con las disposiciones legales vigentes. Es de su competencia el estudio, la formulación y la evaluación de la Política Fiscal, de deuda pública, de inversión pública y de su impacto social.
- *Subsecretaría de Estado de Tributación (S.E.T.):* repartición que tiene a su cargo la aplicación y administración de todas las disposiciones legales referentes a tributos fiscales, su percepción y fiscalización. Para el efecto, orienta, dirige y administra la gestión tributaria y fiscal establecida en las leyes correspondientes.
- *Subsecretaría de Estado de Administración Financiera (S.E.A.F.):* repartición que tiene a su cargo la administración de los recursos del Estado, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes. Es de su competencia la aplicación de las disposiciones legales relacionadas con el Presupuesto General de la Nación, el Tesoro Público, las rentas patrimoniales y de activo fijo del Estado, entre otros.

Distribución de servidores públicos.

En función a la información obtenida, se procede a continuación a presentar gráficamente, la distribución de servidores públicos que al 2017 prestan sus servicios en el Ministerio de Hacienda.

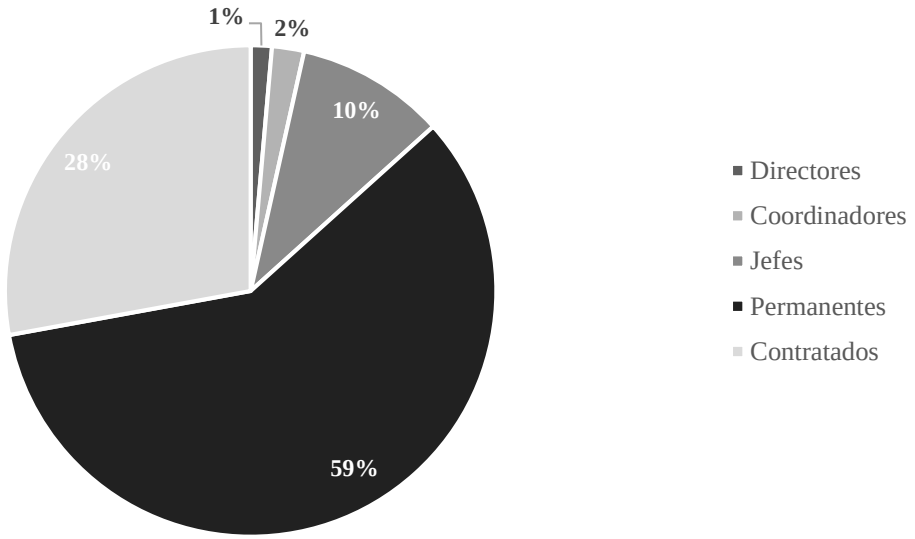


Gráfico 1. Servidores públicos del Ministerio de Hacienda según categoría.

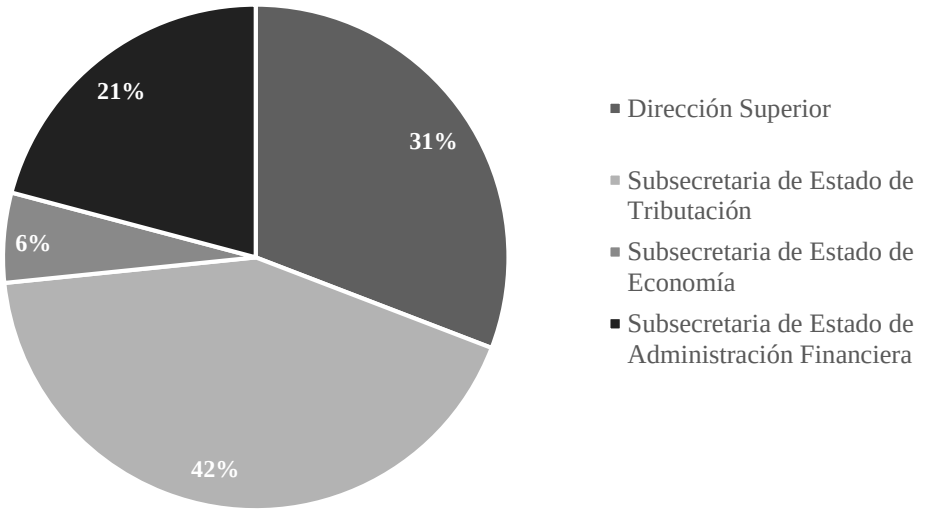


Gráfico 2. Servidores públicos del Ministerio de Hacienda según reparticiones.

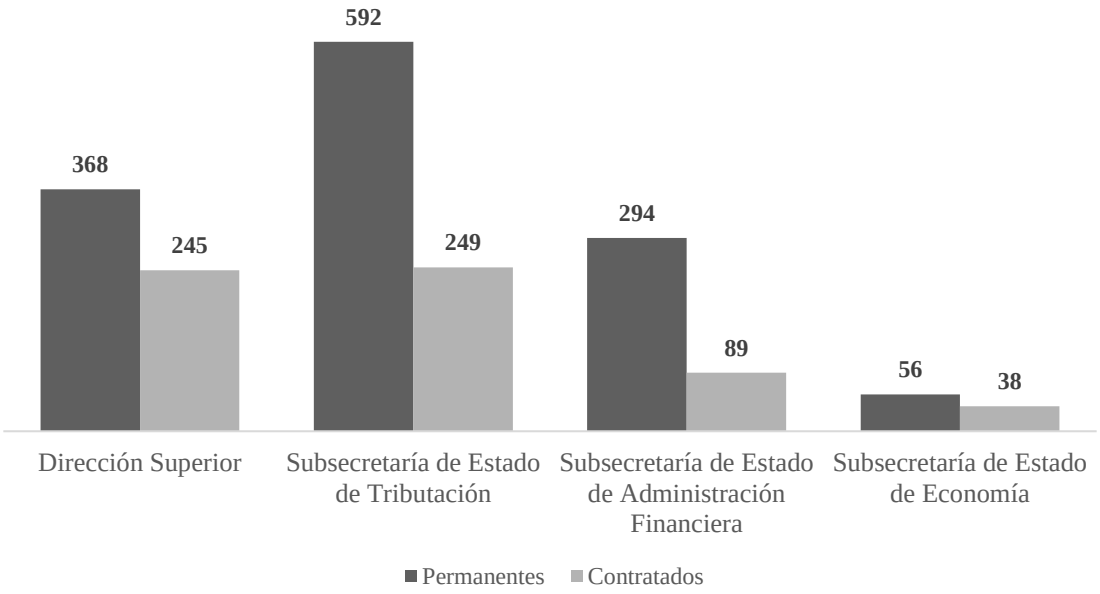


Gráfico 3. Funcionarios permanentes y personal contratado del Ministerio de Hacienda.

Capítulo 1 — Marco Teórico

Parte importante de las investigaciones realizadas en el campo del comportamiento organizacional se han concentrado en estudiar actitudes específicas que guardan relación con las evaluaciones —positivas o negativas— que los individuos realizan acerca de ciertas cuestiones de su ambiente de trabajo. La mayor parte de estas investigaciones se han dedicado a tres actitudes: satisfacción en el trabajo, involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional (Robbins y Judge, 2009). La investigación presentada a continuación se centra en una de ellas: el compromiso organizacional, actitud en la que se pretende ahondar en profundidad en las siguientes líneas.

Enfoque conceptual del compromiso

La palabra compromiso deriva etimológicamente del término latín *compromissum* y significa responsabilidad u obligación. Es definida por la Real Academia Española como una obligación que se ha contraído o una palabra ya dada[2]. El término compromiso puede ser utilizado como sinónimo de: obligación, contrato, deber, convenio, por tanto, compromiso es un tipo de acuerdo que puede considerarse como un contrato no escrito en el cual las partes asumen ciertas obligaciones o adquieren responsabilidades[3].

Giraud (2013) en su libro *¿Qué es el Compromiso?* desde su mirada sociológica, sostiene que el compromiso es una "inscripción activa en un espacio social que proviene de una capacidad y de una competencia para existir, que expresa un deseo, una perseverancia y una voluntad de llegar a

[2] Definición de compromiso. Real Academia Española. Madrid, España: Recuperado de http://dle.rae.es/?id=A41ilou

[3] Significado de compromiso. Significados.com. Recuperado de https://www.significados.com/compromiso/

la realización del objeto del compromiso". El mismo autor define una serie de elementos del compromiso que caracterizan al constructo.

Figura 2. Elementos del compromiso según Claude Giraud (2013).

Giraud (2013) profundiza en el tema, explicando cada uno de estos elementos:

- El primer elemento es la proyección de uno en el tiempo, esta proyección es una anticipación de situaciones futuras que están articuladas con un deseo de continuidad de las relaciones.
- El segundo elemento es el de la representación de la necesidad de cambiar alguna cosa y de la pertinencia de hacerlo a través de un acto que se plantea a la vista de todos.
- El tercer elemento es el de un proceso de apropiación cognitiva que da cuenta de una acción compartida, como la repartición de obligaciones, cargos, recursos así como las modalidades de decisiones.
- El cuarto es el de la acción voluntaria. El compromiso se caracteriza por una elección y una voluntad, emerge como un comportamiento autónomo en la elección de las obligaciones y de las creencias a las que hace referencia.

Una definición de compromiso, válida también para el contexto de las organizaciones, podría ser la siguiente: "es un deseo de desarrollar y mantener a largo plazo relaciones de intercambio, deseo que se materializa en la realización de unas promesas implícitas y explícitas, y de unos sacrificios en pro del beneficio económico y social de todas las partes que tienen algún interés en la relación" (San Martin, 2000).

El compromiso en el ámbito organizacional

Introducido el concepto de compromiso al ámbito de las organizaciones, el interés creciente por esta variable, ha llevado a que se impulsen numerosas investigaciones en una gran variedad de contextos y escenarios, aportando como consecuencia diferentes acepciones al constructo. Se intenta a continuación, echar una mirada general a los enfoques conceptuales de diversos autores, centrándose en aquellas estimadas las más relevantes para los propósitos definidos en esta investigación.

Aparece un primer concepto que es de interés destacar, la que propone Robbins (2009), quien afirma que el compromiso organizacional "es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella". Siguiendo el mismo razonamiento, Becker (1960) sostiene que compromiso organizacional "es el vínculo que establece el individuo con su organización, fruto de las pequeñas inversiones (*side-bets*) realizadas a lo largo del tiempo".

Para echar un poco más de luz al tema, Chiavenato (1992) opina que el compromiso organizacional se relaciona con dos factores; primero con el sentimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, y segundo con la comprensión y compartimiento de los objetivos de la organización por todos sus participantes. Otros autores como Mowday, Porter y Steers (1981), consideran que el compromiso organizacional se corresponde fuertemente con tres cuestiones; la creencia y aceptación de las metas y valores de una organización, la disposición o motivación para realizar un esfuerzo considerable por la organización y el deseo de mantenerse como miembro de la organización.

Surge también otro concepto que resulta relevante para el planteamiento particular que en esta investigación se propone, la planteada por Meyer y Allen (1991), quienes definen al compromiso organizacional como un "estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto de la decisión para continuar en una empresa o dejarla". En similar sentido, Karpf (2016) lo define como un "estado psicológico en el cual el colaborador siente un interés particular por el éxito de la organización, y se encuentra, además, motivado por desempeñarse a niveles que van más allá de lo esperable".

Considerando otras definiciones que se proponen para este constructo, Kahn (1990) —pionero en teorizar cuestiones acerca del compromiso organizacional— lo ha definido desde una perspectiva psicológica, afirmando que estar comprometido significa "estar psicológicamente presente cuando se ocupa y desarrolla un rol organizacional". Agrega que los trabajadores comprometidos se expresan física, cognitiva y emocionalmente de acuerdo al rol que desempeñan en la organización.

Por su parte, Saks (2006) manifiesta que el compromiso organizacional "es una construcción distinta y única que consiste en componentes cognitivos, emocionales y de comportamiento que se encuentran asociadas con el desempeño o rendimiento del rol individual". Rothbard (2001) considera desde su perspectiva, que el compromiso implica dos elementos; la atención, que hace referencia a la disponibilidad cognitiva y la cantidad de tiempo que uno ocupa pensando en su rol, y la absorción que significa estar absorto en un rol y se refiere a la intensidad y concentración que se dedica a ese determinado rol.

Newstrom (2007) hace un aporte interesante, definiendo al compromiso organizacional como "el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella". En esa misma línea, Mathieu y Zajac (1990) consideran que el compromiso

organizacional se encuentra caracterizado por una fuerte creencia y aceptación de las metas y normas de la empresa, el deseo de realizar esfuerzos significativos a favor de la organización y un fuerte deseo de seguir siendo parte de ésta.

Dimensiones del compromiso organizacional

La dificultad de materializar la naturaleza abstracta del compromiso en una acepción general, ha llevado a la discusión acerca de su consideración como una constructo unidimensional o multidimensional. Inicialmente el constructo fue considerado como unidimensional ya que se ponía el énfasis casi exclusivamente en el apego afectivo del individuo con la organización (Mathieu y Zajack, 1990). No obstante, la concepción del compromiso organizacional como un constructo multidimensional se ha ido fortaleciendo paulatinamente (Greenberg y Baron, 1997).

Si bien han surgido distintos enfoques para el análisis del compromiso con la organización, en nuestros días se ha llegado a la conclusión de que el compromiso tiene tres caras, o en términos más técnicos, tres dimensiones, lo cual no significa que existan tres variables distintas, sino que en realidad es una sola con tres facetas (Arciniega, 2002). En tal sentido, Meyer y Allen (1991) postulan, a partir de la síntesis de evidencias reunidas de estudios anteriores, un modelo de compromiso organizacional que de manera frecuente es tomado como referencia y mencionado en varias investigaciones.

Los autores manifiestan que el compromiso organizacional es un constructo multidimensional y que bajo el mismo término pueden coexistir diferentes tipos de compromiso, de manera tal que un individuo puede experimentar indistintamente uno u otro tipo de compromiso hacia su organización, fundamentándose; en el apego emocional, en la obligación sentida hacia la organización o en la percepción de que los costes económicos y sociales por dejar a la organización

son demasiado altos. Tales fundamentos han sido denominados respectivamente de la siguiente manera; compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad.

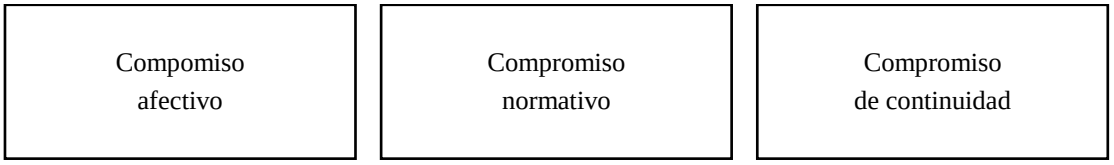


Figura 3. Dimensiones del compromiso organizacional según Meyer y Allen (1991).

Lo común en estas tres dimensiones, es que el compromiso es un estado psicológico que caracteriza la relación del empleado con la organización y que tiene consecuencias para la decisión de continuar o dejar de ser miembro de la organización, en tanto, la naturaleza de ese estado psicológico es lo que los diferencia a uno de otro.

Se aporta a continuación, profundización conceptual acerca de estas tres dimensiones, recurriendo para ello a lo propuesto por Luís Arciniega (2002):

- *Compromiso afectivo:* consiste en la identificación psicológica del colaborador con los valores y filosofía de la organización. Resulta muy frecuente que el colaborador no se percate de la sintonía entre sus valores y los de la organización, sin embargo, esta identificación y afinidad se manifiesta con actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia del colaborador hacia su compañía, por ejemplo, el colaborador que se emociona al decir que trabaja para su empresa, o el que habla mucho de ésta en reuniones con amigos o familiares. Esta identificación también se refleja en la solidaridad y aprehensión del colaborador con los problemas de su organización, se preocupa cuando va mal y muestra una gran felicidad cuando va bien. En términos coloquiales, el colaborador que tiene un alto compromiso afectivo es aquel que tiene “bien puesta la camiseta” de la organización.

Normalmente, los colaboradores con un alto compromiso afectivo tienden a manifestar una buena predisposición a los cambios organizacionales, se implican en ellos y están dispuestos a trabajar más de lo establecido. Por otra parte, diversos estudios han demostrado que el compromiso afectivo de los colaboradores tiende aumentar en la medida en que éstos experimentan mayor autonomía, responsabilidad y significación de su trabajo.

- *Compromiso normativo:* el compromiso normativo, al igual que el compromiso afectivo es de naturaleza emocional, y consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de permanecer en la empresa. Este sentimiento de obligación suele tener sus orígenes en la formación del valor de lealtad en el individuo desde su niñez, su adolescencia, e inclusive en sus primeras experiencias laborales; o sea, el sujeto aprende y da por hecho que debe ser leal con la empresa que le contrate. Desde luego, la aplicación de este valor se hace presente en otros contextos de la vida de la persona.

  Por otra parte, el individuo puede llegar a desarrollar un fuerte sentimiento de obligación a permanecer en su empresa por efecto de experimentar una sensación de deuda hacia su compañía por haberle dado alguna oportunidad y/o recompensa intensamente valorada por el colaborador. En síntesis, y recurriendo de nuevo al lenguaje cotidiano, el colaborador con un alto compromiso normativo es el colaborador "incondicional", que lo será al momento de desarrollar un nuevo proyecto, aunque quizás no con la energía y el entusiasmo del colaborador con alto compromiso afectivo, pero sí con la garantía que estará presente en todo momento.

- *Compromiso de continuidad:* revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la empresa. Con el paso del tiempo, el empleado percibe que realiza pequeñas inversiones en la organización, las cuales espera que le reditúen, pudiendo ser inversiones monetarias como planes de pensiones, de compra de acciones o bien la parte que se paga por antigüedad en una

liquidación, hasta inversiones intangibles como el estatus que tiene dentro y que perdería si se fuera. Es decir, el colaborador está vinculado con la empresa porque ha invertido tiempo, dinero o esfuerzo en ella y dejarla significaría perder todo lo invertido. Otro aspecto que considera esta variable, son las oportunidades que tiene el colaborador para conseguir otro trabajo de condiciones similares al que tiene en su empresa actual; por lo tanto, en la medida en que percibe que sus oportunidades fuera de la compañía son reducidas, se incrementa su apego con la empresa para la cual trabaja. Variables individuales como la edad y la antigüedad suelen tener un efecto importante sobre el compromiso continuo, pero también otros aspectos como el nivel educativo o la capacitación recibida, y desde luego aspectos macroeconómicos como el estado del mercado laboral.

El colaborador que tiene un alto compromiso continuo, y que en los otros dos tipos mantiene un nivel bajo o moderado, tiende a manifestar estabilidad laboral, la cual puede ser puramente situacional. Por otra parte, su esfuerzo, dedicación y entrega al trabajo radican en alcanzar los niveles de mínimos aceptables; es decir, el colaborador sólo cumple con lo estrictamente necesario para seguir trabajando en la empresa y capitalizar sus inversiones, o bien, espera una mejora en las oportunidades externas para dejar la empresa.

Meyer y Allen (1991) señalan que las dimensiones descriptas anteriormente pueden ser vivenciadas al mismo tiempo en diferentes niveles, aunque casi siempre prevalece un tipo de compromiso organizacional que vincula finalmente al empleado con su organización. En definitiva, existen, según estos autores, tres formas en las que los colaboradores se comprometen con una organización: permaneciendo comprometidos porque así lo desean y han establecido un vínculo emocional con su centro laboral (afectivo), porque sienten que deben hacerlo por una obligación moral (normativo) o porque lo necesitan (de continuidad) (Gallardo & Triado, 2007).

Una vez analizadas las tres dimensiones del compromiso organizacional, resultaría lógico preguntarse: ¿cuál de las tres dimensiones del compromiso organizacional sería más conveniente desarrollar en los colaboradores? Si bien cada compañía es un pequeño microcosmos, la realidad es que sería recomendable que todo colaborador experimente las tres dimensiones, aunque desde luego, con distinto énfasis. En sentido figurado, las tres deberían ser medallistas olímpicas, aunque el pódium ideal es que el oro se lo lleve el compromiso afectivo, la plata el normativo y el bronce el de continuidad (Arciniega, 2002).

El lado racional y emocional del compromiso organizacional

Otro modelo ampliamente utilizado en varias investigaciones es aquel que hace referencia al compromiso racional y emocional. Atendiendo al enfoque que presenta la Corporate Leadership Council (2004), los colaboradores dentro de una organización pueden comprometerse de dos maneras: racional o emocionalmente. Según esta investigación, el compromiso emocional es cuatro veces más poderoso que el compromiso racional y que la mejora de compromiso más significativa se logra, primero, de comprometer racionalmente y después, de hacerlo a nivel emocional.

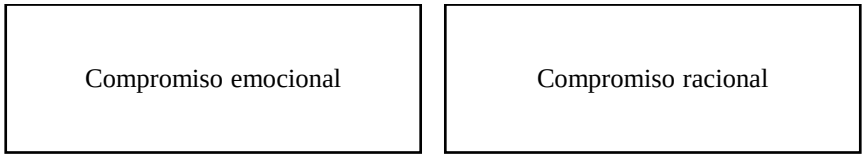


Figura 4. Tipos de compromiso según Corporate Leadership Council (2004).

Tomando como punto de referencia la publicación *La Estrella Desenganchada* (2010) presentada por la Corporate Executive Board, a continuación se presenta una aproximación conceptual para ambos arquetipos de compromiso:

- *Compromiso emocional:* es la medida en la cual los colaboradores valoran, disfrutan y confían en sus trabajos, gerentes, equipos y organizaciones. Según Karpf (2016), es este compromiso emocional el que se acerca al sentido psicológico que se le otorga al constructo.
- *Compromiso racional: es* la medida en la cual los empleados creen que sus gerentes, equipos y organizaciones están alineados con sus intereses (financieros, de desarrollo o profesionales). Pareciera ser este, un compromiso más pragmático y relacionado más que nada con los intereses particulares.

En otras palabras, existen personas que se comprometen porque se sienten a gusto con el ambiente de trabajo y su relación con el jefe (emocional), porque creen que es el mejor lugar donde pueden estar (racional) o porque tienen un jefe que les ayuda a desarrollarse (también racional). Está demostrado que la gente comprometida es más productiva y que se esfuerzan más quienes tienen un compromiso emocional con la organización, más allá de lo racional. Si queremos gestionar el compromiso deberemos combinar los factores que ayudan a crear tanto el racional como el emocional (Jericó, 2008).

Considerando lo que Karpf (2016) aporta al tema, el compromiso emocional hacia el trabajo, lleva a una contribución de alta calidad y tiene un impacto más significativo que cualquier forma de compromiso racional. Se estima que las personas tratan —o no— de lograr un objetivo extraordinario y de dar más de sí mismos, como resultado de este compromiso emocional. En tanto, el compromiso racional pareciera inducir una baja en el nivel de abandono y que los problemas de retención de empleados, tienen su origen en dificultades de compromiso racional con la organización.

Mientras el compromiso racional impulsa la retención, el compromiso emocional impulsa el esfuerzo. Los colaboradores deciden quedarse en la organización cuando ellos creen que es de su propio interés hacerlo, pero también, le ponen mayor esfuerzo discrecional, cuando creen en el valor de su trabajo, su equipo y su organización. Si bien, tener compensaciones y beneficios competitivos es crucial para atraer y retener el talento, una vez que los colaboradores se encuentren dentro de la organización y decidan quedarse, un balance de otros impulsores del compromiso resulta más efectivo para crear compromiso emocional e impulsar mayor esfuerzo discrecional (Corporate Leadership Council, 2004).

Antecedentes y consecuencias del compromiso organizacional

Referente a los antecedentes del compromiso organizacional, Karpf (2016) en el libro *Recursos Humanos: Área clave en la gestión de la empresa*, menciona que si bien resulta difícil clasificar y segregar la enorme cantidad de elementos que podrían fomentar o dañar el compromiso, las investigaciones han avanzado en diversos intentos de identificación de los principales potenciales impulsores del compromiso de las personas con respecto al trabajo y la organización.

Saks (2006) —autor que ha elaborado una línea explicativa que incorpora varias de las corrientes de pensamiento dedicadas al compromiso organizacional— manifiesta que se pueden encontrar herramientas similares descriptas como antecedentes que funcionan también como impulsores del compromiso en el trabajo y la organización.

Karpf (2016), sintetiza los antecedentes y consecuencias en base al marco conceptual que propone Alan Saks (2006), presentando como resultado, el modelo expuesto en la Figura 5.

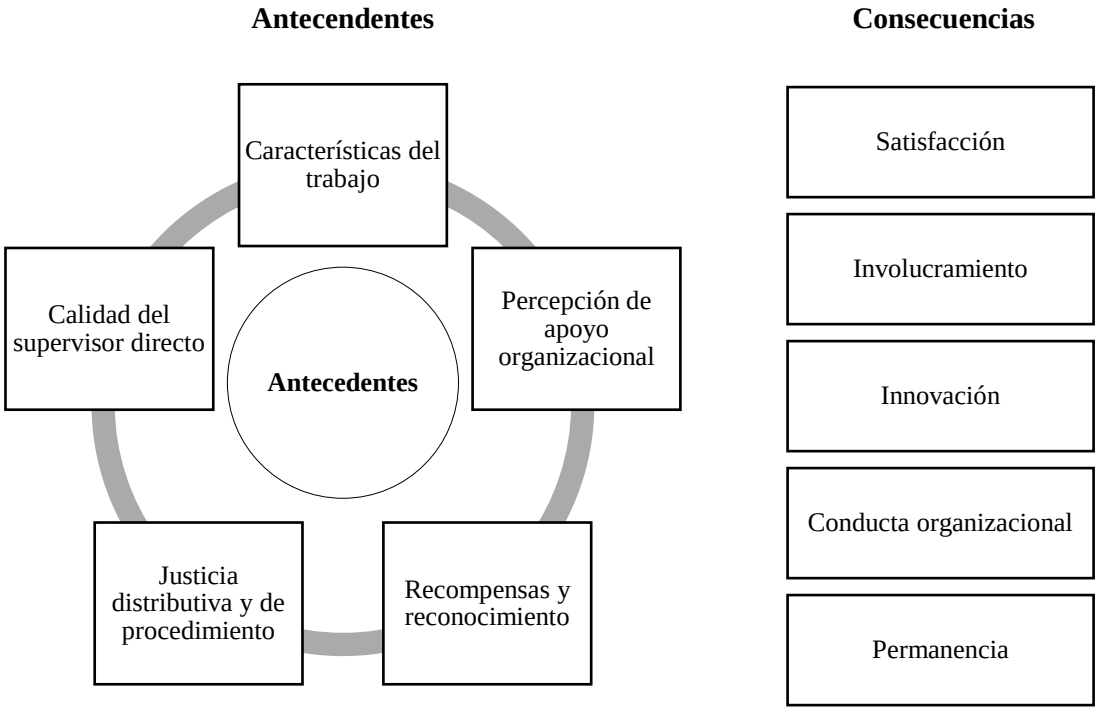


Figura 5. Antecedentes y consecuencias del compromiso organizacional según Alan Saks (2006).

Karpf (2016) propone una breve descripción de cada uno de los antecedentes:

- *Características del trabajo:* representa una de las principales dimensiones que fomentan en las personas el compromiso con el trabajo y la organización. Esto refiere, básicamente, a que las personas deben encontrarle un sentido y una finalidad a su rol laboral y lo que éste produce.
- *Percepción de apoyo organizacional:* es otra de las dimensiones que promueven el compromiso. Ella provee un clima psicológico de seguridad, lo cual involucra el sentimiento de poder mostrar y emplearse a sí mismo sin consecuencias negativas. La sensación de seguridad debe ser provista tanto por la organización como por el supervisor directo.
- *Recompensas y reconocimiento:* son otras de las dimensiones que promueven el compromiso con el trabajo y con la organización. Es importante entender cuáles son las recompensas y reconocimientos que son más significativas para cada una de las subculturas organizacionales y para cada persona que la habitan.

- *Justicia distributiva y de procedimiento:* se presentan como importantes impulsores del compromiso con el trabajo y la organización. Se trata de que las organizaciones posean situaciones y procesos consistentes y predecibles, en especial en lo que respecta a la distribución de recompensas y los procedimientos utilizados para asignarlas.
- *Calidad del supervisor directo:* es otro de los factores de gran influencia en el desarrollo del compromiso. El supervisor directo, es el principal actor que construye y fomenta el compromiso con el trabajo, el equipo y la organización. Por un lado se destaca la importancia del líder como ejemplo de compromiso; por otro lado se debe remarcar su rol como constructor de un clima favorable de compromiso.

Otro modelo interesante es el presentado por Aon Enpower Results —consultora internacional especializada en capital humano— quienes anualmente realizan el estudio Aon Hewitt[4], investigación que mide el compromiso de los empleados para más de 1.000 organizaciones alrededor del mundo. Basados en las respuestas de los participantes a una serie de factores, este estudio esquematiza las tendencias mostradas por el compromiso de los empleados. El modelo proporciona una visión completa que hace referencia al compromiso y los factores de la experiencia de trabajo que conducen a un mayor o menor nivel de compromiso.

El modelo presupone que si los impulsores o antecedentes de compromiso son direccionados y gestionados de forma correcta, acarrearía como consecuencia resultados de compromiso en los colaboradores y resultados en el negocio. Los resultados arrojados en el último estudio realizado, se encuentran representados en la Figura 6.

[4] Tendencias Globales de Compromiso de Empleados 2016. AON Enpower Results. Recuperado de http://www.aon.com

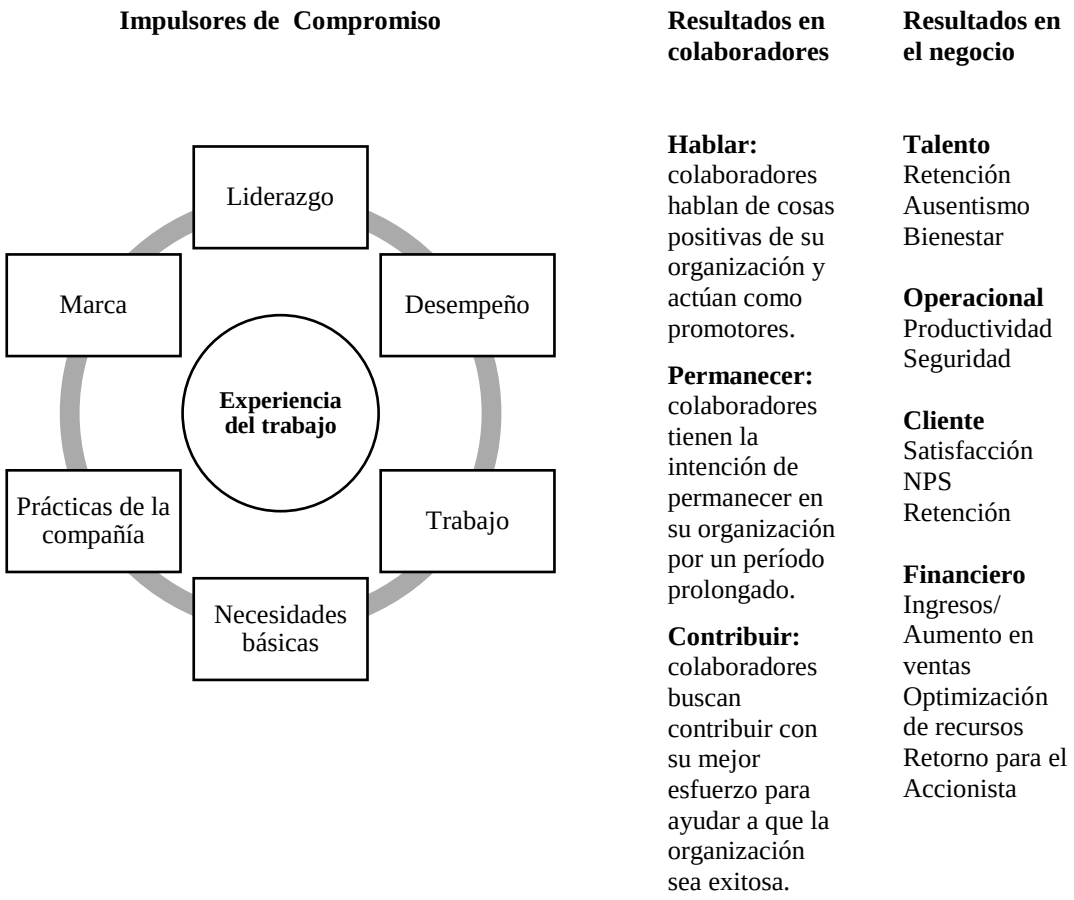


Figura 6. Modelo de compromiso organizacional de Aon Hewitt (2016).

En cuanto a los resultados de compromiso, el modelo postula que un individuo comprometido estará predispuesto a: hablar de cosas positivas de su organización y actuar como promotores, tener la intención de permanecer en su organización por un periodo prolongado, y buscar contribuir con su mejor esfuerzo para ayudar a que la organización sea exitosa. En lo referente a los resultados de negocio, el modelo sugiere que, tener a los colaboradores comprometidos podría traer una serie de consecuencias positivas para la organización en diferentes áreas: en la gestión del talento, en lo operacional, en la experiencia del cliente y en el desempeño financiero y los resultados para accionistas e inversores.

Cultura y compromiso organizacional

Deloitte en su investigación anual de *Tendencias Globales en Capital Humano* (2016), considera que tanto la cultura como el compromiso se han convertido en un tema prioritario en la agenda del CEO. En una era de mayor transparencia corporativa, una mayor movilidad del personal, expectativas de nuevas generaciones, la escasez de habilidades, problemas de retención; compromiso y cultura surgen como los problemas principales para los líderes empresariales. Las organizaciones reconocen la necesidad urgente de centrarse en la cultura y mejorar dramáticamente el compromiso del colaborador.

En la investigación presentada hacen un trato especial a estos dos constructos, afirmando que ambos temas se encuentran conectados de alguna manera, pero que a su vez poseen diferencias significativas. Denotan que la importancia de cada uno hace que se justifique darles un tratamiento por separado, y en consecuencia, un enfoque mucho más claro para cada uno. Definen de manera resumida tanto las similitudes como las diferencias entre ambos de la siguiente manera:

- *Cultura:* se define como la manera en cómo se hacen las cosas en una organización, específicamente incluye los valores, creencias, comportamiento y sistemas de reconocimiento que influyen en el comportamiento diario de los colaboradores. Es impulsada por la Alta Dirección y se arraiga en la organización a través de una serie de procesos, sistemas de reconocimiento y comportamientos. La cultura incluye todos los comportamientos que pueden o no, impactar en el rendimiento del negocio.
- *Compromiso:* en contraste, describe cómo se siente la gente acerca de la manera cómo se hacen las cosas en una organización, es una manera de describir el nivel de lealtad de los colaboradores hacia la organización y su trabajo. De acuerdo al modelo presentado por

Deloitte, incluye cinco grandes áreas: trabajo significativo, prácticas y comportamientos gerenciales, ambiente de trabajo, oportunidades de desarrollo y crecimiento, y confianza en el liderazgo. Cuando el compromiso es bajo, los colaboradores se sienten incómodos y apáticos, lo cual genera alta rotación, bajo desempeño y bajo niveles de innovación y servicio al cliente.

Ambos conceptos se encuentran conectados, cuando la cultura de una organización, está claramente alineada a la estrategia del negocio, atrae gente que se siente cómoda en ella, lo cual a su vez produce un alto nivel de compromiso. Adicionalmente, los programas para mejorar el compromiso, con frecuencia descubren problemas culturales, forzando a la organización y sus líderes a cuestionar y a cambiar sus valores, incentivos, programas y estructura. Tanto la cultura como el compromiso, requieren responsabilidad directa del CEO, así como un fuerte apoyo por parte de Recursos Humanos para entender, medir y mejorar estos procesos (Deloitte, 2016).

Fortalecimiento del compromiso organizacional

Dada la importancia vital del compromiso organizacional de los colaboradores para obtener el desarrollo y los niveles de retención deseados, muchas organizaciones se esfuerzan para maximizar el impacto de las iniciativas que alientan el compromiso. La Corporate Leadership Council (CLC) sugiere que existen cuatro puntos críticos de fortalecimiento en las que se debe poner foco al momento de buscar el compromiso de los colaboradores. Las organizaciones que deseen fortalecer el compromiso dentro de sus compañías, deben diseñar estrategias sustentadas en estos cuatro puntos de apoyo que actúan como palancas de compromiso.

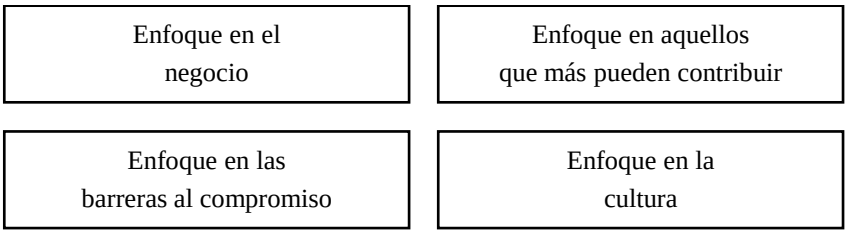


Figura 7. Palancas de compromiso organizacional según Corporate Leadership Council (2004).

En la publicación *Comprometiendo a la Fuerza Laboral* (2004), la Corporate Leadership Council profundiza en el tema, hablando de cada una de estas:

- *Enfoque en el negocio:* la clave para que haya un beneficio en la iniciativa del compromiso es el vínculo específico entre el nivel de compromiso deseado y los beneficios del negocio. Las organizaciones deberían reconocer la imposibilidad de hacer a todos felices, e insistir en el permiso de ser menos compasivo en determinar a quién comprometer y cómo, en apoyo de la estrategia del negocio. Se deben focalizar los esfuerzos de impulso del compromiso sólo donde el negocio lo requiera.
- *Enfoque en aquellos que más pueden contribuir:* las organizaciones deben focalizar sus inversiones en aquellas personas que más contribuyen al negocio, esta selección debe ser hecha teniendo en cuenta el hecho de que no toda la gente será gente con alto desempeño. Se debe volver a ver el concepto de valor del empleado, expandiendo su definición para incluir múltiples formas de contribución. Se debe entonces estructurar puestos, ayudando en los procesos de Recursos Humanos, para asegurar que los empleados tengan las suficientes oportunidades como para maximizar su contribución.
- *Enfoque en las barreras del compromiso:* para ser exitosos con estrategias que apunten al nivel de compromiso deseado, las organizaciones proactivas primero deben remover las barreras de compromiso, diagnosticando y eliminando los factores disfuncionales que se encuentran en el camino al compromiso total. Antes de intentar comprometer a los empleados, se debe entender las barreras al compromiso, muchas de las cuales son invisibles a las métricas convencionales, tales como los preconceptos, cosas asumidas o pobres estilos de gerencia. Estas deben destrabarse antes de que cualquier estrategia de refuerzo de compromiso sea puesta en práctica.

- *Enfoque en la cultura:* dado que la cultura ha sido un concepto flexible y, por lo tanto, difícil de ser manejada, la investigación cuantitativa realizada por la Corporate Leadership Council revela que hay 3 elementos esenciales de un alto compromiso cultural: conexión, contribución y credibilidad. El lograr un alto compromiso cultural depende de construir mecanismos confiables para asegurar que los empleados están constantemente experimentando esos tres elementos. Se debe maximizar la efectividad de las intervenciones en toda la organización focalizándose en los 3 Cs de la Cultura.

El papel estratégico de Recursos Humanos en los escenarios actuales

En un mundo digital de creciente transparencia e influencia de los Millennials, los empleados esperan una experiencia laboral productiva, comprometedora y agradable. En lugar de enfocarse exclusivamente en la motivación del empleado y la cultura, las organizaciones están desarrollando e integrando un enfoque que contenga la experiencia completa del empleado (Deloitte, 2017). La Alta Gerencia de las organizaciones acompañada muy de cerca por Recursos Humanos, es la encargada de entender y gestionar esta experiencia integral, replanteando esfuerzos, desarrollando programas y estrategias, y formando líderes y equipos que ayuden a mejorarla constantemente. La tarea alrededor del compromiso no es solo tener un indicador favorable, incluye un reto mayor hacia construir una organizacional que resulte irresistible (Deloitte, 2016).

La investigación presentada por Deloitte (2017) sugiere que tradicionalmente, Recursos Humanos ha llevado asuntos como el compromiso del empleado, cultura, compensaciones, aprendizaje y desarrollo profesional por separado, en programas independientes y aislados. Cada programa tiene un líder, un grupo de herramientas y diagnósticos, soluciones dirigidas y medición de cambios. Agrega que las organizaciones necesitan un nuevo enfoque, uno que se construya desde las bases de la cultura y el compromiso, para empezar a enfocarse en ofrecer una experiencia

holística al empleado, considerando todos los puntos que contribuyen a la satisfacción, el compromiso, el bienestar y la alineación. Esta nueva visión lleva cada vez más a los empleados a exigir una experiencia integrada, de principio a fin, desde el reclutamiento hasta la jubilación por parte de sus empleadores.

Los líderes de negocios y en especial Recursos Humanos, enfrentan en la actualidad la oportunidad de replantear los roles, estructura, herramientas y la estrategia que utilizan para diseñar y entregar una experiencia integral al empleado. Enfocándose en la experiencia del empleado, los líderes de Recursos Humanos pueden mejorar el compromiso, empoderar a equipos y líderes y desarrollar soluciones para la fuerza de trabajo, que serán útiles e irresistibles para los empleados (Deloitte, 2014).

El compromiso es un tema no solo de Recursos Humanos, sino de todo el equipo directivo. A pesar de que los gerentes y los líderes son los directos responsables del compromiso de su gente, Recursos Humanos debe ser proactivo a la hora de implementar las herramientas correctas, y dar a los líderes información continua y confiable con la cual se puedan tomar decisiones futuras, así como promover una cultura de escucha abierta y asegurar que los sistemas de beneficios sean consistentes con el compromiso y con la estrategia de retención. El compromiso no es reactivo, es proactivo, por lo tanto, los esfuerzos en este tema deben ser constantes y se debe generar información útil para que los lideres puedan tomar decisiones acertadas en torno a ella (Deloitte, 2016).

El rol de Recursos Humanos de cara al compromiso, está cambiando. Hoy se puede encontrar Directores de Aprendizaje (CLO) que son dueños del proceso de compromiso, y otros ejecutivos que tienen títulos nuevos, tales como Director de Escucha. Estos nuevos roles demuestran que este tema tiene mucha conexión con lo que Recursos Humanos debe manejar (Deloitte, 2016).

Gestión del talento y el compromiso organizacional

Cuando se habla de gestión de talento se hace referencia al proceso que atrae e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene al recurso humano existente (Bill Kutik, 2008). La gestión del talento en las empresas es compleja y sutil, y tiene como ingredientes imprescindibles el saber identificar, captar, desarrollar y retener el talento. No hay fórmulas mágicas, ni herramientas que lleven al paraíso soñado de la gestión del talento (Jericó, 2008).

En el libro *La Nueva Gestión del Talento*, Jericó (2008) propone un "Mapa de la Gestión del Talento", describiendo brevemente cada una de sus fases.

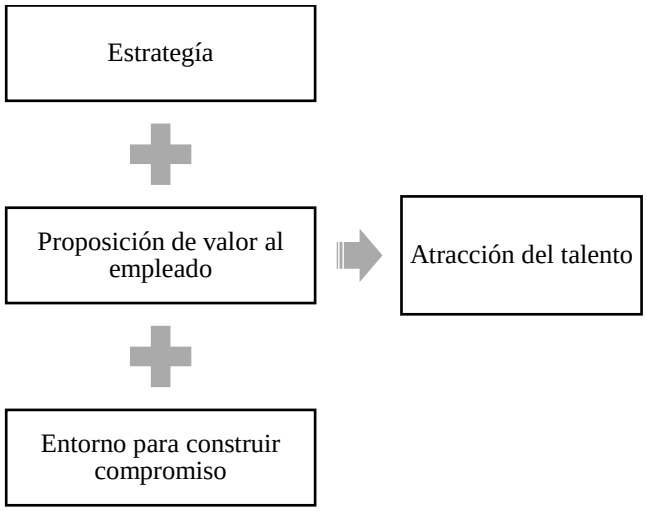


Figura 8. Fases de la gestión del talento según Pilar Jericó (2008).

A continuación se despliega brevemente cada una de las fases identificadas por Jericó:

- *Estrategia:* el punto de partida para la gestión de talento es la estrategia definida por la organización. Dependiendo del tipo de compañía y de su estrategia, se optará por seguir un camino u otro. Es importante considerar que existen diferencias importantes en lo que motiva a un profesional en cada una de las organizaciones. No es lo mismo Google que el Ministerio de Defensa o una Pyme, agrega la autora como ejemplo.

- *Proposición de valor al empleado:* una vez definida y entendida la estrategia de la compañía, se debe determinar la proposición de valor al colaborador, es decir, identificar cual será el imán por el que se atraerá a los profesionales y los motivos por los que estos desearán trabajar y aportar valor a la organización. Jericó, afirma que es el manifiesto de intenciones que se pone en práctica en el día a día. Cuando se tenga en claro qué tipo de colaboradores necesita la organización, se podrá atraer e identificar a ese tipo de talentos.
- *Entorno para construir compromiso:* la esencia de la gestión del talento radica en este último paso; generar un entorno en donde se construya el compromiso. Jericó afirma que el compromiso es el pilar de la gestión del talento y lo más difícil y delicado. No se puede obligar o imponer que uno se comprometa, pero sí se puede construir un entorno en donde si el colaborador recibe tentaciones del exterior, decida quedarse en la organización.

Cualquier intento de gestionar el talento pasa por una previa reflexión sobre el compromiso. Si no existiera, por muy bien que se hubiesen definido la estrategia, la proposición de valor y la política de selección, se corre el riesgo de que los profesionales con talento, no encuentren alicientes a su trabajo y decidan marcharse a otra compañía o montar su propio negocio (Jericó, 2008).

Edificando el compromiso

Como ya se ha mencionado anteriormente, no existen recetas ni fórmulas mágicas en la gestión del talento, esta dependerá de la estrategia propia de cada organización y de lo que cada una de ellas anhele para su futuro. Además del talento, el compromiso es lo más difícil y complicado de gestionar. Menciona Jericó (2008), que el compromiso, además, se construye, porque no surge de la nada ni es flor de un día, implica mucho trabajo y mucha gestión de las expectativas de ambas

partes. La construcción del compromiso depende del colaborador y de la empresa. El compromiso del profesional se materializa aportando valor y deseando quedarse en la compañía; el de la empresa, a través del salario emocional y racional.

Para construir el compromiso, una organización cuenta con una serie de políticas, que según el modelo que presenta Jericó (2008) en el libro *La Nueva Gestión del Talento*, equivaldrían a los "ladrillos" con los que la organización protege su principal activo: el talento de sus colaboradores. La autora insiste en que no existen recetas, pero sin embargo, distintas investigaciones han demostrado que hay ciertos elementos que comparten un alto porcentaje de compañías exitosas.

Metafóricamente, la autora propone una especie de "Edificio del Compromiso", en donde sus ladrillos están relacionados con el presente tangible (lo que se gana y lo que se hace en el día a día); con el presente intangible o lo menos tangible (la cultura de la empresa, el ambiente de trabajo y el tipo de liderazgo); y con las posibilidades de crecimiento (el desarrollo profesional y el personal). Estas políticas son de alto impacto en el compromiso y resultan mucho más eficaces que el resto de iniciativas posibles para incrementar el esfuerzo adicional de los profesionales.

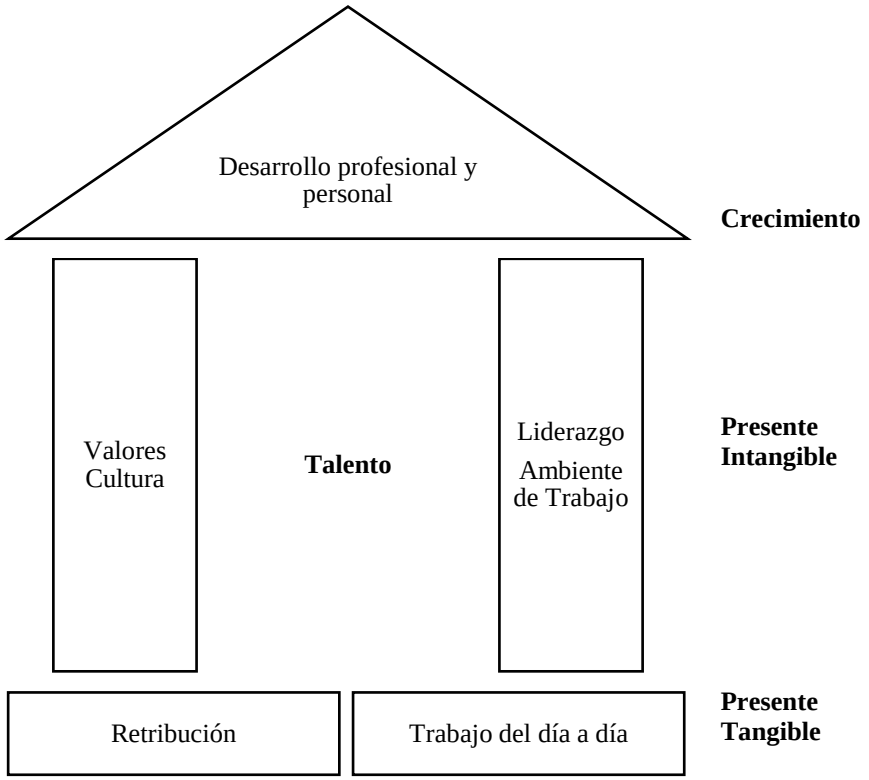


Figura 9. Políticas para construir compromiso según Pilar Jericó (2008).

Se profundiza en cada uno de los puntos mencionados precedentemente:

- *Retribución:* el salario es un dato completamente tangible pero que se valora por sistemas intangibles y en la mayoría de los casos por percepciones subjetivas. Agrega que la retribución por sí sola no resulta un factor motivador, sin embargo, puede llegar a ser fuertemente desmotivadora. Para conseguir que las políticas retributivas refuercen el compromiso, y se encuentren alineados a los objetivos de la organización, deben reunir tres características: estar vinculada al negocio, ser equitativa internamente y resultar competitiva con respecto al mercado.

- *Trabajo del día a día:* el presente tangible del compromiso, representado por los cimientos de la casa, es lo que el colaborador realiza en el día a día y lo que recibe por ello. Se puede contar con el mejor jefe y estar en el mejor equipo de trabajo, incluso, gustar la cultura de la empresa

y la inversión en desarrollo, pero si no es atractivo el trabajo realizado, difícilmente se logre comprometer. La investigación realizada por Hackman y Oldham (1980) concluyó que se valora cinco aspectos en el puesto de trabajo: variedad de destreza, importancia de la tarea, identificación con la tarea, autonomía y feedback en el trabajo.

- *Liderazgo:* el liderazgo es el impulsor por excelencia del compromiso. Según Jericó, los líderes consiguen construir el compromiso "en el cuerpo a cuerpo". El líder dentro de la organización transmite la visión de dos maneras diferentes: comunicando y actuando. La comunicación ocupa un papel determinante para construir compromiso, en tanto, esta ha de ser constante en todo momento. Además de ser buenos comunicando los valores y la cultura de la organización, los líderes deben llevar a la práctica tanto en sus decisiones como en sus actos, actuando como ejemplos. La incoherencia entre el discurso y la práctica es dinamita para romper el compromiso.

- *Ambiente de trabajo:* otro de los facilitadores para la construcción del compromiso es el clima del equipo, entendido según Jericó como la percepción de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan el rendimiento de trabajo. Según la autora, el clima es importante por dos razones; en primer lugar por un motivo de eficiencia, dado que si se logra un clima ideal se podría aumentar los resultados, y en segundo lugar porque es el factor que más refuerza el compromiso.

- *Valores:* los valores son las reglas de juego para la acción, principios que dan sentido a las instituciones y ordenan la incertidumbre. Los valores que realmente importan no son lo que se comunican en los tablones de anuncio o en tarjetas, sino son los que se ponen en práctica a través de cada una de las decisiones de la empresa. Lo importante de los valores no es publicarlos, sino implantarlos.

- *Cultura:* la cultura es el conjunto de normas, valores, creencias y pautas de comportamiento no escritas que caracterizan los modos de hacer y de comportarse de los miembros de una organización. Cuanto más coherente sea la cultura deseada con la real, más posibilidades de éxito tiene la compañía.
- *Desarrollo profesional y personal:* las organizaciones que desarrollan a sus profesionales están reforzando el compromiso, en tanto, el aprendizaje es considerado como uno de los principales motivadores de los profesionales y es lo que permite crecer en la empresa decara al futuro. Si se requiere colaboradores con talento, las organizaciones necesitan invertir en desarrollo.

La nueva gestión pública

Plantearse a nivel teórico como debería conducirse la administración pública a largo plazo es un mecanismo imprescindible para tomar decisiones del presente con una cierta orientación estratégica y no solo como una forma de salir al paso de problemas coyunturales (Ramió, 2015).

La nueva gestión pública es un término frecuentemente utilizado en las últimas décadas, primero en países anglosajones y luego en el mundo entero, para denotar un "conjunto de decisiones y prácticas administrativas orientadas a flexibilizar estructuras y procesos y a introducir mayor competencia en el sector público, con el propósito de mejorar los resultados de la acción gubernativa" (Cejudo, 2011).

Siguiendo esa misma línea, Cabrero (2011) en el compilado *Nueva Gestión Pública* afirma que en los últimos años se ha insistido en concebir una nueva administración pública, pero no tanto como un aparato reformado o achicado o con la incorporación de técnicas modernas en su estructura y funcionamiento, sino un aparato más ágil y legítimo; es decir, un aparato permeable a la sociedad y sintonizado con sus expectativas. Agrega el mismo autor que este replanteamiento

es producto de una crisis de relación estado–sociedad y que es precisamente el aparato de la administración pública el puente responsable de reconstruir dicha relación.

Por su parte, Felcman (2011) sostiene que en el año 2008 fuimos testigos de una implosión económico-financiera mundial–global, denominada por el mismo como "el big bang paradigmático", por las implicancias que tuvieron luego a nivel de las ideas y fundamentos sobre la economía, la política, la sociedad y también la gestión de lo público. Plantea el autor, que esta crisis internacional trajo consigo la posibilidad de un cambio de paradigma en la cultura organizacional. Así entonces, el rol del Estado, la formulación de políticas públicas, los modelos organizacionales y las tecnologías de gestión pública, se convierten en temas predominantes de la discusión en la actualidad.

Según manifiesta Felcman en su investigación, ese big bang paradigmático resquebrajó paulatinamente el modelo organizacional de gestión pública instalado hace ya casi 30 años. Lo que anteriormente era reconocido como paradigma predominante, hoy en día se pone en duda. Agrega el autor que estamos en presencia, en lo público, de transformaciones que, acompañadas de un cambio organizacional, requerirán intervenciones vinculadas con la operación de variables organizacionales habitualmente no consideradas en estos procesos; entre ellas, la cultura y el liderazgo.

El objeto principal del debate es la cuestión acerca de los modelos organizacionales de gestión más apropiados para transformar las organizaciones públicas y hacerlas efectivas para la satisfacción de necesidades e intereses colectivos. En este contexto de ideas, cuestiones como cultura y liderazgo parecen ser variables clave en la efectividad de los nuevos modelos de gestión pública. Considerando esto, la cuestión que ocupará la atención será: si estamos frente a un big bang paradigmático y todo indica que el proceso finalizará con la consolidación de un nuevo

paradigma, un nuevo modelo organizacional de gestión pública y nuevas tecnologías de gestión pública que hagan posible su instalación efectiva, ¿cuál es el modelo de liderazgo y de cultura organizacional que habrá de asegurar congruencia con todo ello? ¿cuál es el líder requerido para los nuevos modelos de gestión? Las organizaciones públicas donde dichos cambios se produzcan, ¿están en condiciones de soportar culturalmente a dichos líderes? ¿Hay congruencia entre la cultura y el liderazgo requerido para conducir un proceso de cambio como el que imaginamos en la gestión pública? (Felcman, 2011).

La función pública en Paraguay

En términos simples, la Función Pública puede entenderse como el conjunto de la Administración Pública, la actividad de los funcionarios públicos, o bien la actividad que realiza el Estado. La Administración Pública está conformada por un conjunto de órganos que desarrollan, a partir de objetivos políticos e institucionales, funciones y actividades para el logro del bien común o bienestar general. Se caracteriza por su naturaleza, que está basada en el servicio público; por ser un vital instrumento de la manifestación del Estado y por su estructura y la actuación de quienes lo componen deben estar dirigidas a cumplir objetivos púbicos propios de la noción de Estado (Gestión Administrativa-INAP, 2012).

Definida en términos más amplios, la Función Pública está constituida por el conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que integran éste, en una realidad nacional determinada. Dichos arreglos comprenden normas escritas o informales, estructuras, pautas culturales, políticas explicitas o implícitas, procesos, prácticas y actividades diversas, cuya finalidad es garantizar un manejo adecuado de los recursos

humanos, en el marco de la administración pública profesional y eficaz, al servicio del interés general (Carta Iberoamericana de la Función Pública, 2003).

En Paraguay, la Secretaria de la Función Pública (SFP) es la institución que actúa como organismo central normativo para la función pública y el desarrollo institucional de las entidades estatales. Ésta fue creada, por la Ley 1626 en el año 2000, tiene rango ministerial y depende de manera directa de la Presidencia de la República. Entre sus principales atribuciones está, formular la política de gestión y desarrollo de las personas que trabajan en el sector público, vigilar por el cumplimiento de la Ley de la Función Pública y promover por medio de normas técnicas, los objetivos de la función pública. Para lograr sus objetivos la SFP trabaja conjuntamente con las áreas de Gestión y Desarrollo de las Personas u otras equivalentes de los organismos y entidades del Estado.

La SFP tiene definida como misión "emitir normas técnicas, asesorar a las instituciones en políticas de gestión y desarrollo de personas, capacitar y formar a los servidores públicos, promover y vigilar el cumplimiento de las leyes de la función pública, con tecnología, investigación e innovación". Tiene trazada como visión "ser una institución referente del proceso de transformación de la gestión pública, con un servidor público dignificado e íntegro, y la Carrera del Servicio Civil consolidad en todos los Organismos y Entidades del Estado".

El Estado paraguayo

La Administración del Estado tiene bajo su responsabilidad el cuidado, manejo y la utilización de los bienes públicos en procura del beneficio y del bien común de todas las personas que habitan el territorio nacional, regidos dentro del marco de la Constitución y las leyes. La legitimidad de las instituciones del Estado se sustenta en la eficiencia y calidad con que prestan los servicios y

satisfacen las demandas de la sociedad. La entidad pública, por lo tanto, necesita de una gestión eficaz y responsable que le permita lograr un equilibrio óptimo entre una buena administración y el cumplimiento de la finalidad social del Estado (Modelo Estándar de Control Interno del Paraguay, 2008).

El funcionamiento eficiente y transparente de las instituciones públicas que llevan adelante las políticas que pretenden satisfacer las necesidades de la ciudadanía paraguaya, depende en gran medida de las personas que las conforman y de la calidad de sus sistemas de gestión. Un funcionariado con las capacidades que requieren los puestos que ocupan, personas cuyos perfiles responden a la ética y a la formación requerida para desempeñar el cargo asignado y buenos sistemas de gestión, son pilares que sostienen una administración orientada a cumplir los objetivos del Estado paraguayo (Gestión Ambiental–GEAM, 2013).

Para cumplir con sus deberes y obligaciones, el Estado Paraguayo se estructura en tres poderes: Legislativo, Ejecutivo y Judicial y se organiza en forma de República Unitaria, descentralizada, con autonomía de sus municipalidades, democrática, participativa y pluralista. Sobre estos tres Poderes, el Estado desarrolla y dinamiza su actuar, el cual se materializa en sus propios actos legislativos, administrativos y judiciales, que en última, procuran la garantía de los derechos y libertades públicas y, la prevalencia del interés general sobre el interés particular (Modelo Estándar de Control Interno del Paraguay, 2008).

Los servidores públicos

Entendemos por servidor público a toda persona física que ha formalizado su relación jurídica laboral con el Estado mediante un nombramiento previamente expedido por el órgano administrativo competente, o en su defecto, que figura en las listas de los trabajadores temporales.

(Ortiz Soltero, 1999). En palabras más sencillas, se puede decir que un servidor público es aquella persona que trabaja para la administración pública, ejerciendo una función pública y realizando actividades propias a los fines del Estado y por el cual recibe a cambio, una retribución determinada, previamente acordada.

Los sistemas de función pública pueden incluir uno o más tipos de relación de empleo entre las organizaciones públicas y sus empleados, más o menos próximas al régimen laboral ordinario. La función pública de un país puede albergar relaciones de empleo basadas en un nombramiento o en un contrato, reguladas por el derecho público o por el derecho privado, y cuyas controversias se sustancian ante órganos judiciales especiales o ante tribunales comunes (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2003).

En Paraguay, el artículo primero de la Ley de la Función Pública (2000), distingue la existencia de cuatro tipos de servidores públicos, definiendo en artículos subsiguientes a cada uno de ellos.

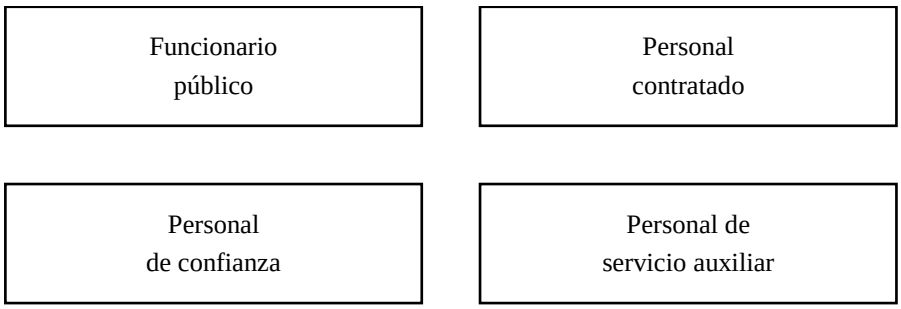


Figura 10. Servidores públicos en Paraguay según la Ley de la Función Pública (2000).

- *Funcionario público:* es aquella persona nombrada mediante acto administrativo para ocupar de manera permanente un cargo incluido o previsto en Presupuesto General de la Nación, donde desarrolle tareas inherentes a la función del organismo o entidad del Estado en el que presta sus servicios. El trabajo del funcionario público es retribuido y se presta en relación de dependencia con el Estado.

- *Personal contratado:* es aquella persona que en virtud de un contrato y por tiempo determinado ejecuta una obra o presta servicio al Estado. Sus relaciones jurídicas se regirán por el Código Civil, el contrato respectivo, y las demás normas que regulan la materia. Las cuestiones litigiosas que se susciten entre las partes serán de competencia del fuero civil.
- *Personal de confianza:* son cargos de confianza y están sujetos a libre disposición. Quienes ocupen tales cargos podrán ser removidos por disposición de quién esté facultado para el efecto por la ley o, en ausencia de éste, por la máxima autoridad del organismo o entidad respectivo del Estado. La remoción de estos cargos, aún por causas no imputables al funcionario, no conlleva los efectos económicos del despido.
- *Personal de servicio auxiliar:* es personal de servicio auxiliar la persona nombrada para tales funciones por la máxima autoridad del organismo o entidad del Estado en que fuera a prestar sus servicios. El nombramiento se efectuará mediante un procedimiento de selección simplificado que será establecido en el reglamento interno del organismo o entidad respectivo.

Según el informe sobre *Nivel Salarial y por Categoria* presentado por la Secretaria de la Función Pública, la clasificación de servidores públicos da cuenta de la existencia de 203.924 personas, entre los cuales se incluyen a funcionarios permanentes y personal contratado. De esta cifra se desprende que: 91.693 son de sexo masculino y 112.231 de sexo femenino (Informe Secretaria de la Función Pública, 2017).

Compromiso organizacional en servidores públicos

La honestidad, la vocación de servicio, el bien común y el compromiso constituyen algunos de los principales rasgos que deben caracterizar el desempeño de todo servidor público en el ejercicio de sus funciones. La *Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector*

Público (2016), presentado por el Centro Latinoamericano para el Desarrollo, y del cual Paraguay es miembro activo, presenta una serie de definiciones, aplicaciones e instrumentos para la gestión de las competencias que los servidores públicos deben desarrollar para el logro de los objetivos institucionales.

Entre las competencias que se mencionan, se encuentran aquellas que son transversales, que refieren al orden institucional, y apuntan a la conducta indispensable de todo servidor público. Se trata de las competencias inherentes al servicio público, independientemente de su función, jerarquía o movilidad laboral, en un contexto profesionalizado. Dentro de estas competencias consideradas transversales, se encuentra el compromiso con el servicio público, que es caracterizada como el desempeño proactivo en el marco de los valores, misión y objetivos de la organización y de su colectivo profesional, y que evidencia su conciencia sobre el impacto público de las actuaciones de la administración.

La citada guía menciona una serie de comportamientos que son propios de un servidor público comprometido, los cuales se enuncian a continuación:

- Expresa con su actuación, como propios, los valores, políticas y objetivos del sector público y la imagen de su organización en particular.
- Muestra responsabilidad y conciencia del impacto público del desempeño individual y de la organización de pertenencia.
- Mantiene en reserva frente al público, usuarios y terceros, los problemas y conflictos internos de su organización.
- Sostiene las decisiones y actos administrativos adoptados por su organización y afronta sus efectos.

- Otorga un trato de calidad a otras áreas e integrantes de la organización, concretando aportes pertinentes a los procesos y resultados buscados.
- Orienta a los ciudadanos de modo que puedan realizar sus trámites minimizando esfuerzos y tiempos.

Por otra parte, analizando el perfil axiológico de servidores públicos en relación con sus niveles de compromiso laboral, Marsollier y Expósito (2017) hacen referencia a los valores laborales en los organismos públicos. Señalan los autores que en la última década se han intensificado los estudios sobre los valores en los organismos estatales, no solo porque numerosos estudios han demostrado su influencia en la eficiencia y efectividad, tanto individual como organizacional, sino además y principalmente, por las implicaciones a nivel social que tienen las decisiones que giran en torno a la gestión gubernamental. Agregan que, si se parte del supuesto que los valores organizacionales influyen las percepciones, motivaciones y comportamientos de las personas en su trabajo, es en los organismos públicos donde tienen un mayor impacto, en tanto que la principal función de las acciones del Estado tiene siempre como finalidad, la búsqueda del bien común.

Capítulo 3 — Marco Metodológico

Planteamiento del problema de investigación

Con el objeto de definir el encuadre central desde la cual se afrontará la investigación, se especifica a continuación diversas cuestiones en torno al planteamiento del problema de investigación, definiendo: los objetivos (generales y específicos), las preguntas y la justificación de la investigación.

El creciente interés por investigar cuestiones que giran en torno al compromiso organizacional, se debe principalmente, a su capacidad para pronosticar algunos resultados organizacionales como el desempeño, la productividad, la satisfacción, la motivación, el absentismo o la rotación del personal. Reconociendo inclusive su importancia en el desempeño individual y organizacional, en muchas compañías los líderes aún no consideran al compromiso organizacional como prioridad y delegan su gestión para ocuparse de otras cuestiones.

El compromiso genera codiciados resultados, no cabe duda. “Quiero estar y doy lo mejor de mí mismo” podría ser la frase de un profesional que entrega su talento a la empresa. El compromiso es el resultado de las motivaciones de pertenecer y de aportar valor y es codiciado porque permite que el trabajador se esfuerce, se identifique con lo que hace y actúe como prescriptor de la empresa a amigos y familiares, comentando las maravillas de trabajar ahí. Esto último es especialmente importante en un momento en el que hay escasez de talento. Y un trabajador comprometido, además, no cambia de empresa o al menos, no tan fácilmente (Jericó, 2008).

Según la investigación de *Tendencias Globales de Capital Humano* (2017) presentada por Deloitte, la habilidad de las organizaciones para manejar los problemas de compromiso y cultura, se ha reducido en un 14% respecto al año pasado, mostrando cuán complejo se ha vuelto el

ambiente de trabajo. Por su parte, el informe sobre *Tendencias Globales de Compromiso de Empleados* (2017) presentado por AON, asegura que en todo el mundo, el compromiso de los empleados disminuyó frente al del año pasado. Solo el 24% del total de empleados quedó en la categoría "altamente comprometidos" y otro 39% como "comprometidos", poniendo el índice de compromiso global en 63%, comparándose con el 65% del año anterior.

Considerando lo anteriormente enunciado, cabe entonces hacerse el siguiente planteamiento del problema para esta investigación en particular: ¿qué características presentan los servidores públicos del Ministerio de Hacienda de Paraguay, en función al tipo y al nivel de compromiso organizacional que los mismos demuestran en la actualidad?

Existen diferentes modos de demostrar compromiso, algunas personas cumplen correctamente su tarea sin aportar valor ni crear problemas en la empresa, otros causan estragos. Sin embargo las buenas prácticas de gestión del rendimiento deberían corregir este tipo de comportamiento entre los empleados. El valor de diferenciar tipos de compromiso más allá de las categorías básicas debería quedar patente, en especial en los diversos grupos de personas que se comprometen o no por varios motivos (Cheese, Thomas y Craig, 2008). Resulta importante por esta razón, categorizar y definir las características que diferencian a los servidores públicos en base al tipo y al nivel de compromiso organizacional que los mismos manifiestan en la actualidad.

Objetivos

Objetivo general.

A continuación se puntualiza el objetivo general de la presente investigación:

- Identificar las características particulares que distinguen a los servidores públicos del Ministerio de Hacienda de Paraguay, basados en el tipo y el nivel de compromiso organizacional que los mismos demuestran en la actualidad.

Objetivos específicos.

Se han planteado como objetivos específicos, los puntos mencionados a continuación:

- Categorizar y caracterizar a los servidores públicos en función al tipo y al nivel de compromiso organizacional que estos presentan en la actualidad.
- Identificar las fuerzas impulsoras del compromiso organizacional de los servidores públicos.
- Definir el papel específico de Recursos Humanos en la gestión estratégica del compromiso organizacional en la función pública.

Preguntas de investigación

Se formulan para esta investigación, las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuál es el tipo y el nivel de compromiso organizacional que manifiestan los servidores públicos del Ministerio de Hacienda de Paraguay?
- En función a la categorización basada en el tipo y el nivel de compromiso organizacional de los servidores públicos, ¿cuáles son las características que los distinguen?
- ¿Cuáles son las fuerzas que impulsan el compromiso organizacional de los servidores públicos?
- ¿Qué papel desempeña Recursos Humanos en la gestión estratégica del compromiso organizacional?

Justificación de la investigación

Este proyecto de investigación tiene como objetivo medir el tipo y el nivel de compromiso organizacional que manifiestan en la actualidad los servidores públicos del Ministerio de Hacienda de Paraguay. Posteriormente se espera categorizar y caracterizar a los mismos en base a la dimensión de compromiso resultante. Por lo tanto, la investigación contribuirá a generar información nueva acerca de este tema en particular, con la finalidad de colaborar con la unidad encargada de gestionar el capital humano, a que pueda realizar intervenciones en la operación de esta variable, habitualmente no considerada en los procesos dentro de la gestión pública. Así mismo, el resultado del estudio otorgará a directores y líderes, información confiable a través de las cuales se podrán tomar decisiones futuras con el objeto de promover una cultura de compromiso total en la institución.

Se ha optado por realizar la investigación en el Ministerio de Hacienda de Paraguay, debido a que esta entidad pública en particular, en los últimos años ha venido introduciendo a su gestión: sistemas, procesos, procedimientos, tecnologías y acciones tendientes a la modernización institucional y a la profesionalización de sus funcionarios. Resulta propicia, que en base a lo anteriormente mencionado, se realice el análisis que en esta investigación se plantea, de modo a medir de cierta forma, la incidencia que la implementación de los citados instrumentos está generando en el interior de la organización.

En definitiva, se considera que la investigación tiene una base sólida que justifica plenamente su realización en el contexto definido, en tanto, proporcionará resultados que permitirá conocer en mayor medida, el compromiso organizacional de los servidores públicos en la institución pública especificada y en base a ello, se puedan planificar e implementar actuaciones concretas para abordar la gestión de esta variable.

Enfoque, diseño y alcance de la investigación

Este proyecto de investigación responde a un tipo de estudio descriptivo sobre el compromiso organizacional en la función pública, pretendiéndose finalmente describir la tendencia en la población determinada. A su vez, es una investigación que integra sistemáticamente los métodos cuantitativo y cualitativo. Desde el enfoque cuantitativo se espera recolectar datos y realizar análisis estadístico producto del procesamiento de los datos extraídos de las encuestas aplicadas, con el fin último de categorizar y establecer características generales de la población observada. Desde el enfoque cualitativo se busca reforzar y afinar la investigación, llevando a cabo una serie de entrevistas, analizando los datos que se obtengan y logrando conclusiones que ayuden a entender mejor el fenómeno que se estudia, obteniendo una visión más completa de la variable.

Por último, la investigación tiene un diseño no experimental de tipo transeccional, en tanto, se observa y analiza el fenómeno en su ambiente natural, sin ninguna manipulación deliberada de la variable sujeta a estudio. Se evalúa el tipo y el nivel de compromiso organizacional de los servidores públicos en un momento dado y preciso del año 2018.

Definición de la unidad de análisis

A partir de la situación puntual planteada para este proyecto, lo más factible sería interrogar a los servidores públicos quienes en la actualidad se encuentren trabajando en el Ministerio de Hacienda de Paraguay, sean estos funcionarios permanentes o personal contratado. Se procede en la Tabla 1 a delimitar y definir la unidad de análisis objeto de estudio para esta investigación en particular.

Tabla 1

Unidad de análisis de investigación

Población	La población comprende al conjunto total de funcionarios públicos que se encuentren trabajando actualmente en el Ministerio de Hacienda de Paraguay, ya sean estos funcionarios permanentes o personal contratado.
Funcionario permanente	Toda persona nombrada mediante acto administrativo para ocupar de manera permanente un cargo incluido o previsto en el Presupuesto General de la Nación, donde desarrolle tareas inherentes a la función del organismo o entidad del Estado en el que presta sus servicios.
Personal contratado	Toda persona que en virtud de un contrato y por tiempo determinado ejecuta una obra o presta servicio al Estado. Sus relaciones jurídicas se regirán por el Código Civil, el contrato respectivo, y las demás normas que regulen la materia.

Nota: Elaboración propia en base a las definiciones de la Ley de la Función Pública (2000).

Selección de muestra

De modo a garantizar que lo datos recopilados a través de las encuestas sean lo suficientemente confiables, se necesitará recoger la opinión de una cantidad determinada de servidores públicos que, desde el punto de vista estadístico, representen al conjunto de todas las reparticiones del Ministerio de Hacienda. Para ello, se realizará un *muestreo aleatorio estratificado*, de tal manera que cada servidor público posea idéntica probabilidad de ser seleccionado para formar parte de la muestra final dentro de cada estrato. No basta con que cada uno de los elementos muestrales tenga la misma probabilidad de ser escogido, sino que además es necesario segmentar la muestra en relación a estratos que se presentan en la población y que son relevantes para los objetivos del estudio.

Para la determinación de la muestra se hace uso de los criterios estadísticos cercanos a los comúnmente manejados en el ámbito de la investigación social, aplicándose un nivel de confianza de 95%, un margen de error de 7,6% y una distribución muestral del 50%. Según datos proveídos

por la misma institución, el número total de servidores públicos vinculados a la entidad pública en la actualidad es de 1.931 personas en las que se incluyen funcionarios permanentes y personal contratado de diferentes niveles jerárquicos de la institución analizada. Aplicado los criterios estadísticos predefinidos, se obtiene como resultado una muestra de 153 sujetos participantes,

En último lugar, para definir los sujetos participantes específicos a quienes se aplicó las encuestas, fue necesario introducir a la aplicación informática *Microsoft Excel* la totalidad de direcciones de correos electrónicos de los servidores públicos del Ministerio de Hacienda, suministrado por la misma entidad. Posteriormente, haciendo uso de la función *Excel Aleatorio,* se ha determinado las personas específicas a encuestar en las distintas dependencias. Finalmente, se ha remitido a los mismos, el instrumento de medición digitalizado en formato *Google Forms*.

Tabla 2

Ficha técnica de la muestra

Universo	**Servidores públicos del Paraguay.**
Población	Servidores públicos del Ministerio de Hacienda de Paraguay: funcionarios permanentes y personal contratado.
Ámbito Geográfico	Departamento Central, Paraguay.
Criterios Estadísticos	Nivel de Confianza: 95%. Error Muestral: 7,6%. Distribución Muestral: 50%.
Tamaño Muestral	153 encuestas en base a los criterios estadísticos aplicados, que incluye tanto a funcionarios permanentes como personal contratado de diferentes niveles jerárquicos de la institución.
Diseño Muestral	Muestreo Aleatorio. Muestra Probabilística Estratificada. Cuestionarios autoadministrados.
Trabajo de Campo	De septiembre a octubre del 2018.

Nota: Elaboración propia.

Si bien el planteamiento principal de la investigación no busca determinar diferencias existentes entre el compromiso organizacional manifestado por funcionarios permanentes y personal contratado, o el manifestado por los servidores públicos de las distintas reparticiones, será necesario estratificar la población para obtener resultados más relevantes. Para ello, se deberá aplicar una distribución proporcional, que garantice que el número de elementos muestrales de cada estrato se asemeje —en lo posible— al tamaño total de cada repartición en particular.

Basado en los requerimientos precedentemente enunciados, se procede en la Tabla 3 a enunciar la cantidad y composición de encuestas que finalmente fueron llevadas a cabo.

Tabla 3

Determinación de la muestra para la aplicación de encuestas

Servidores Públicos	**Cantidad Total**	**Porcentaje**	**Muestra**	**Porcentaje**
Funcionarios Permanentes	1310	68%	117	76%
Personal Contratado	621	32%	36	24%
Total	**1931 servidores**	**100%**	**153 encuestas**	**100%**

Nota: Elaboración propia.

A su vez, para reforzar la investigación y lograr responder a parte de los objetivos específicos formulados, se hizo necesario, entrevistar a directores o encargados de recursos humanos de la entidad pública analizada, y a consultores o especialistas en el tema investigado.

Para las entrevistas, el criterio a utilizarse es el de la muestra no probabilística, dado que el pequeño subgrupo de personas que se espera entrevistar está directamente relacionada con la contribución final que se piensa hacer con la investigación y a los propósitos propios del investigador. Inicialmente, se ha entrevistado a 2 responsables del área de recursos humanos del organismo público seleccionado, cubriendo de esta manera las cuatro reparticiones en la que se subdivide la entidad. Paralelamente se ha entrevistado a 3 consultores y especialistas en el tema,

de modo a que los mismos puedan dejar plasmada una visión externa acerca del papel estratégico que cumple el área de recursos humanos en la gestión de la variable examinada.

Operacionalización de las variables

Siguiendo la línea que el modelo de Meyer y Allen (1991) traza, se procede en la Tabla 4, a definir conceptual y operacionalmente la variable y a sus respectivas dimensiones.

Tabla 4

Operacionalización de la variable

Variable	Dimensiones	Definición Conceptual	Definición Operacional
Compromiso Organizacional Estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto de la decisión para continuar en una empresa o dejarla (Meyer y Allen, 1991).	**Compromiso de Continuidad**	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.	Respuesta a 6 items específicos incluidos en el instrumento. El nivel de compromiso de continuidad se determinará en base a los ítems 1, 3, 4, 5, 16 y 17 del cuestionario.
	Compromiso Afectivo	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.	Respuesta a 6 items específicos incluidos en el instrumento. El nivel de compromiso afectivo se determinará en base a los ítems 6, 9, 12, 14, 15 y 18 del cuestionario.
	Compromiso Normativo	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, se crea un sentido de reciprocidad con la organización.	Respuesta a 6 items específicos incluidos en el instrumento. El nivel de compromiso normativo se determinará en base a los ítems 2, 7, 8, 10, 11 y 13 del cuestionario.

Nota: Elaboración propia basada en los conceptos propuestos por Allen y Meyer (1991).

Instrumento de medición

Si bien existen varios instrumentos de medición del compromiso organizacional, para esta investigación particular se ha utilizado la tercera versión revisada del Cuestionario Compromiso Organizacional, elaborado por John P. Meyer y Natalie J. Allen (1997). El cuestionario, construido inicialmente en 1990 para el contexto norteamericano y revisado por los autores, engloba tres escalas para evaluar el compromiso afectivo, el de continuidad y el normativo. Este instrumento se ha convertido a lo largo de los años en una de las herramientas más utilizadas en los estudios de investigación para monitorear el compromiso organizacional de los colaboradores (Ver Anexo A).

El instrumento se encuentra conformado por 18 afirmaciones: seis items para cada dimensión del compromiso, con todas reformuladas en positivo. A efectos de esta investigación, se ha considerado tomar los items traducidos al español por Arciniega y González (2006). La herramienta es administrada de forma individual, en sus respuestas no existen correctas ni incorrectas y el tiempo promedio aproximado para completarlo es de 15 a 20 minutos. Las respuestas a los items se encuentran estandarizadas y varían de acuerdo a la escala Likert de 5 puntos previamente definida, fluctuando entre "1 = Totalmente en Desacuerdo" y "5 = Totalmente de Acuerdo".

Finalizando el cuestionario, se anexa una lista de factores que podrían impactar en el compromiso organizacional de los servidores públicos, de modo a que estos sean puestos a consideración de la muestra y ponderen los mismos, de acuerdo a la importancia que otorguen a cada factor. A través de la misma, se logró determinar las principales fuerzas impulsoras del compromiso organizacional en la entidad pública analizada.

Las encuestas fueron remitidas vía mail a los servidores públicos incluidos en la muestra final resultante y las respuestas fueron automáticamente recepcionadas en la aplicación de administración de encuestas *Google Forms*, para su posterior análisis.

A su vez, se recopila e integra información en base a las entrevistas semi-estructuradas llevadas a cabo a directores y encargados de recursos humanos de la entidad pública observada, y a consultores y especialistas en el tema, definiendo principalmente preguntas tendientes a especificar el papel estratégico que el área de recursos humanos desempeña en la gestión del compromiso organizacional. En base a las respuestas obtenidas, se realizó un compendio final de aquellos puntos relevantes para la investigación. Para ambos casos se hizo necesaria la utilización de un cuestionario, en el que se incluyeron una serie de preguntas abiertas y cerradas referentes al tema investigado (Ver Anexo B y Anexo D).

Antecedentes del instrumento de medición.

Originalmente, los autores Meyer y Allen (1984) desplegaron solo dos dimensiones para medir el compromiso organizacional: el afectivo y el de continuidad. Unos años más tarde, introdujeron la escala de compromiso normativo (Allen y Meyer, 1990), que es la que mayor controversia ha generado, por la dificultad en la interpretación de su definición y medición. La escala ha sufrido a lo largo de los años varias modificaciones, adaptándose conforme a la crítica de otros autores e investigaciones. La mencionada escala, en sus inicios, contaba con 24 items, luego fue modificada y el número fue reducido a 21. Posteriormente, con los estudios de revisión de Meyer (1993), la escala fue modificada por 18 items, manteniendo la base de sus tres dimensiones. La tercera modificación aparece en el año 1997, donde no se alteran las sub escalas de compromiso afectivo, ni la normativa, pero sí se hace una subdivisión de la escala de compromiso de continuidad en dos:

la percepción de alternativas con tres ítems y el de sacrificio personal con otros tres ítems (Montoya, 2014).

Numerosas investigaciones se han dedicado a estudiar y medir en diversos contextos, la validez y confiabilidad de la citada escala. Meyer y Allen (1997) mencionan que en un estudio realizado en 1996 validaron la confiabilidad de su instrumento a través del índice de Alpha de Cronbach, encontrando un coeficiente de confiabilidad de .79 para el total del cuestionario y la consistencia interna de los factores afectivo, continuidad y normativo, son .85, .79 y .73 respectivamente. Meyer, Stanley, Herscovitch, y Topolnytsky (2002) realizan una recopilación de todas las investigaciones realizadas sobre el modelo teórico del compromiso organizacional de Meyer y Allen, en total se identificaron los informes de investigación que proporcionan datos para 155 muestras independientes que implicaron 50.146 empleados evaluados. Con toda la información recolectada realizaron un promedio ponderado de confiabilidad, para el test global de .90, para el factor afectivo .82, para el factor de continuidad .76 y para el factor normativo .73 (Figueroa de la Peña, 2016).

A través de un análisis factorial exploratorio llevada a cabo a una muestra de 982 colaboradores de ocho diferentes compañías del noreste de México, Arcienaga y González (2006) obtuvieron como resultado la validación de las tres dimensiones incluidas en el instrumento, logrando los siguientes índices de consistencia interna: .79 para el compromiso afectivo, .77 para el compromiso de continuidad y, .72 para el compromiso normativo. En otra investigación realizada a 58 docentes mexicanos de una universidad pública, Maldonado-Radillo et al. (2014) recolectaron datos a través de la utilización del cuestionario de Meyer y Allen, cuya confiabilidad fue determinada a través del Alpha de Cronbach, obteniendo un índice general de confiabilidad de 0.807, suficiente como para garantizar la fiabilidad de la escala.

Un estudio realizado en Brasil que se ha definido como objetivo validar el modelo de conceptualización de los tres componentes del compromiso organizacional de Meyer y Allen, utilizando el instrumento de 18 items aplicado a 373 colaboradores de pequeñas empresas del Estado Rio Grande del Norte, arroja índices de consistencia interna aceptables; .68 para la dimensión del compromiso afectivo, .70 para la dimensión normativa y .62 para la dimensión del compromiso de continuidad (Freire y Enders, 1998).

En Argentina, una investigación exploró la relación existente entre los valores individuales y el compromiso organizacional a una muestra integrada por 429 empleados de diferentes empresas. El compromiso organizacional fue examinado a través de la escala tridimensional desarrollada por Meyer y Allen, integrada por 18 items con formato Likert de cinco puntos. Los índices de consistencia interna de la versión empleada en el mencionado estudio fueron de; .82 para el compromiso afectivo, .73 para el normativo y .76 para el de continuidad (Omar & Florencia, 2008).

En Perú, la investigación presentada por Gómez (2015) que investiga la relación existente entre el compromiso organizacional y el desempeño docente en la Universidad Peruana, aplicándose el instrumento de medición a una muestra de 200 profesionales, ha arrojado como resultado un coeficiente Alpha de Cronbach de .97 para la escala de compromiso afectivo, .93 para el de continuidad y .90 para el normativo, lo que permite concluir finalmente que la escala presentada posee una alta confiabilidad para este estudio en particular.

En Chile, un estudio que se ha definido como objetivo caracterizar el compromiso organizacional en trabajadores del rubro minero de la IV Región, llevada a cabo a una muestra de 138 trabajadores, ha obtenido índices de consistencia interna desde .74 hasta .89 para el compromiso afectivo; desde .69 hasta .84 para la escala de compromiso de continuidad y desde .69 hasta .82 para la escala de compromiso normativo. En esta muestra, el análisis de la fiabilidad

sugiere eliminar un ítem de la escala de Compromiso de Continuidad, obteniéndose una versión reducida de 17 ítems con fiabilidad total igual a .91 (Castro et al., 2014).

Estrategia de análisis de datos

En primera instancia se procedió a definir las variables y sus dimensiones precisando a su vez los parámetros en una matriz de datos, para pasar posteriormente a codificar e introducir los datos obtenidos mediante la aplicación de los cuestionarios. Una vez ingresado y tabulado los datos a la matriz correspondiente, se procedió a realizar el análisis estadístico correspondiente en base a la variedad de opciones que la aplicación computacional nos facilitó. Cabe señalar que la finalidad última de este proyecto de investigación, es categorizar y caracterizar a los servidores públicos del mencionado organismo público, en base al nivel y al tipo de compromiso organizacional que estos manifiestan, por lo tanto el análisis estadístico llevado a cabo se enfocó en tratar de responder a estas cuestiones.

Finalmente se dispuso de los resultados para presentarlo formalmente a través de gráficos, tablas, figuras, resúmenes y polígono de frecuencias, de modo tal que ayuden a la lectura y faciliten la comprensión del tema tratado.

Consideraciones técnicas

Dimensiones del compromiso organizacional y sus afirmaciones.

El instrumento de medición utilizado para las encuestas, contiene para cada dimensión, seis items o afirmaciones, las cuales son puestas a consideración de los servidores públicos encuestados, considerando la escala de puntuación predefinida.

Tabla 5

Dimensiones del compromiso organizacional y sus respectivas afirmaciones

Dimensión	**Afirmación**
Compromiso Afectivo	Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización. Realmente siento como si los problemas de esta organización fueran míos. Esta organización tiene para mí un alto grado de significación personal. Me siento como parte de la familia en esta organización. Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia esta organización. Me siento emocionalmente vinculado con esta organización.
Compromiso Normativo	Aunque fuera ventajoso para mí, no siento que sea correcto renunciar a esta organización en este momento. Me sentiría culpable si renunciara a esta organización en este momento. Esta organización merece mi lealtad. Siento obligación de permanecer en mi actual trabajo. No renunciaría a esta organización en estos momentos porque siento que tengo responsabilidades compartidas con la gente que trabaja en ella. Estoy en deuda moral con esta organización.
Compromiso De Continuidad	Si no hubiera invertido tanto de mí en esta organización, consideraría trabajar en otro lado. Si deseara renunciar a esta organización en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas. Permanecer en esta organización actualmente es una cuestión de necesidad. Si renunciara a esta organización pienso que tendría muy pocas opciones alternativas para conseguir empleo. Una de las consecuencias importantes de renunciar a esta organización, sería la escasez de alternativas para conseguir empleo. Sería muy difícil para mí en este momento dejar esta organización, incluso si lo deseara.

Nota: Elaboración propia basada en las afirmaciones contenidas en el Cuestionario de Compromiso Organizacional.

Escala Likert.

Las respuestas a los items se encuentran estandarizadas y varían de acuerdo a la Escala Likert predefinida. Esta ofrece una gama de opciones de respuesta para que los servidores públicos encuestados puedan escoger, lo cual posibilita una mejor diferenciación en los resultados finales.

Tabla 6

Escala Likert utilizada en el instrumento de medición

Definición de la escala	Puntuación
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Nota: Elaboración propia.

Determinación del tipo de compromiso organizacional.

En la Figura 11 se enuncia una breve explicación del procedimiento a seguir para determinar el tipo de compromiso organizacional de los servidores públicos del Ministerio de Hacienda.

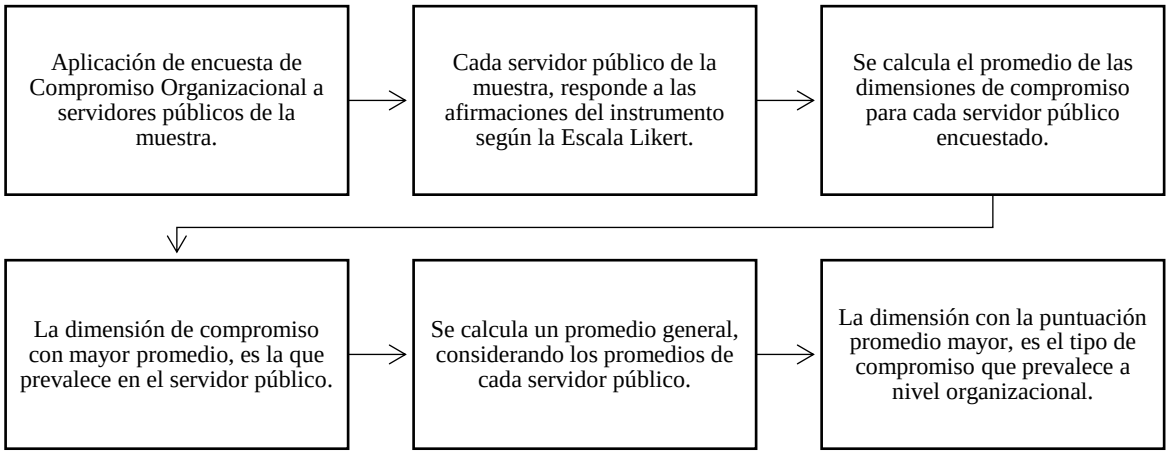


Figura 11. Procedimiento para determinar el tipo de compromiso organizacional.

Determinación del nivel de compromiso organizacional.

Conocido el tipo de compromiso organizacional de los servidores públicos es necesario determinar cuál es el nivel de compromiso. Para ello se ha procedido a parametrizar tres niveles de compromiso, cuya definición de franjas dependerán exclusivamente de lo que cada

organización considere apropiada para sus propósitos. Se presenta en la Tabla 7, la parametrización considerada para esta investigación particular.

Tabla 7

Baremo del nivel de compromiso organizacional

Nivel de Compromiso Organizacional	**Puntuación Promedio**
Alto	3,4 al 5
Medio	1,7 al 3,3
Bajo	0 al 1,6

Nota: Elaboración propia.

Capítulo 4 — Resultados y hallazgos

Encuesta a servidores públicos del Ministerio de Hacienda

Antes de proceder a analizar de manera minuciosa los resultados obtenidos a través de la aplicación de las encuestas, se hace necesario detallar la composición de la muestra final resultante, retrayendo los datos en base a diferentes variables biográficas.

Composición de la muestra.

Composición de la muestra según sexo.

Se procede a establecer la composición de la muestra según el sexo, diferenciando a los mismos entre: femenino y masculino.

Tabla 8

Composición de la muestra según sexo

Sexo	Cantidad	Porcentaje
Femenino	74	48%
Masculino	79	52%
Total	**153**	**100%**

Nota. Elaboración propia en base a los datos proporcionados por los encuestados.

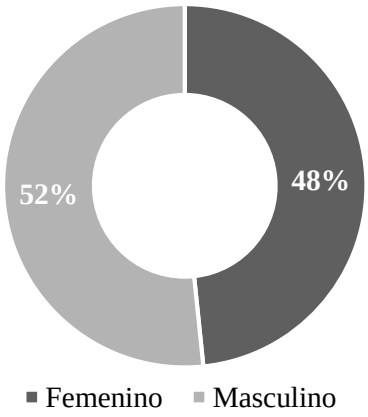


Gráfico 4. Composición de la muestra según sexo.

La muestra final resultante está conformada por 153 sujetos participantes, de los cuales 79 son del sexo masculino, representando el 52% del total. Las 74 participantes restantes son del sexo femenino y representan el 48% del total de la muestra.

Composición de la muestra según edad.

Se disgrega la composición de la muestra en función a la franja etaria de los participantes.

Tabla 9

Composición de la muestra según edad

Edad	Cantidad	Porcentaje
De 18 a 30 años	33	21%
De 31 a 40 años	56	37%
De 41 a 50 años	37	24%
51 años o más	27	18%
Total	**153**	**100%**

Nota. Elaboración propia en base a los datos proporcionados por los encuestados.

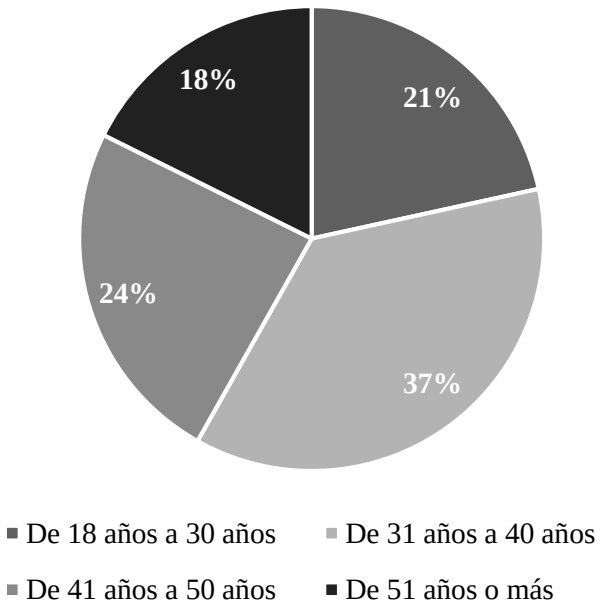


Gráfico 5. Composición de la muestra según edad.

La mayor concentración de servidores públicos participantes, se encuentran entre las edades de 31 años a 40 años, representando un total de 37% de la muestra, seguido por la franja etaria de 41 años a 50 años, que representan el 24%. Los sujetos dentro de la categoría de 18 años a 30 años representan un total de 21% de la muestra, y el 18% restante, tienen entre 51 años o más.

Composición de la muestra según estado civil.

Se descompone la muestra tomando como referencia el estado civil de los sujetos participantes.

Tabla 10

Composición de la muestra según estado civil

Estado Civil	**Cantidad**	**Porcentaje**
Soltero/a	52	34%
Casado/a	93	61%
Otros	8	5%
Total	**153**	**100%**

Nota. Elaboración propia en base a los datos proporcionados por los encuestados.

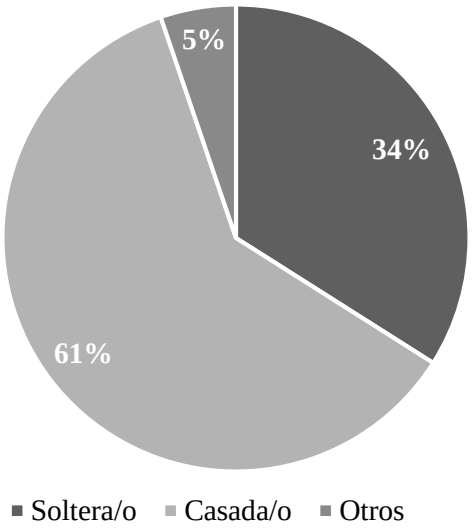


Gráfico 6. Composición de la muestra según estado civil.

Podemos extraer de la tabla y el gráfico anterior, que el 61% de los servidores públicos encuestados se encuentran casados, seguido del 34% de solteros. El 5% restante corresponde a la opción “Otros”, que indistintamente podrían ser viudas/os o concubinadas/os.

Composición de la muestra según grado académico.

Seguidamente se analiza la composición de la muestra tomando como referencia el grado académico de los sujetos participantes.

Tabla 11

Composición de la muestra según grado académico

Grado Académico	**Cantidad**	**Porcentaje**
Primaria	0	0%
Secundaria	11	7%
Universitaria	91	59%
Postgrado	50	33%
Otros	1	1%
Total	**153**	**100%**

Nota. Elaboración propia en base a los datos proporcionados por los encuestados.

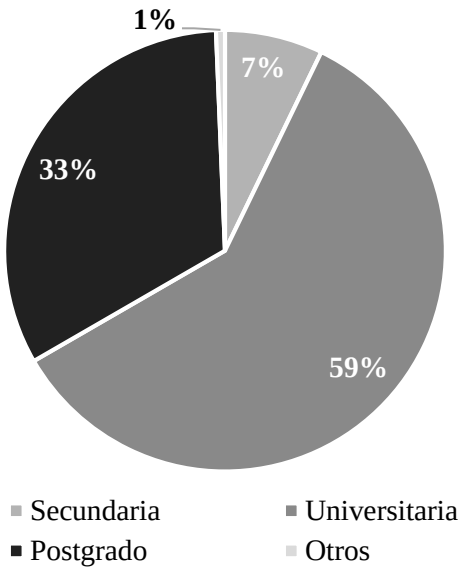


Gráfico 7. Composición de la muestra según grado académico.

En cuanto al mayor nivel de grado académico alcanzado por los servidores públicos participantes, las cifras revelan que el grupo más importante tienen el nivel Universitario (59%), seguido del nivel Postgrado que representa el 33% del total. El 7% de la muestra manifiesta haber culminado el nivel Secundario y el 1% restante haber realizado algún curso o taller en alguna especialidad específica.

Composición de la muestra según dependencia.

A continuación se disgrega a los servidores públicos participantes tomando como referencia la dependencia a la cual prestan sus servicios en la actualidad.

Tabla 12

Composición de la muestra según dependencia

Dependencia	**Cantidad**	**Porcentaje**
Dirección Superior (D.S.)	38	25%
Subsecretaria de Estado de Tributación (S.E.T.)	81	53%
Subsecretaria de Estado de Administración Financiera (S.E.A.F.)	25	16%
Subsecretaria de Estado de Economía (S.E.E.)	9	6%
Total	**153**	**100%**

Nota. Elaboración propia en base a los datos proporcionados por los encuestados.

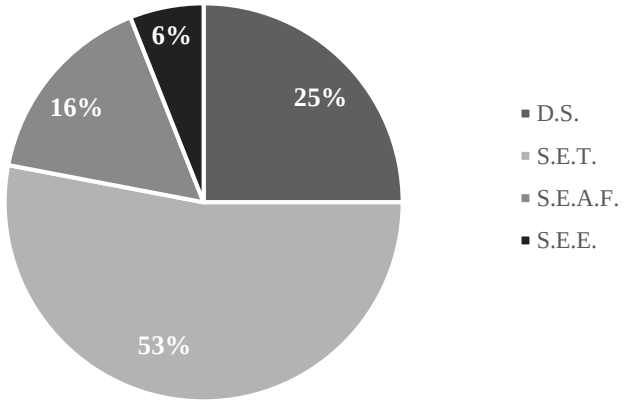


Gráfico 8. Composición de la muestra según dependencia.

En relación a la dependencia en la cual actualmente se encuentran prestando sus servicios los servidores públicos participantes, podemos indicar que el 53% de los encuestados son colaboradores de la Subsecretaría de Estado de Tributación, el 25% de la Dirección Superior. El 16% de los encuestados son colaboradores de la Subsecretaria de Administración Financiera y el 10% restante de la Subsecretaria de Estado de Economía.

Composición de la muestra según antigüedad.

En base a la antigüedad de los servidores públicos participantes, se procede seguidamente a disgregar a los mismos considerando los rangos preestablecidos.

Tabla 13

Composición de la muestra según antigüedad

Antigüedad	Cantidad	Porcentaje
De 1 mes a 3 años	27	18%
De 4 años a 8 años	33	21%
De 9 años a 12 años	34	22%
De 13 años o más	59	39%
Total	**153**	**100%**

Nota. Elaboración propia en base a los datos proporcionados por los encuestados.

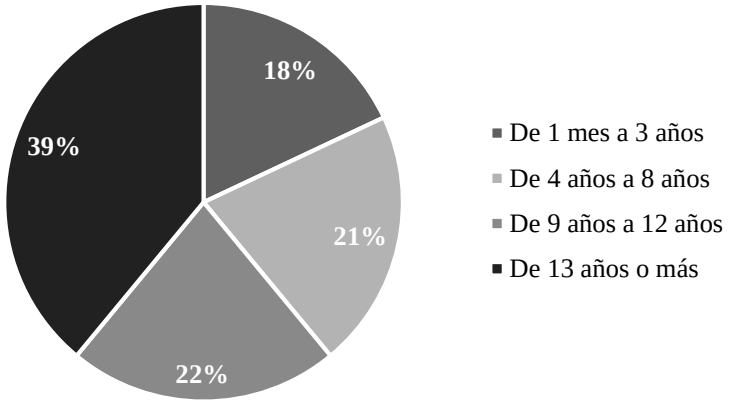


Gráfico 9. Composición de la muestra según antigüedad.

Para facilitar el análisis de la antigüedad de los servidores públicos participantes, se ha procedido a realizar la diferenciación en base a 4 franjas de antigüedad predefinidas, incluyendo desde 1 mes hasta los 13 años o más de antigüedad. Según información recopilada, se puede afirmar que el 39% de los sujetos participantes tienen una antigüedad media de 13 años para adelante, seguido del 22% con 9 a 12 años de antigüedad y el 21% con 4 a 8 años de antigüedad. Finalmente, el 18% del total de la muestra manifiesta tener un promedio de 1 mes a 3 años de antigüedad.

Composición de la muestra según tipo de empleado.

Para esta categorización se toma como referencia la modalidad contractual que une al servidor público con el organismo público, diferenciando a los mismos entre permanente (servidor público con contrato permanente) y contratado (servidor público con contrato a plazo fijo).

Tabla 14

Composición de la muestra según tipo de empleado

Tipo de Empleado	**Cantidad**	**Porcentaje**
Funcionario Permanente	117	76%
Personal Contratado	36	24%
Total	**153**	**100%**

Nota. Elaboración propia en base a los datos proporcionados por los encuestados.

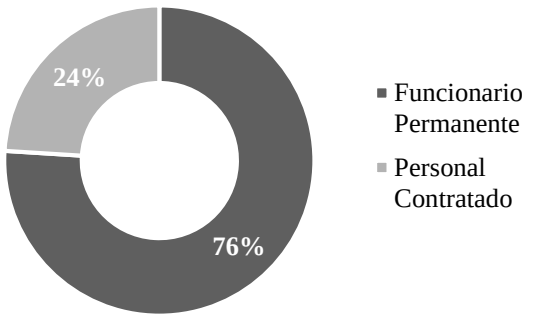


Gráfico 10. Composición de la muestra según tipo de empleado.

La muestra objeto de estudio tiene un porcentaje de servidores públicos con contrato permanente que representan el 76% del total (Funcionarios Permanentes). Los servidores públicos con contratos a plazo fijo (Personal Contratado), representan un 24% del total de la muestra.

Respuesta a las afirmaciones contenidas en la encuesta aplicada.

Respuesta a las afirmaciones del compromiso afectivo.

Tabla 15

Respuesta a las afirmaciones del compromiso afectivo

Afirmaciones	**Totalmente de acuerdo**	**De acuerdo**	**Ni de acuerdo, ni en desacuerdo**	**En desacuerdo**	**Totalmente en desacuerdo**
Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.	26	52	51	17	7
	17%	34%	33%	11%	5%
Realmente siento como si los problemas de esta organización fueran míos.	22	73	35	20	3
	14%	48%	23%	13%	2%
Esta organización tiene para mí un alto grado de significación personal.	48	72	27	4	2
	31%	47%	18%	3%	1%
Me siento como parte de la familia en esta organización.	47	75	21	7	3
	31%	49%	14%	5%	2%
Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia esta organización.	53	69	21	7	3
	35%	45%	14%	5%	2%
Me siento emocionalmente vinculado con esta organización.	32	74	41	4	2
	21%	48%	27%	3%	1%

Nota: Los datos de la primera línea se encuentran expresadas en unidades de votos y la segunda en valores porcentuales. Ejemplo: en la primera afirmación; 26 votos ha recibido la opción “Totalmente de acuerdo” que representan el 17% del total de las votaciones.

Se presenta a continuación una serie de gráficos diseñados en base a las respuestas recibidas a estas primeras seis afirmaciones que guardan relación con el compromiso afectivo.

Afirmación 6. Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.

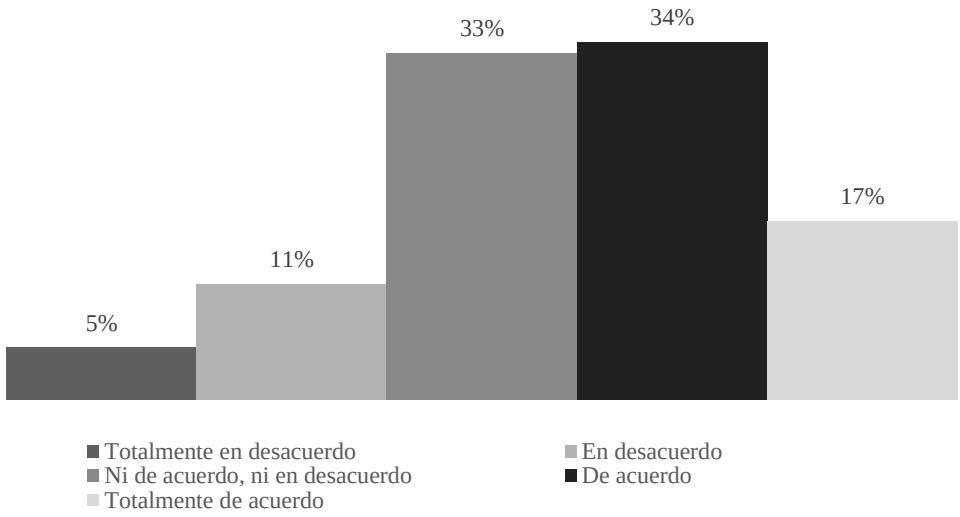


Gráfico 11. Respuesta a Afirmación 6 de encuesta aplicada.

Afirmación 9. Realmente siento como si los problemas de esta organización fueran míos.

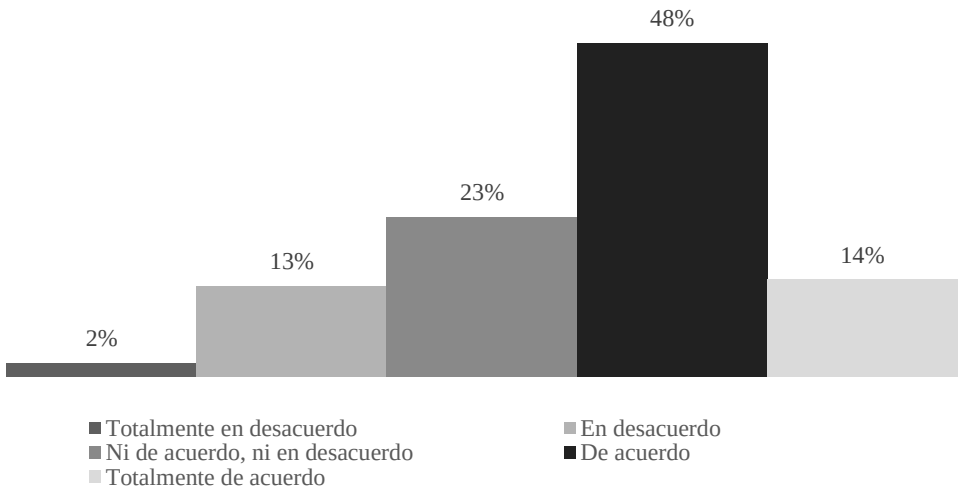


Gráfico 12. Respuesta a Afirmación 9 de encuesta aplicada.

Afirmación 12. Esta organización tiene para mí un alto grado de significación personal.

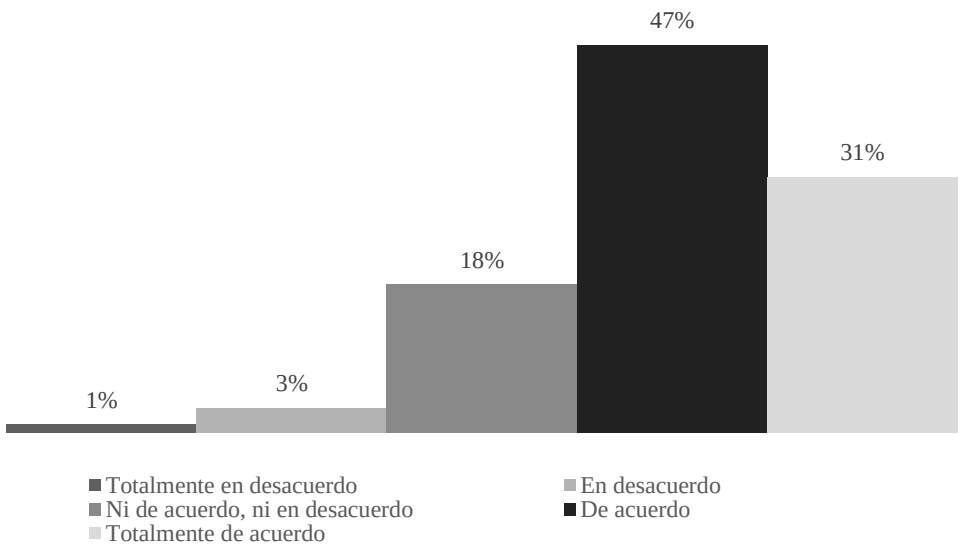


Gráfico 13. Respuesta a Afirmación 12 de encuesta aplicada.

Afirmación 14. Me siento como parte de la familia en esta organización.

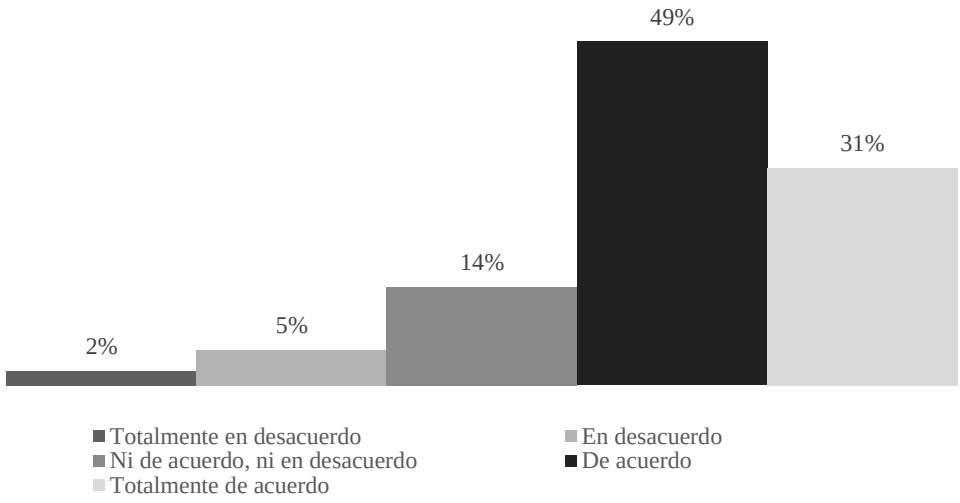


Gráfico 14. Respuesta a Afirmación 14 de encuesta aplicada.

Afirmación 15. Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia esta organización.

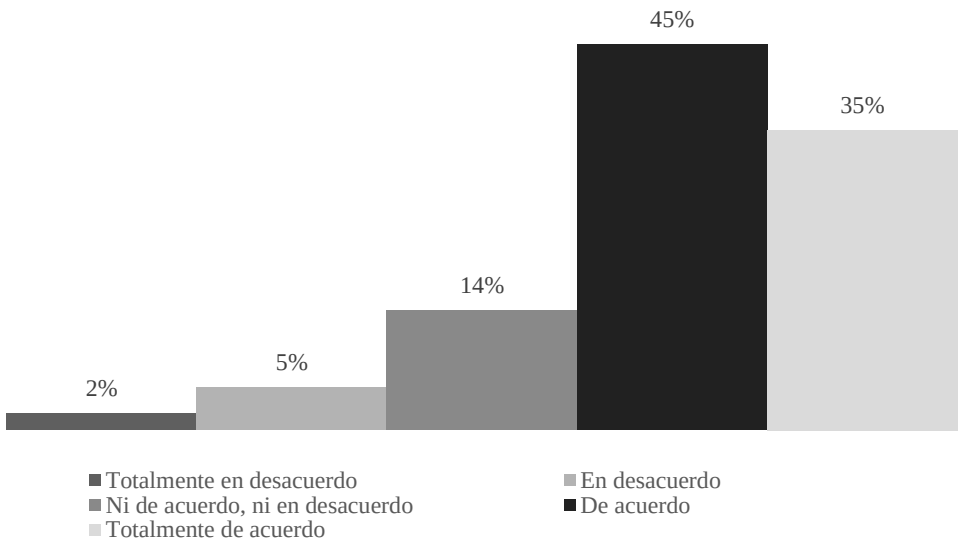


Gráfico 15. Respuesta a Afirmación 15 de encuesta aplicada.

Afirmación 18. Me siento emocionalmente vinculado con esta organización.

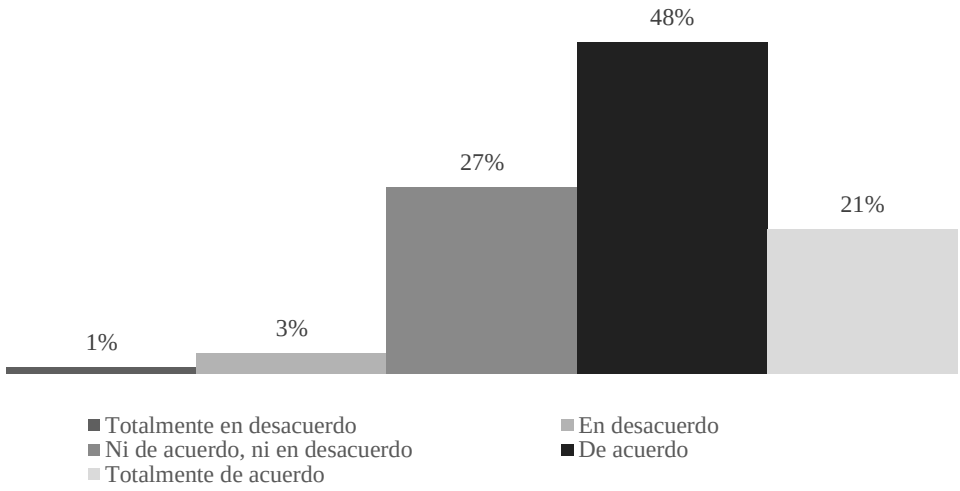


Gráfico 16. Respuesta a Afirmación 18 de encuesta aplicada.

Respuesta a las afirmaciones del compromiso normativo.

Tabla 16

Respuesta a las afirmaciones del compromiso normativo

Afirmaciones	**Totalmente de acuerdo**	**De acuerdo**	**Ni de acuerdo, ni en desacuerdo**	**En desacuerdo**	**Totalmente en desacuerdo**
Aunque fuera ventajoso para mí, no siento que sea correcto renunciar a esta organización en este momento.	19	52	27	39	16
	12%	34%	18%	25%	10%
Me sentiría culpable si renunciara a esta organización en este momento.	9	47	36	44	17
	6%	30%	24%	29%	11%
Esta organización merece mi lealtad.	59	53	31	6	4
	39%	35%	20%	4%	3%
Siento obligación de permanecer en mi actual trabajo.	19	52	43	33	5
	13%	34%	28%	22%	3%
No renunciaría a esta organización en estos momentos porque siento que tengo responsabilidades compartidas con la gente que trabaja en ella.	22	52	33	41	5
	14%	34%	22%	27%	3%
Estoy en deuda moral con esta organización.	17	46	43	37	9
	11%	30%	28%	24%	6%

Nota: Los datos de la primera línea se encuentran expresadas en unidades de votos y la segunda en valores porcentuales. Ejemplo: en la primera afirmación; 19 votos ha recibido la opción “Totalmente de acuerdo” que representan el 12% del total.

A continuación se presenta una serie de gráficos que contienen informaciones recopiladas en base a las respuestas recibidas a estas seis afirmaciones que guardan relación con el compromiso normativo.

Afirmación 2. Aunque fuera ventajoso para mí, no siento que sea correcto renunciar a esta organización en este momento.

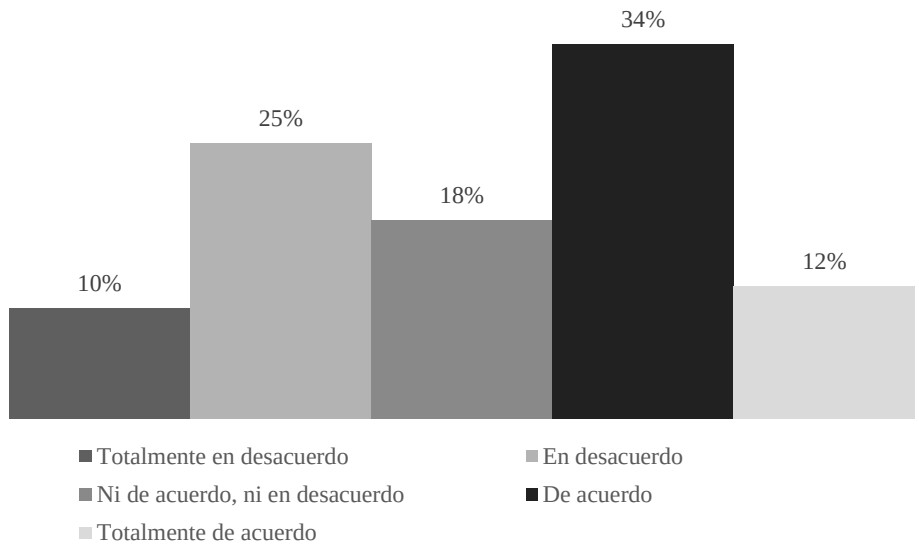


Gráfico 17. Respuesta a Afirmación 2 de encuesta aplicada.

Afirmación 7. Me sentiría culpable si renunciara a esta organización en este momento.

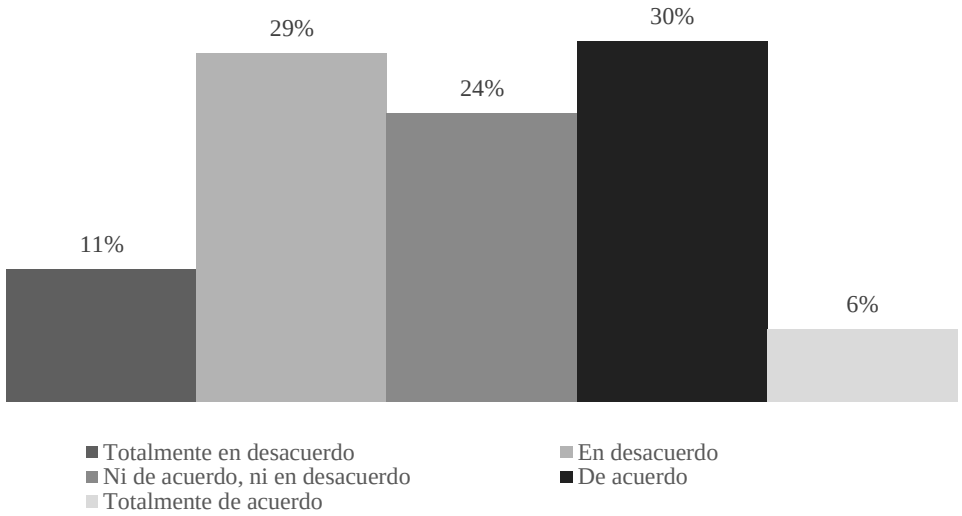


Gráfico 18. Respuesta a Afirmación 7 de encuesta aplicada.

Afirmación 8. Esta organización merece mi lealtad.

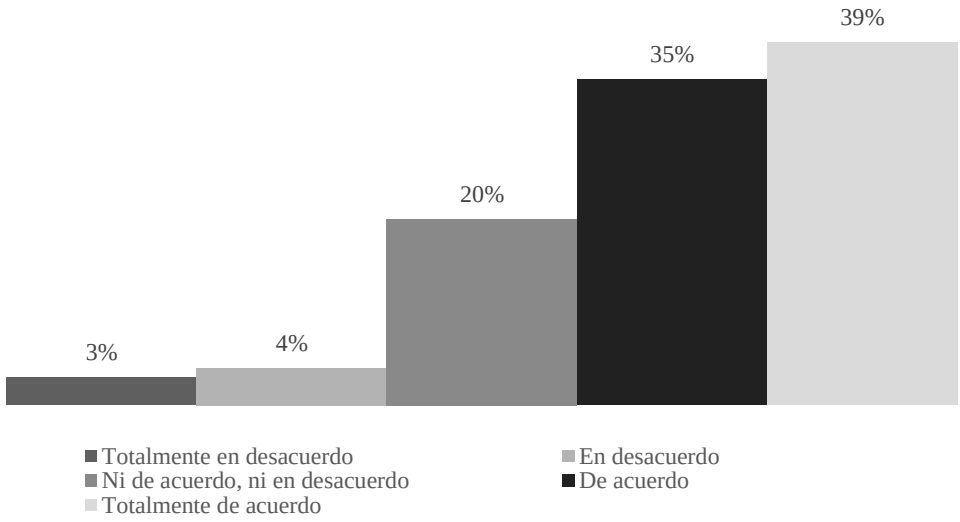


Gráfico 19. Respuesta a Afirmación 8 de encuesta aplicada.

Afirmación 10. Siento obligación de permanecer en mi actual trabajo.

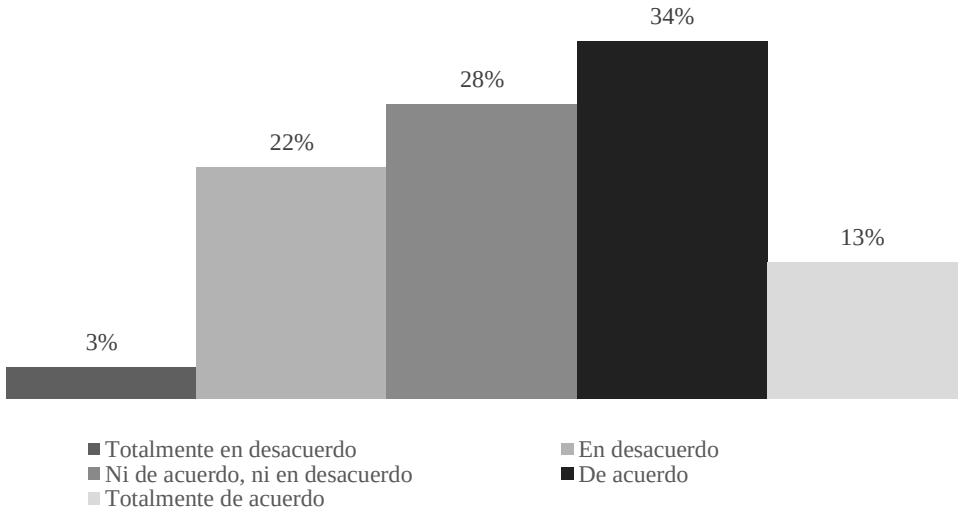


Gráfico 20. Respuesta a Afirmación 10 de encuesta aplicada.

Afirmación 11. No renunciaría a esta organización en estos momentos porque siento que tengo responsabilidades compartidas con la gente que trabaja en ella.

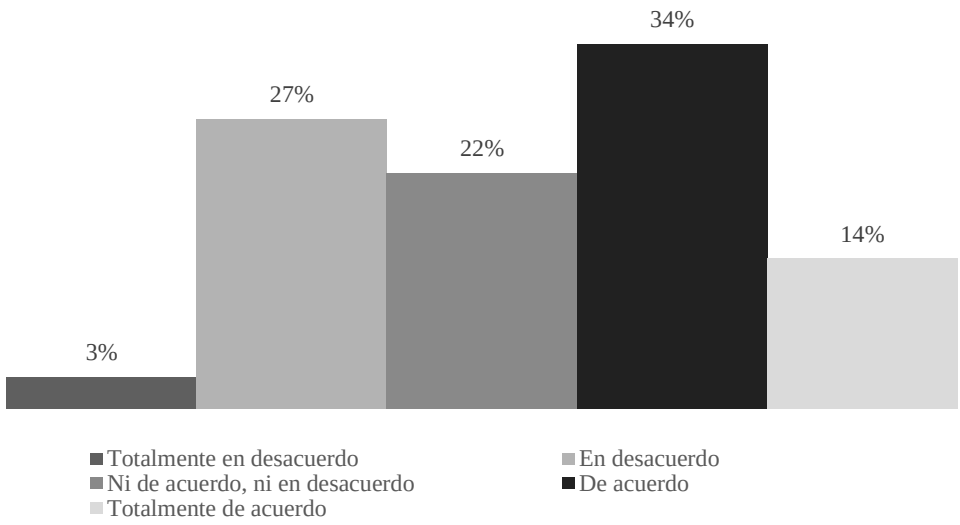


Gráfico 21. Respuesta a Afirmación 11 de encuesta aplicada.

Afirmación 13. Estoy en deuda moral con esta organización.

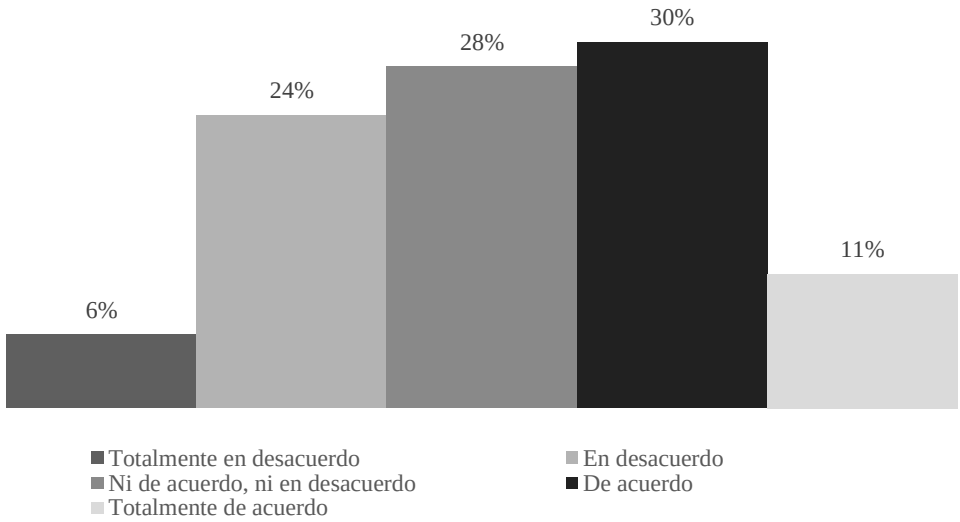


Gráfico 22. Respuesta a Afirmación 13 de encuesta aplicada.

Respuesta a las afirmaciones del compromiso de continuidad.

Tabla 17

Respuesta a las afirmaciones del compromiso de continuidad

Afirmaciones	**Totalmente de acuerdo**	**De acuerdo**	**Ni de acuerdo, ni en desacuerdo**	**En desacuerdo**	**Totalmente en desacuerdo**
Si no hubiera invertido tanto de mí en esta organización, consideraría trabajar en otro lado.	16	44	26	38	29
	10%	29%	17%	25%	19%
Si deseara renunciar a esta organización en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.	21	49	37	36	10
	14%	32%	24%	24%	7%
Permanecer en esta organización actualmente es una cuestión de necesidad.	12	36	43	51	11
	8%	24%	28%	33%	7%
Si renunciara a esta organización pienso que tendría muy pocas opciones alternativas para conseguir empleo.	7	12	30	62	42
	5%	8%	20%	41%	27%
Una de las consecuencias importantes de renunciar a esta organización, sería la escasez de alternativas para conseguir empleo.	9	17	31	68	28
	6%	11%	20%	44%	18%
Sería muy difícil para mí en este momento dejar esta organización, incluso si lo deseara.	12	40	52	40	9
	8%	26%	34%	26%	6%

Nota: Los datos de la primera línea se encuentran expresadas en unidades de votos y la segunda en valores porcentuales. Ejemplo: en la primera afirmación; 16 votos ha recibido la opción "Totalmente de acuerdo" que representan el 10% del total.

A continuación se presenta una serie de gráficos que contienen informaciones recopiladas en base a las respuestas recibidas a estas últimas seis afirmaciones que guardan relación con el compromiso de continuidad.

Afirmación 1. Si no hubiera invertido tanto de mí en esta organización, consideraría trabajar en otro lado.

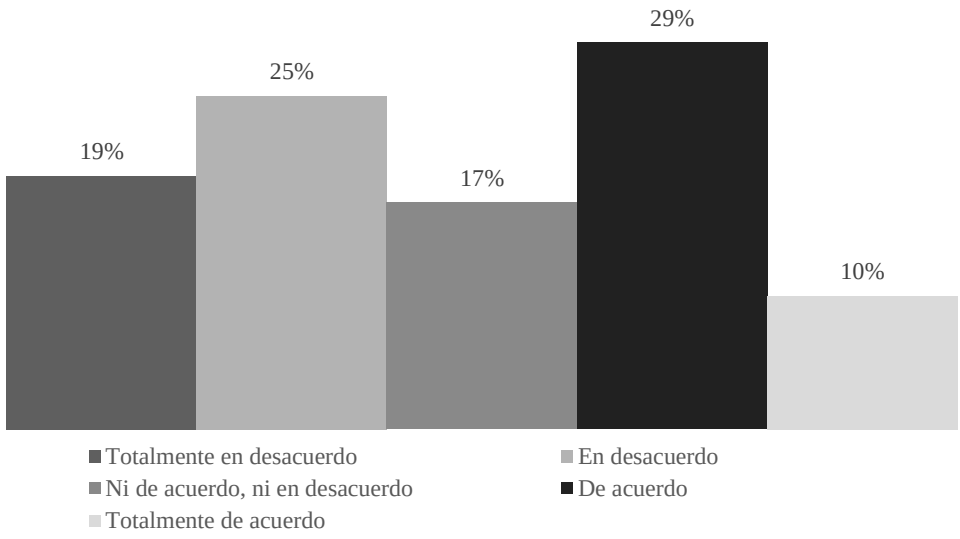


Gráfico 23. Respuesta a Afirmación 1 de encuesta aplicada.

Afirmación 3. Si deseara renunciar a esta organización en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.

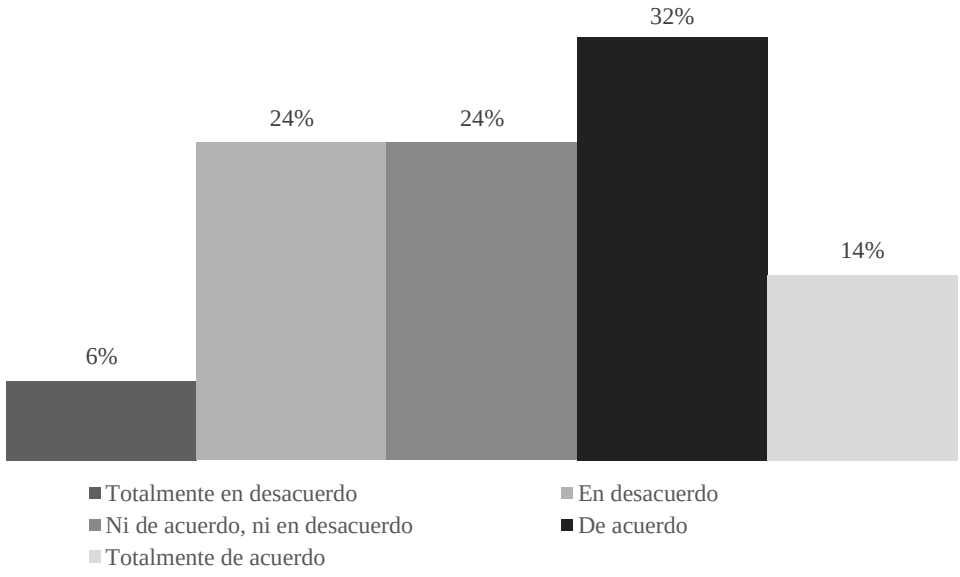


Gráfico 24. Respuesta a Afirmación 3 de encuesta aplicada.

Afirmación 4. Permanecer en esta organización actualmente es una cuestión de necesidad.

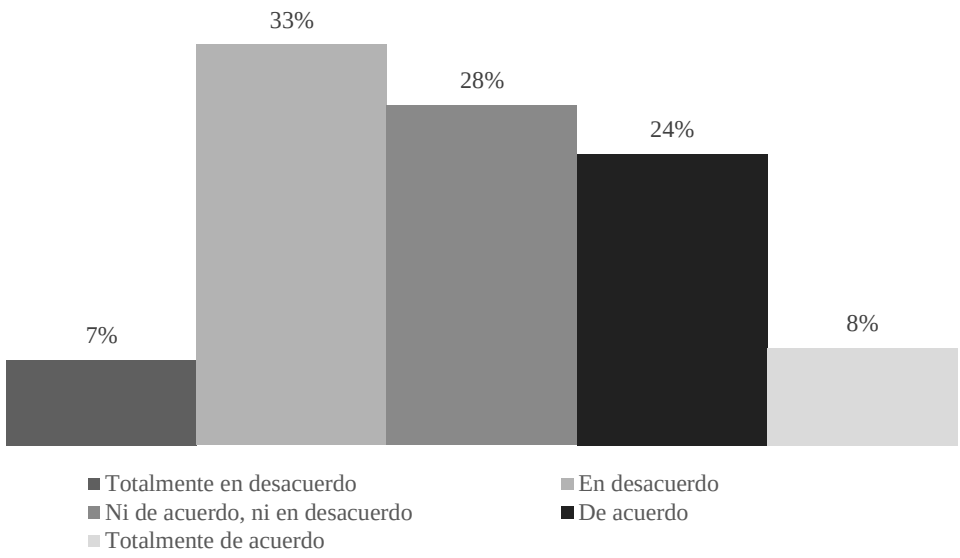


Gráfico 25. Respuesta a Afirmación 4 de encuesta aplicada.

Afirmación 5. Si renunciara a esta organización pienso que tendría muy pocas opciones alternativas para conseguir empleo.

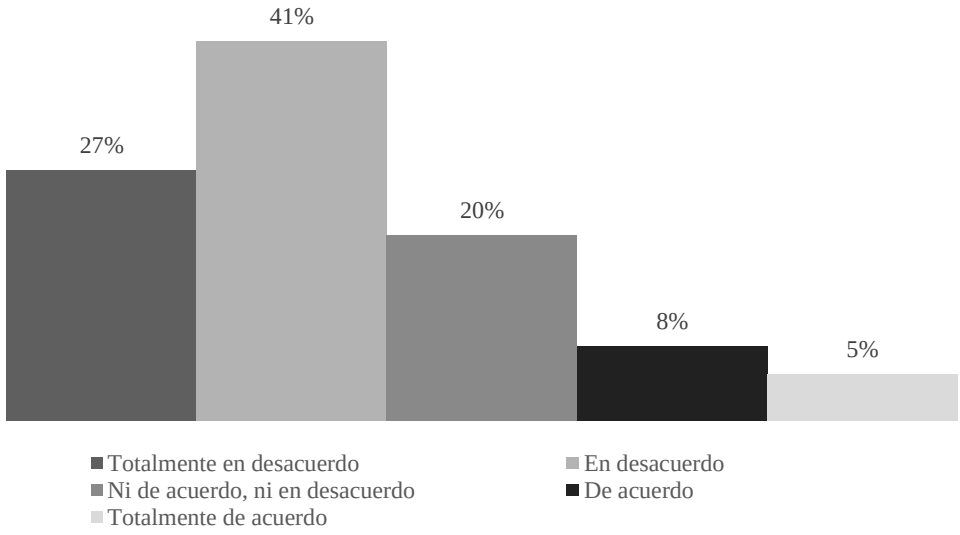


Gráfico 26. Respuesta a Afirmación 5 de encuesta aplicada.

Afirmación 16. Una de las consecuencias importantes de renunciar a esta organización, sería la escasez de alternativas para conseguir empleo.

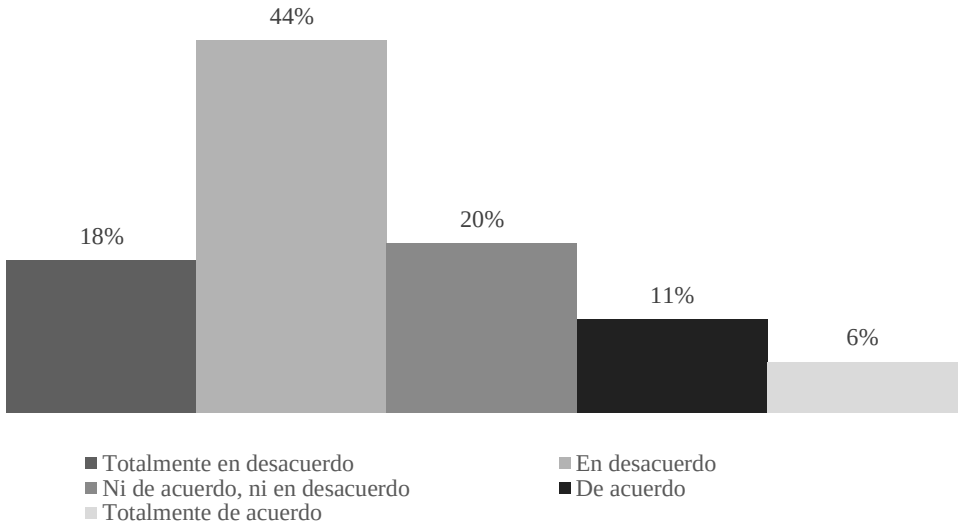


Gráfico 27. Respuesta a Afirmación 16 de encuesta aplicada.

Afirmación 17. Sería muy difícil para mí en este momento dejar esta organización, incluso si lo deseara.

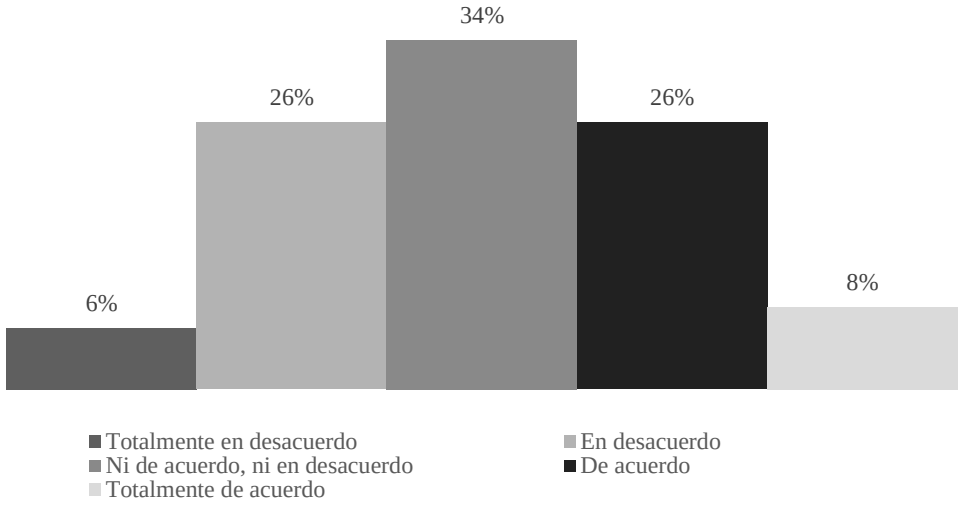


Gráfico 28. Respuesta a Afirmación 17 de encuesta aplicada.

Puntuación promedio de las afirmaciones.

En base a la valoración recibida para cada afirmación contenida en el instrumento de medición aplicada a la muestra, se presenta a continuación, la puntuación promedio para cada uno de los items, dispuestas en orden descendente y agrupadas según la dimensión del compromiso correspondiente.

Puntuación promedio de las afirmaciones del compromiso afectivo.

Tabla 18

Puntuación promedio de las afirmaciones del compromiso afectivo

Afirmaciones	**Puntuación Promedio**
Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia esta organización.	4,06
Esta organización tiene para mí un alto grado de significación personal.	4,05
Me siento como parte de la familia en esta organización.	4,02
Me siento emocionalmente vinculado con esta organización.	3,85
Realmente siento como si los problemas de esta organización fueran míos.	3,59
Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.	3,48

Nota: Se utiliza una escala del 1 al 5, donde: 0,1 al 1,6 es bajo ― 1,7 al 3,3 es medio y 3,4 al 5,0 es alto.

Puntuación promedio de las afirmaciones del compromiso normativo.

Tabla 19

Puntuación promedio de las afirmaciones del compromiso normativo

Afirmaciones	**Puntuación Promedio**
Esta organización merece mi lealtad.	3,42
Siento obligación de permanecer en mi actual trabajo.	3,31
No renunciaría a esta organización en estos momentos porque siento que tengo responsabilidades compartidas con la gente que trabaja en ella.	3,29
Estoy en deuda moral con esta organización.	3,16
Aunque fuera ventajoso para mí, no siento que sea correcto renunciar a esta organización en este momento.	3,12
Me sentiría culpable si renunciara a esta organización en este momento.	2,92

Nota: Se utiliza una escala del 1 al 5, donde: 0,1 al 1,6 es bajo ― 1,7 al 3,3 es medio y 3,4 al 5,0 es alto.

Puntuación promedio de las afirmaciones del compromiso de continuidad.

Tabla 20

Puntuación promedio de las afirmaciones del compromiso de continuidad

Afirmaciones	**Puntuación Promedio**
Si deseara renunciar a esta organización en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.	3,23
Sería muy difícil para mí en este momento dejar esta organización, incluso si lo deseara.	3,04
Permanecer en esta organización actualmente es una cuestión de necesidad.	2,92
Si no hubiera invertido tanto de mí en esta organización, consideraría trabajar en otro lado.	2,87
Una de las consecuencias importantes de renunciar a esta organización, sería la escasez de alternativas para conseguir empleo.	2,42
Si renunciara a esta organización pienso que tendría muy pocas opciones alternativas para conseguir empleo.	2,22

Nota: Se utiliza una escala del 1 al 5, donde: 0,1 al 1,6 es bajo ― 1,7 al 3,3 es medio y 3,4 al 5,0 es alto.

Tipo y nivel de compromiso organizacional.

Tipo de compromiso organizacional.

Se agrupa a continuación la totalidad de los promedios para cada afirmación contenida en el instrumento de medición, congregada según la dimensión a la que correspondan. Finalmente se calcula el promedio para cada dimensión de compromiso organizacional.

Tabla 21

Puntuación promedio de las dimensiones del compromiso organizacional

Compromiso Afectivo	**Compromiso Normativo**	**Compromiso de Continuidad**
4,06	3,42	3,23
4,05	3,31	3,04
4,02	3,29	2,92
3,85	3,16	2,87
3,59	3,12	2,42
3,48	2,92	2,22
Total: 23,05	Total: 19,22	Total: 16,70
Promedio: 3,84	**Promedio: 3,20**	**Promedio: 2,78**

Nota: Se utiliza una escala del 1 al 5, donde: 0,1 al 1,6 es bajo – 1,7 al 3,3 es medio y 3,4 al 5,0 es alto.

Nivel de compromiso organizacional.

Considerando la información contenida en la Tabla 21 y la parametrización definida, se determina a continuación el nivel de compromiso organizacional de los servidores públicos del Ministerio de Hacienda.

Tabla 22

Determinación del nivel de compromiso organizacional

Dimensión de Compromiso	Puntuación Promedio	Nivel de Compromiso
Compromiso Afectivo	3,84	Alto
Compromiso Normativo	3,20	Medio
Compromiso de Continuidad	2,78	Medio

Nota: Se utiliza una escala del 1 al 5, donde: 0,1 al 1,6 es bajo ― 1,7 al 3,3 es medio y 3,4 al 5,0 es alto.

Valoración de factores impulsores del compromiso organizacional.

Tabla 23

Valoración de factores impulsores del compromiso organizacional

Factores	Cantidad de votos	Porcentaje
Oportunidad de carrera, formación, capacitación y desarrollo.	84	55%
Estabilidad laboral	81	53%
Remuneración, beneficios, recompensas y reconocimientos.	72	47%
Reputación del Ministerio.	71	46%
Ambiente de trabajo.	63	41%
Cultura organizacional y valores corporativos.	42	27%
Colaboración y autonomía en el trabajo, características y relevancia del trabajo realizado.	39	25%
Liderazgo ejercido por los mandos superiores y calidad del supervisor o jefe directo.	36	24%
Apoyo organizacional recibido; acompañamiento en situaciones laborales y extralaborales.	32	21%
Prácticas de la organización; enfoque en la ciudadanía, infraestructura disponible, Responsabilidad Social.	30	20%
Balance entre vida personal y laboral.	22	14%
Justicia distributiva y de procedimiento, procesos consistentes, justos, equitativos y creíbles.	8	5%

Nota: Los porcentajes han sido calculados en base a la cantidad de servidores públicos de la muestra, en este caso 153. Así por ejemplo, para el primer punto: 84 votos de 153 que representan el 55% de los servidores públicos, han seleccionado el factor “Oportunidad de carrera, formación, capacitación y desarrollo” como más importante.

Entrevista a responsables de Recursos Humanos del Ministerio de Hacienda

Con el objeto de tener conocimiento acabado acerca de la manera en cómo se gestiona temas de compromiso organizacional de los servidores públicos dentro del Ministerio de Hacienda, se procedió a llevar a cabo un par de entrevistas a las máximas autoridades en materia de recursos humanos de la mencionada entidad pública, abarcando de esta manera la totalidad de las Subsecretarías que de la institución se desprenden.

El instrumento utilizado como base para las entrevistas contiene preguntas cerradas y abiertas, en las cuales se solicita la opinión de los entrevistados acerca de temas específicos relacionados a la gestión del compromiso organizacional (Ver Anexos D).

Tabla 24

Responsables de Recursos Humanos del Ministerio de Hacienda entrevistadas

Nombre y Apellido	**Cargo**	**Dependencias a su cargo**
Victoria Gallagher	Coordinadora General Interina de la Coordinación General de Desarrollo de Personas (CGDP)	Subsecretaría de Estado de Tributación
María Ester Rodas	Jefa Interina del Departamento Jurídico de la Dirección de Administración del Capital Humano y Capacitación (DACHC)	Dirección Superior Subsecretaria de Estado de Administración Financiera Subsecretaria de Estado de Economía

Nota. Elaboración propia en base a los datos proporcionados por las entrevistadas.

En referencia a las preguntas cerradas contenidas en la entrevista, se ha consultado a los responsables de gestionar temas de recursos humanos en el Ministerio de Hacienda, asuntos relacionados al manejo del compromiso organizacional, tales como: claridad en la definición, impacto de la variable en los resultados del negocio, nivel de compromiso organizacional en los

servidores públicos de la dependencia particular, entre otros. Las respuestas obtenidas se sintentizan en la Tabla 25.

Tabla 25

Respuesta de entrevistadas a las preguntas cerradas

Preguntas Cerradas	**Victoria Gallagher**	**María Rodas**
¿Tiene una definición clara de lo que representa el compromiso organizacional?	SI	SI
¿Comprende de manera clara cómo el compromiso de los servidores públicos impacta en los resultados de la organización?	SI	SI
¿Conoce cuál es el nivel de compromiso de los líderes y colaboradores de esta organización?	NO	SI
¿Se encuentra incluida la variable compromiso organizacional como un indicador relevante en las evaluaciones de desempeño?	SI	SI
¿Conoce cuáles son los principales impulsores del compromiso organizacional en esta organización?	NO	SI

Nota. Elaboración propia en base a las respuestas obtenidas en la entrevista.

Para ambas personas entrevistadas, las respuestas han sido afirmativas en las preguntas relativas al; conocimiento de una definición clara de compromiso organizacional, al impacto de dicha variable en los resultados de la organización, y en cuanto a la inclusión del compromiso como indicador relevante en las evaluaciones de desempeño de los servidores públicos.

En cuanto a las preguntas relacionadas al nivel de compromiso de los líderes y colaboradores de las dependencias, la Coordinadora General Interina de la CGDP, Victoria Gallagher, afirma que no tiene conocimiento del mismo. Igual respuesta fue recibida sobre la consulta acerca de los principales impulsores del compromiso organizacional en la dependencia a su cargo. En tanto, María Rodas, Jefa Interina del Departamento Jurídico de la DACHC, ha respondido a ambas

consultas de manera afirmativa, alegando en principio, que en las dependencias a su cargo, se tiene conocimiento tanto del nivel de compromiso de los servidores públicos, como también de los principales impulsores del compromiso organizacional.

Ante la primera consulta abierta realizada, referida a la presencia de servidores públicos más comprometidos que otros dentro del Ministerio de Hacienda, y acerca de los comportamientos que diferencian a uno de otros, Victoria Gallagher (CGDP) ha respondido que en la dependencia a su cargo, efectivamente, existen personas más comprometidas que otras, y que por lo general se diferencian "en las respuestas recibidas en las tareas desarrolladas, en el momento de solicitar un trabajo innovador aunque no saben, buscan aprender para responder a la necesidad y existe preocupación por obtener el resultado esperado según los objetivos institucionales". Por su lado, María Rodas (DACHC), manifiesta que en el Ministerio de Hacienda "la mayoría de los servidores públicos se encuentran comprometidos con la Institución y ello se demuestra con el cumplimiento de las metas propuestas, las cuales ineludiblemente se llevan a cabo debido al sentido de pertenencia y compromiso en su labor, así como la voluntad de los mismos en capacitarse constantemente obteniendo herramientas para la mejora continua".

Por otra parte se ha consultado a ambas entrevistadas, qué tan importante resulta tener un alto nivel de compromiso organizacional de los servidores públicos dentro del Ministerio de Hacienda. En referencia, Victoria Gallagher expresa que "es muy importante, porque como servidores públicos debemos dar todo de nosotros mismos, porque muchas veces la tarea es muy difícil y satisfacer al cliente se vuelve estresante cuando no se cuenta con la capacidad, esto solo con compromiso institucional se puede llevar adelante". Del mismo modo, María Rodas, alega que "es relevante e importante debido a que un alto nivel de compromiso organizacional incide en los resultados de las demandas tanto dentro de la organización como para la sociedad misma, y esos

compromisos permiten seguir caminos y adoptar conductas que se ven reflejadas en una institución transparente, innovadora, eficiente y al servicio de la ciudadanía". Añade que "los funcionarios comprometidos son servidores que trabajan, se sienten parte de la Institución y que en consecuencia generan resultados para la misma".

Con respecto a la medición del compromiso organizacional, Victoria Gallagher revela que en la Subsecretaria de Estado de Tributación no se realiza la medición de esta variable en forma particular y específica, mientras que en las demás dependencias del Ministerio de Hacienda, la entrevistada afirma que "el compromiso organizacional de los funcionarios se mide a lo largo del tiempo, ya que son evaluados en su desempeño y a la vez, cada dependencia planifica las metas que debe obtener en un ejercicio fiscal, y la responsabilidad que conlleva para cada servidor público, entonces la obtención del resultado esperado es fundamental para medir el compromiso organizacional, pues el trabajo es desarrollado en equipo y de forma coordinada".

Por lo que se refiere a la función específica que realiza el Departamento de Recursos Humanos para intentar mejorar el compromiso de los colaboradores, manifiesta Victoria Gallagher que a la fecha no se ha desarrollado programa alguno dentro de la dependencia a su cargo. En cambio, María Rodas expone una serie de iniciativas que según la misma están destinadas a atender temas de compromiso organizacional, iniciativas tales como:

- Definición de políticas y lineamientos claros sobre necesidades en términos de talento humano,
- Selección y reclutamiento atendiendo perfiles para el puesto de manera que los conocimientos, capacidades y competencias vayan de la mano con los objetivos la misión de la organización,
- Alineación del salario mediante recategorización y desprecarización de los servidores públicos a través de concursos,

- Fomentar una cultura de compañerismo y trabajo en equipo, haciendo que se identifiquen como parte del grupo,
- Establecimiento de planes de capacitación para el desarrollo de los funcionarios,
- Atendiendo temas de clima organizacional.

Además, se ha consultado a las entrevistadas acerca de la identificación de líderes para colaborar en la gestión del compromiso organizacional y las habilidades que estos poseen. Victoria Gallagher revela que en la dependencia a su cargo no se ha detectado líderes, mientras que María Rodas alega que "existen líderes claramente identificados cuyas habilidades se denotan atendiendo a que fungen como un factor de cambio y son los principales involucrados en el logro de una cultura que apoya los lineamientos de la institución entre sus colaboradores, evitan los rumores y malos entendidos logrando animar a la comunicación efectiva dentro de la institución, haciendo fluir la comunicación de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, asimismo, realizan actividades que sirven de apoyo para el cumplimiento de las metas".

Para concluir la entrevista, se ha solicitado a las personas entrevistadas que mencionen, desde su punto de vista, aquellos factores más valorados por los servidores públicos del Ministerio de Hacienda en la actualidad, obteniendo como resultado lo presentado en la Figura 11.

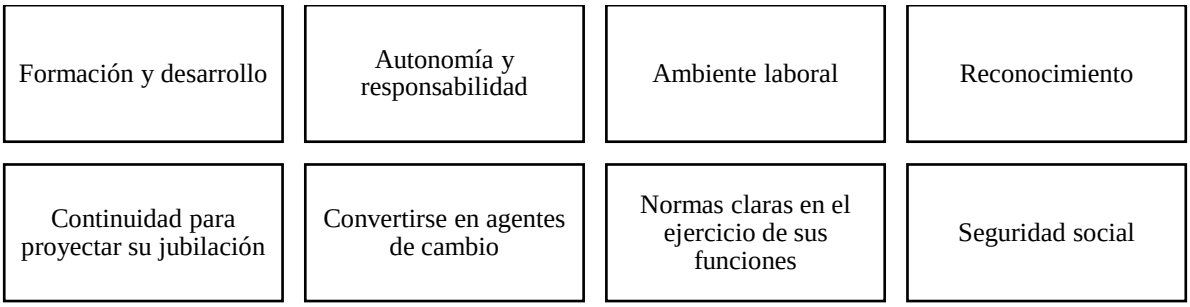


Figura 12. Factores mejor valorados por los servidores públicos según entrevistadas.

Entrevista a consultores y especialistas en Recursos Humanos

Con el objeto de recopilar información válida de fuente primaria y finalmente tener conocimiento acabado acerca de la manera en cómo se tratan temas de compromiso en las organizaciones, se procedió a llevar a cabo entrevistas semiestructuradas a consultores y especialistas en materia de Recursos Humanos, personas suficientemente calificadas para aportar datos de interés y adecuadas al tema tratado en esta investigación.

Fueron seleccionadas tres personas de manera intencional y por conveniencia, quienes accedieron a participar y a las cuales se les aplicó la entrevista, tomando como base un cuestionario diseñado y remitido a los mismos vía mail. El instrumento contiene preguntas abiertas y en ellas se solicita la opinión de los entrevistados acerca de temas específicos relacionados a la gestión del compromiso organizacional, intentando con ello dar respuesta a determinadas preguntas de investigación inicialmente definidas (Ver Anexos B).

Tabla 26

Consultores y especialistas en Recursos Humanos entrevistados

Nombre y Apellido	**Cargo**
Fernando Troilo	Gerente de Talento y Compensaciones AON Empower Results – Argentina
Luís Ignacio González	Docente Catedrático – Políticas de Gestión Universidad Americana – Paraguay
Carolina Galeano de Bestard	Directora Ejecutiva de YOICA Directora Regional de GPTW – Paraguay

Nota. Elaboración propia en base a los datos proporcionados por los entrevistados.

Aplicado el cuestionario de entrevista a los profesionales seleccionados, se procedió finalmente a realizar el análisis e interpretación de las respuestas, agrupando las informaciones de acuerdo a los intereses definidos en esta investigación.

En referencia a la consulta sobre si se considera la variable compromiso organizacional como un constructo de gran impacto en los resultados del negocio, los profesionales entrevistados han coincidido en su mayoría, en que existe una relación positiva y directa entre el compromiso organizacional y los resultados del negocio. Sostienen que el compromiso de las personas dentro de las organizaciones, influye de manera directa en los indicadores de negocio y cuando esta se encuentra en los niveles esperados, se traduce en un "incremento de rentabilidad". Argumentan que la variable "tiene un impacto del 100% en los resultados de la empresa, ya que a mayor compromiso e identificación con los objetivos y visión de la empresa, mayor esfuerzo existe por parte de los colaboradores en hacer que la empresa continúe y tenga éxito".

Otro de los entrevistados alega que "el compromiso organizacional representa un factor clave de éxito" indicando que un alto grado de compromiso organizacional de los colaboradores, fomenta una "cultura de buen desempeño", asegurando con esto el logro de los resultados esperados.

Impacto del 100%	**Más rentabilidad**	**Mejores resultados**
• A mayor compromiso e identificación, mayor compromiso existe del colaborador para continuar y lograr el éxito.	• El compromiso influye en los indicadores de negocio como incremento de rentabilidad.	• Un alto grado de compromiso lleva a una cultura de buen desempeño y esto asegura el logro de los resultados.

Figura 13. Impacto del compromiso organizacional en los resultados del negocio.

En una organización pueden coexistir colaboradores con niveles de compromiso más altos que otros; en un extremo se encuentran los colaboradores comprometidos y predispuestos a realizar contribuciones positivas con su organización y en el otro, aquellos poco comprometidos y menos propensos a contribuir al logro de los objetivos. El resultado de haber consultado a las personas entrevistadas sobre los comportamientos que diferencian a estos tipos de colaboradores, se enuncia en la Figura 14.

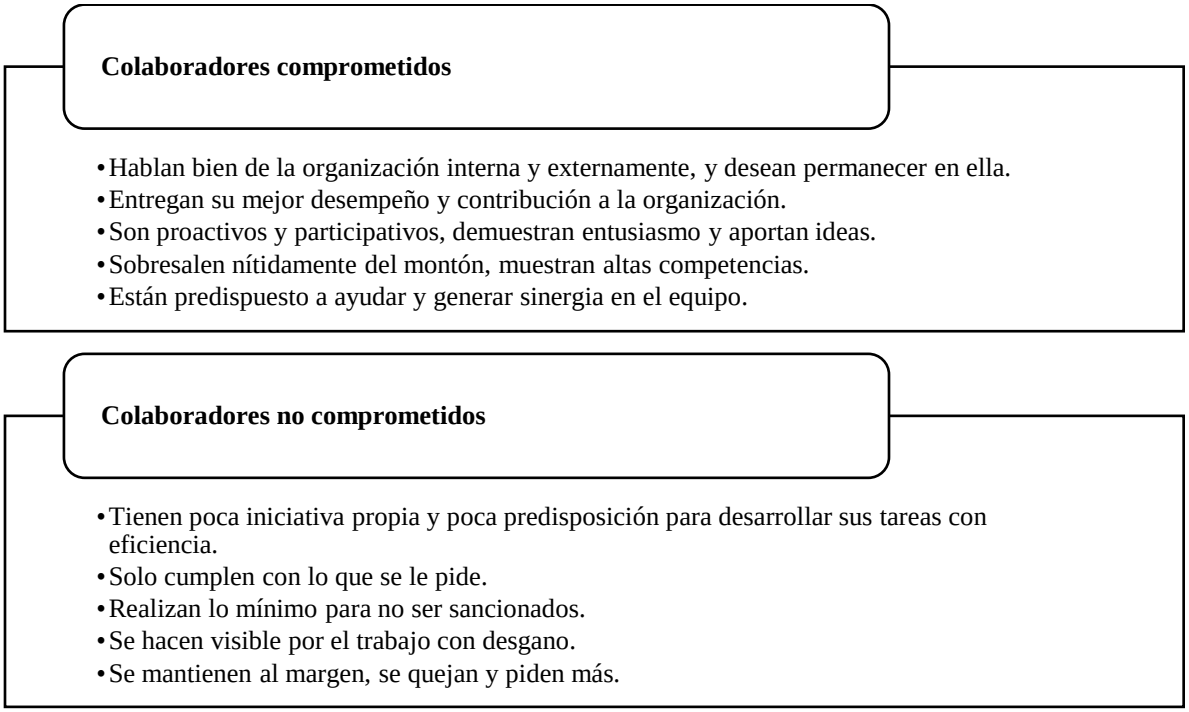


Figura 14. Diferencias en el comportamiento de comprometidos y no comprometidos.

Si bien los gerentes y los líderes son los directos responsables de fomentar el compromiso de los colaboradores dentro de las organizaciones, Recursos Humanos debe ser proactivo al momento de implementar las herramientas correctas, diseñar el plan de acción, y facilitar a los líderes, información continua y confiable con la cual se puedan tomar decisiones futuras.

Según la opinión de los profesionales entrevistados, en la Figura 15 se presenta de manera resumida quiénes son los responsables de promover una cultura de alto compromiso en el interior de las organizaciones.

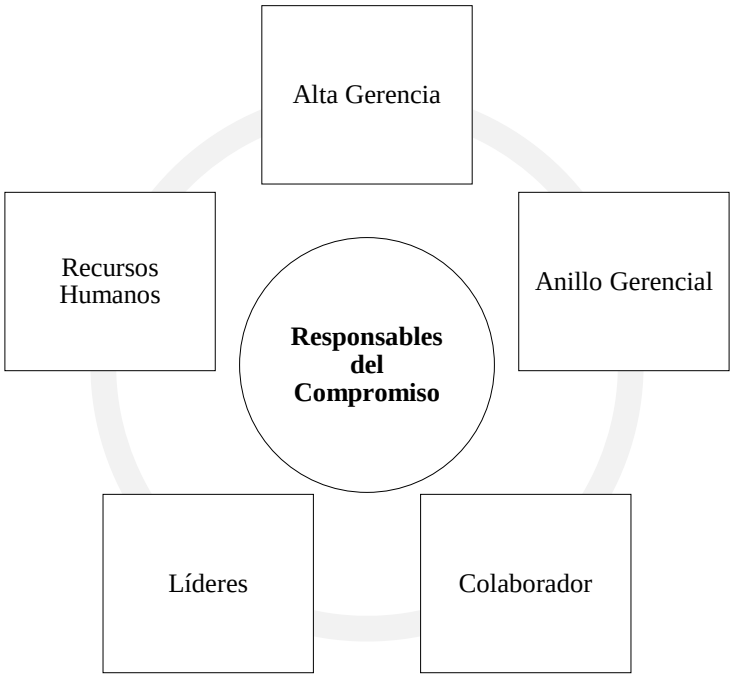


Figura 15. Responsables de promover el compromiso organizacional.

Atender asuntos de compromiso organizacional no es tarea exclusiva de Recursos Humanos, no obstante, el área debe liderar la gestión de esta variable, capitaneando la planificación, ejecución y control de determinados procesos, en colaboración con los diversos actores que han sido mencionados en la figura anterior. Se ha consultado a los entrevistados acerca del papel específico que desempeña el área de Recursos Humanos en la gestión del compromiso organizacional, obteniendo como resultado, diferentes aportes de interés que merecen ser analizados.

Sostienen los profesionales entrevistados que Recursos Humanos es una “pieza clave” para sostener los procesos e inducir las estrategias diseñadas, hacia el compromiso de los colaboradores. Afirman que desde el área se deben diseñar e implementar sistemas, modelos, procesos y herramientas que permitan medir, calificar y gestionar temas de compromiso organizacional.

Aporta uno de los entrevistados que los procesos de gestión de Recursos Humanos, tales como la evaluación, capacitación, selección y remuneración deben estar diseñados de manera tal a que ayuden a alinear la conducta de los colaboradores hacia un mayor nivel de compromiso y sentido de pertenencia. Sostiene otro de los profesionales entrevistados que "el rol principal (de Recursos Humanos) es la de apuntalar la conducta de los líderes en la apropiación de los sistemas y prácticas", manifestando que el papel del área ha cambiado, descentralizándose la gestión de personas, en los gerentes y líderes.

Por último, expresa otro de los entrevistados que Recursos Humanos debe "brindar soporte en la creación de los planes de acción de una cultura de compromiso" acompañando de cerca a los gerentes y líderes de todas las áreas.

En la Figura 16 se presenta de manera resumida, el papel específico que Recursos Humanos debe cumplir en la gestión del compromiso organizacional, basados en las respuestas de los entrevistados.

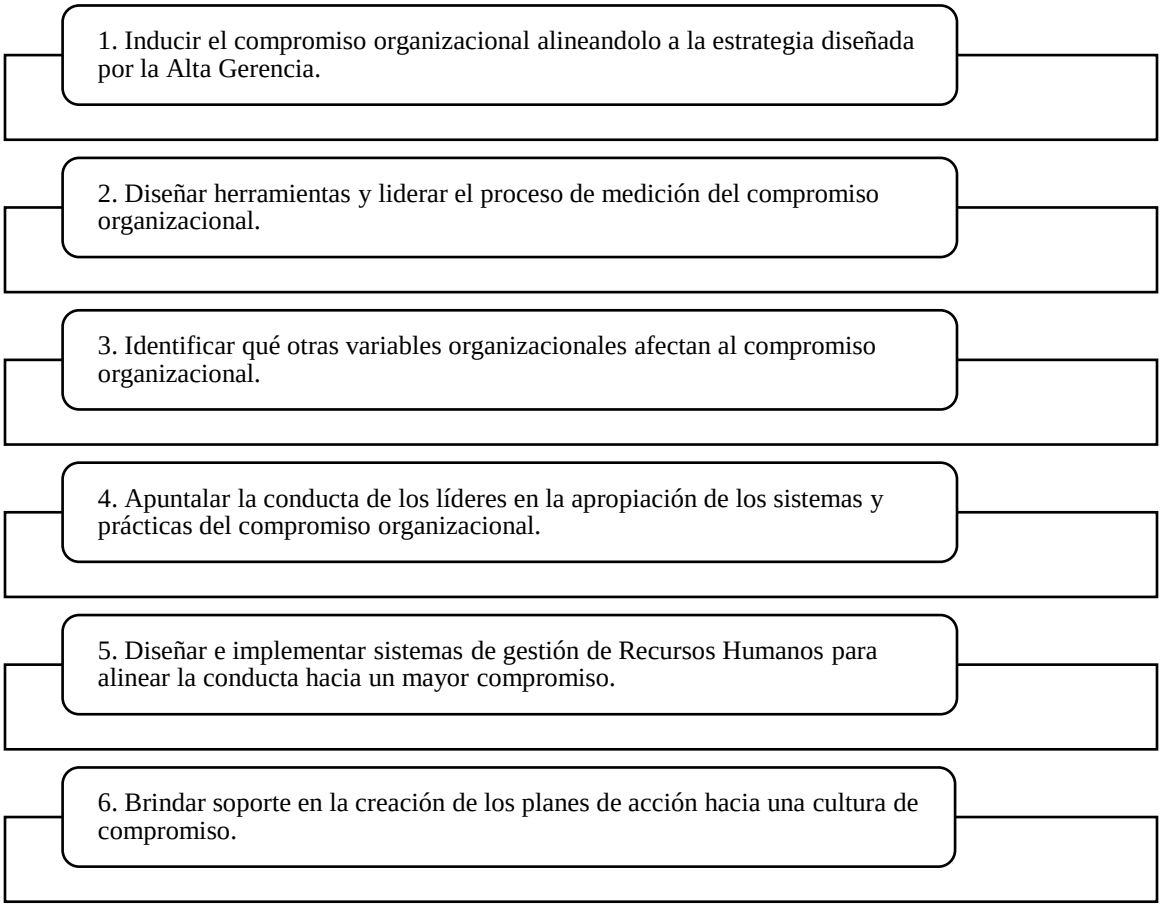


Figura 16. Función de Recursos Humanos en la gestión del compromiso organizacional.

Referente a la consulta sobre la eficacia de llevar a cabo encuestas anuales de compromiso, los entrevistados coinciden en su mayoría, que las revisiones de compromiso organizacional llevadas a cabo de forma anual, si bien son útiles, no son suficientes. Manifiestan los mismos que sumado a las encuestas anuales, se hace necesario la utilización de herramientas más rápidas, frecuentes y sencillas, de modo a que se permita captar información relevante y tomar el pulso casi en tiempo real de los colaboradores.

Se ha consultado a los entrevistados acerca de las encuestas anuales de compromiso en las organizaciones, dando como resultado la información que se presenta en la Figura 17.

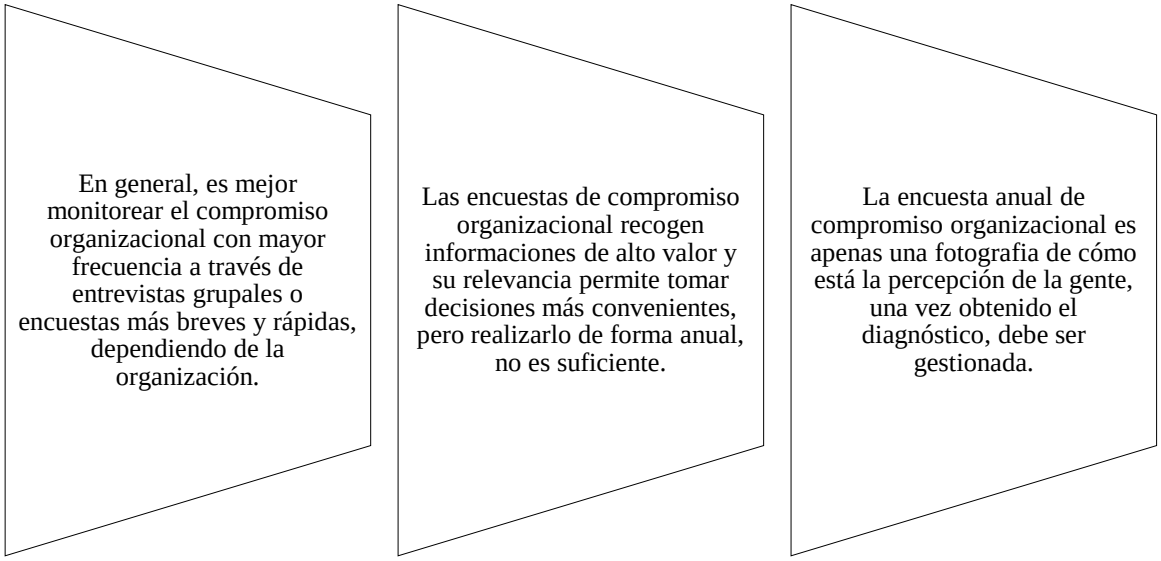


Figura 17. Periodicidad en las encuestas de compromiso organizacional.

Una organización que desee empezar a gestionar temas de compromiso organizacional deberá ante todo, según uno de los entrevistados, "instalar el tema como estratégico para la organización", introduciendo la variable en tema de agenda y prioridad de la Alta Dirección. Una vez realizado esto, se debe iniciar el proceso de diagnóstico de compromiso, para ello es esencial en primer lugar, conocer el tipo y el nivel de compromiso a través de herramientas de medición, y posteriormente poner en marcha las actuaciones necesarias para gestionar la variable.

Agrega otro de los entrevistados que para comenzar a gestionar esta variable, la organización debe tener clara su misión, su visión, sus valores y la cultura deseada. Esta cultura debe en lo posible poner a su gente en el centro del negocio y de ahí en más todo se debe encontrarse alineado a esa definición. Menciona además el entrevistado, que se deben seleccionar líderes que estén acordes a esa cultura y visión de negocio, "líderes que compartan el concepto de que la gente es el recursos más valioso, capaz de llevar al éxito o al fracaso y que por lo tanto se debe cuidar".

Por último, menciona otro de los entrevistados que la mejor manera de empezar a explorar el tema de compromiso en las organizaciones, surge desde el modelo o sistema utilizado para el

reclutamiento y selección de personal. Comienza desde el momento en que se pregunta al candidato de un puesto: "¿qué sabe sobre la empresa?", "¿por qué desea trabajar en la organización?". En la Figura 18 se sintetiza las respuestas de los entrevistados en referencia a esta pregunta.

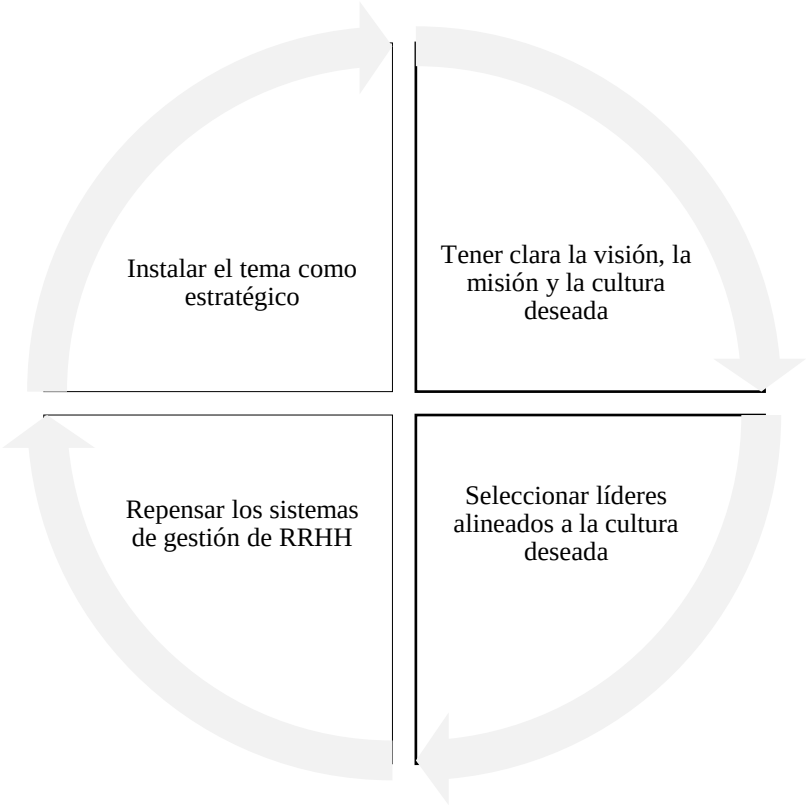


Figura 18. Lineamientos para empezar a gestionar temas de compromiso organizacional.

En referencia a la afirmación "Lo monetario representa el factor motivante más importante en la actualidad", asevera uno de los entrevistados que si bien la compensación es un factor impulsor importante, también lo son las oportunidades de carrera y el liderazgo ejercido en el interior de las organizaciones. Los demás entrevistados coinciden en el bajo valor motivacional del factor monetario, apuntando a que en la actualidad "el factor que impulsa el compromiso es el llamado salario emocional", un concepto mucho más amplio que lo simplemente económico.

Añaden los entrevistados que “lo monetario tiene una escasa vida útil” y que “es un factor motivador de corto plazo, una vez que el personal integra dentro de su presupuesto, al poco tiempo se diluye el entusiasmo y vuelve a la actitud habitual”. Según uno de los profesionales entrevistados, “toda persona desea ser parte de algo, sentirse escuchado y valorado” y que al ocuparse de los sistemas de incentivos que tengan como foco y centro a “la persona”, el logro de toda meta viene por añadidura.

Otro de los entrevistados sostiene que el factor que más impulsa el compromiso es el llamado “salario emocional”, entendido esto como el conjunto de “reconocimientos, felicitaciones, agradecimientos, mayor participación en la toma de decisiones, mayor comunicación y escucha, posibilidades de crecimiento y desarrollo, la capacitación otorgada, la flexibilidad de trabajo, la posibilidad de equilibrar la vida personal y laboral, entre otros”.

Si bien resulta casi imposible encasillar la enorme cantidad de factores que pueden impulsar o fomentar el compromiso en las organizaciones, se ha requerido a los profesionales entrevistados que mencionen según su parecer, qué elementos por fuera de lo monetario, pueden colaborar a apuntalar esta variable, logrando como resultado el compendio que se presenta en la Figura 19.

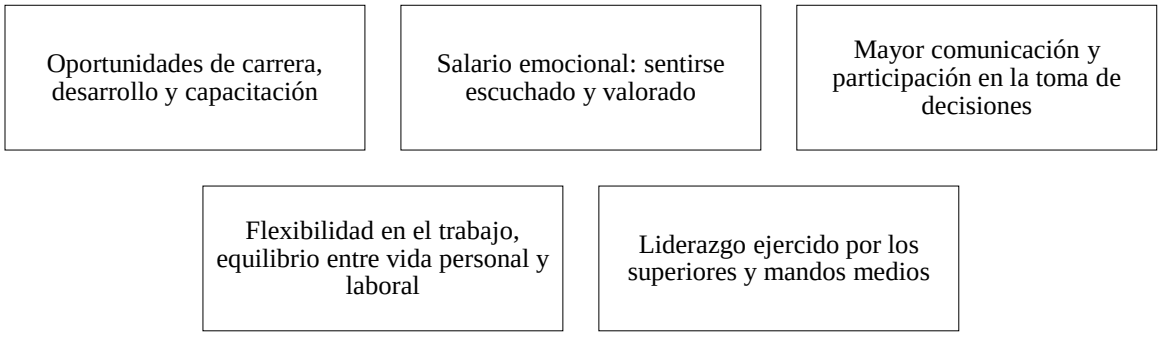


Figura 19. Factores que impulsan el compromiso organizacional.

Respecto a la consulta sobre si el compromiso organizacional del colaborador difiere de una empresa privada a un organismo público, se han encontrado opiniones sustancialmente dispares

entre los entrevistados. Mientras algunos manifiestan que “en la empresa privada se tienen más opciones de decisión”, otros sostienen que el compromiso organizacional es inherente a cada colaborador, “independientemente del sector donde trabaje”. Otro de los entrevistados sostiene que “puede existir mayor prevalencia de algunos factores de influencia que otros, aunque los comportamientos de compromiso son los mismos”.

Añade uno de los entrevistados que en las empresas privadas “los líderes pueden generar más acciones que logren comprometer a su colaborador” y por el contrario, en la función pública “las reglas y políticas permiten muy poca flexibilidad de acción”. Continuando con el tema, otro de los profesionales declara que la diferencia es cultural, añadiendo que “respecto a los colaboradores en el sector público, en muchos países, ingresan por medio de relaciones personales y su crecimiento o desempeño depende en ocasiones de su lealtad”, mientras que en el sector privado, “se ingresa por una capacidad o habilidad demostrada, y su crecimiento depende de la capacidad y compromiso con las metas establecidas”.

Todos los profesionales entrevistados coinciden en que es posible gestionar el compromiso organizacional en la función pública. Sostiene uno de ellos que se debe en primer lugar “recuperar el sentido y propósito de la función pública, la visión de país, y del rol que ejerce un funcionario público como servidor”. El mismo agrega que si se logra que los lideres internalicen estas cuestiones, “se generaría mayor compromiso con la causa a la que se sirve”.

En referencia a los obstáculos que pueden llegar a presentarse en las entidades públicas, afirma uno de los entrevistados que “el obstáculo se presenta porque la Dirección está conformada por un colegiado de personas que provienen de sectores o partidos políticos, muy capaces pero sesgados por un color”. Sostiene finalmente el entrevistado que este fenómeno se aprecia y es de público conocimiento, especialmente en países de Latinoamérica.

Por otra parte, conquistar niveles de compromiso en la nueva generación de jóvenes (Millennials y Generación Z) que se encuentran ingresando activamente al mundo laboral, no es tarea fácil, la respuesta en base a las entrevistas realizadas parece estar en el acercamiento cada vez más cercano que los líderes deben tener con estos colaboradores. Las organizaciones deben poner foco en las necesidades particulares de estos colaboradores y tratar de adaptar sus antiguos paradigmas de gestión, intentando responder positivamente a sus requerimientos.

Según los profesionales entrevistados; otorgar mayor nivel participación y espacio en la definición de objetivos y en la toma de decisiones, mejorar la comunicación, ofrecer retroalimentación constante y demostrar el propósito del trabajo realizado son maneras en las que se puede lograr comprometer a las nuevas generaciones.

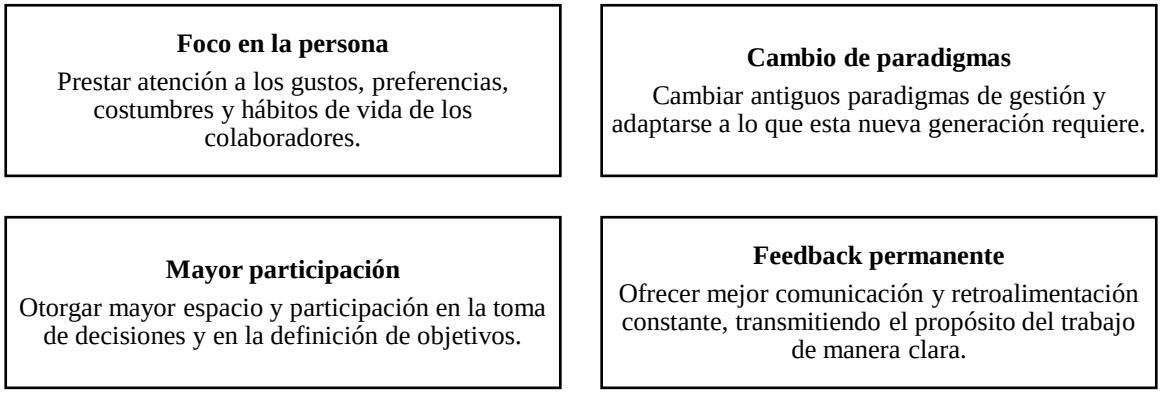


Figura 20. Factores a tener en cuenta para lograr comprometer a las nuevas generaciones.

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, el liderazgo es por excelencia uno de los principales impulsores del compromiso organizacional. En un entorno caracterizado por la escasez de talento, son los líderes quienes en el relacionamiento del día a día consiguen fomentar e impulsar el compromiso en los colaboradores. En concordancia con los cambios que el entorno vaya presentando, los líderes deben ser capaces de adaptarse o anticiparse a ellos, alineando sus competencias a las nuevas exigencias que el mercado demanda.

Se ha consultado a los profesionales entrevistados acerca de las características que son deseables que posean los líderes para gestionar el compromiso en las organizaciones, obteniendo como resultado las características que se citan en el Figura 21.

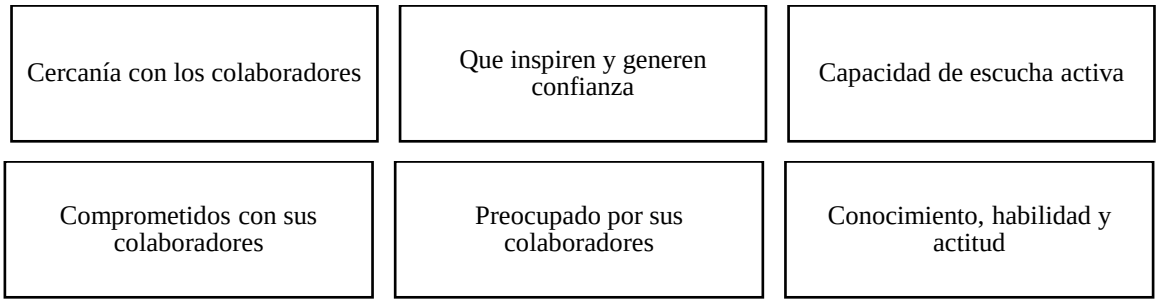


Figura 21. Características de los líderes para gestionar el compromiso organizacional.

Capítulo 5 — Conclusión

El objetivo fundamental de este trabajo de investigación es abordar el tema de compromiso organizacional y para ser más acotados, se observa su comportamiento en el ámbito de la función pública paraguaya. Siguiendo esa línea, se ha determinado como primer objetivo específico, categorizar y caracterizar a los servidores públicos del Ministerio de Hacienda en función al tipo y al nivel de compromiso organizacional que los mismos manifiestan en la actualidad.

Con el objeto de dar respuesta a este objetivo en particular, se administró un total de 153 encuestas a servidores públicos —permanentes y contratados— de la citada institución, haciendo uso de la herramienta presentada por los autores Allen y Meyer (1991). Este instrumento de medición contiene 18 items, las cuales fueron puestas a consideración de la muestra. Finalmente, los resultados obtenidos fueron destinados a medir el tipo y el nivel de compromiso organizacional que prevalece a nivel general en la organización.

Tipo de compromiso organizacional

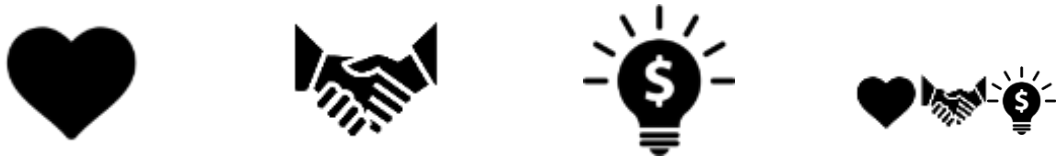
Tomando como referencia lo planteado por Allen y Meyer, quienes sostienen que el compromiso organizacional es un constructo multidimensional, se demuestra con la información obtenida en esta investigación, que los servidores públicos del Ministerio de Hacienda de Paraguay se mantienen vinculados a la institución, como consecuencia de la experimentación de las tres dimensiones del compromiso organizacional: afectivo, normativo y de continuidad. Si bien estas tres facetas son diferentes en cuanto a su naturaleza y las implicancias sobre el comportamiento del colaborador, esto no presupone, que sean mutuamente excluyentes. Por el contrario, resulta razonable esperar que en el colaborador se presenten estas tres dimensiones de manera simultánea

pero en distintos niveles. No obstante, casi siempre se impone un tipo de compromiso que finalmente vincula al colaborador con la organización.

Según los resultados encontrados, en el 67,3% de los servidores públicos predomina el tipo de *compromiso afectivo*, aquel que refiere a los lazos emocionales y a la identificación psicológica que el colaborador forja con la organización al observar la satisfacción de sus necesidades y expectativas. A su vez, en el 10,5% de los servidores públicos, prevalece el tipo de *compromiso normativo*, aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizás por haber recibido ciertas prestaciones y en la que se crea un sentido de correspondencia y reciprocidad.

Además, en el 9,8% de los colaboradores sobresale el tipo de *compromiso de continuidad*, aquel vínculo que se genera como resultado del reconocimiento con respecto a los costos y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si se decidiera renunciar a la organización. Finalmente, el 12,4% experimenta un tipo de *compromiso mixto*, entendiéndose por este la experimentación de dos o más dimensiones de compromiso a un mismo nivel.

Los resultados encontrados en esta investigación, nos permiten sintetizar en definitiva que, de 100 servidores públicos; 67 siguen vinculados al Ministerio de Hacienda como consecuencia de la atadura emocional que ha formado con esta (compromiso afectivo), 11 sigue siendo miembro de la institución debido a un sentimiento de obligatoriedad o deber moral hacia ella (compromiso normativo) y, 10 debido a la preocupación asociada a los costos de dejar la organización. Finalmente 12 servidores públicos, experimentan un tipo de compromiso mixto, en el cual se combina a un mismo nivel dos de las dimensiones, según se detalla a continuación: afectivo-normativo en un 9,1%, afectivo-continuidad en un 2,6% y normativo-continuidad en un 0,6%.



Compromiso Afectivo	Compromiso Normativo	Compromiso de Continuidad	Compromiso Mixto
67,3%	**10,5%**	**9,8%**	**12,4%**

Figura 22. Tipo de compromiso en el Ministerio de Hacienda de Paraguay.

Si ponemos en contexto la variable sexo, podemos concluir que mayor porcentaje de personal del sexo femenino se encuentra vinculada a la organización a través de la adhesión emocional que ha generado con esta (compromiso afectivo): 72% del sexo femenino en contraste con el 63% del sexo masculino. En general, las dimensiones de tipo normativo y de continuidad no presentan diferencias significativas que enfatizar.

Considerando la antigüedad de los servidores públicos, podemos afirmar que por lo general, las personas que tienen una antigüedad menor son las que más compromiso afectivo experimentan con la institución: 81% de los servidores públicos con antigüedad entre 1 mes a 3 años, en comparación con el 61% de aquellos con antigüedad de 13 años o más. Esta información nos permite concluir, que mientras mayor sea la antigüedad en la institución, menos vínculo emocional se genera en los colaboradores y más compromiso de tipo normativo y de continuidad se presentan.

En cuanto a las dependencias del Ministerio de Hacienda, podemos concluir que en la Dirección Superior, un mayor porcentaje de servidores públicos experimentan el tipo de compromiso afectivo, 82% para ser más precisos. Seguida a esta dependencia, se encuentra la Subsecretaria de Estado de Economía, en la cual el 67% de los colaboradores se encuentran comprometidos afectivamente con la institución. La Subsecretaria de Estado de Tributación tiene un 63% de sus servidores comprometidos afectivamente y por último la Subsecretaria de Administración Financiera con el 60% de sus colaboradores.

Para finalizar, considerando el tipo de empleado, se concluye que, menor cantidad de funcionarios permanentes presentan compromiso de tipo afectivo con la institución: 62% en comparación con el 83% del personal contratado. Los porcentajes de funcionarios permanentes son mayores para las dimensiones de compromiso normativo y de continuidad, en comparación con las del personal contratado. Se concluye afirmando, que aquellos servidores públicos con contrato a tiempo definido o a corto plazo generan un vínculo afectivo mayor que aquellos servidores con contrato permanente.

Nivel de compromiso organizacional

En cuanto al nivel de compromiso organizacional, se ha procedido a llevar a cabo la parametrización tomando como base una escala del 1 al 5: donde una puntación promedio final del 0 al 1,6 resulta ser un nivel de compromiso bajo, del 1,7 al 3,3 un nivel medio y del 3,4 al 5 un nivel de compromiso organizacional alto. El diseño de la escala dependerá en última instancia, de qué tan rigurosos o permisibles deseen ser las organizaciones con esta variable, por lo que podría presentarse variaciones de una institución a otra.

A partir de la información recopilada en esta investigación, se demuestra que dentro del Ministerio de Hacienda los servidores públicos experimentan un tipo de compromiso afectivo alto, alcanzando una puntuación promedio de 3,84. En referencia al tipo de compromiso normativo podemos afirmar que se encuentra dentro del nivel medio, obteniendo una puntuación de 3,20 y finalmente, con un puntaje promedio de 2,78, los colaboradores experimentan un tipo de compromiso de continuidad medio.

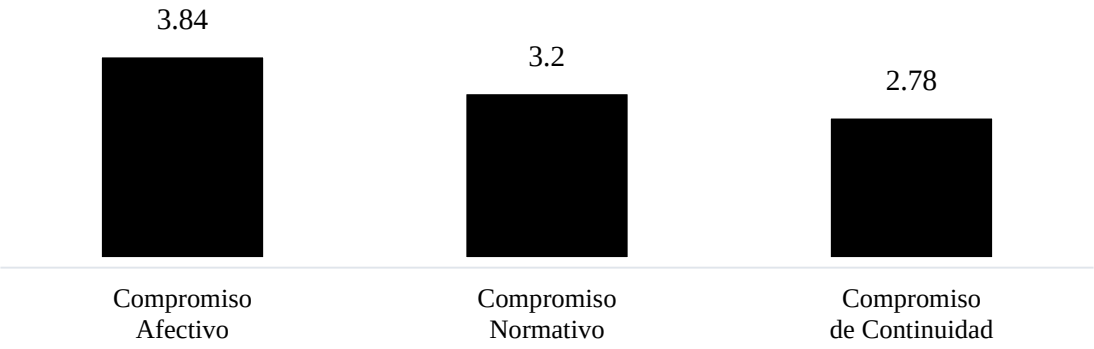


Gráfico 29. Nivel de compromiso organizacional en el Ministerio de Hacienda.

Considerando las variables sexo, antigüedad, dependencia y tipo de empleado, no se ha detectado diferencias significativas que destacar en cuanto al nivel de compromiso se refiere. De manera general, todas se encuentran dentro de los rangos y en coherencia con el nivel de compromiso precedentemente indicado.

Características de los servidores públicos

La información obtenida con la investigación llevada a cabo, nos permite concluir que los rasgos distintivos de los servidores públicos del Ministerio de Hacienda de Paraguay, en relación al tipo y al nivel de compromiso organizacional, son las que se narran a continuación:

- *Servidores públicos con compromiso afectivo:* los colaboradores con este tipo de compromiso, tienen un fuerte sentimiento de pertenencia hacia la organización, relacionada más que nada con la identificación con el grupo al cual pertenecen y con el ambiente de trabajo. A su vez, el Ministerio de Hacienda tiene para los mismos, un alto grado de significación personal y en ella, se sienten como parte de la familia. Al mismo tiempo, estos se encuentran vinculados emocionalmente con la organización y sienten como si los problemas de esta, fueran propios. Por otro lado, revelan que serían muy felices si trabajaran el resto de sus vidas en el Ministerio.

Este tipo de compromiso se manifiesta a través de la atadura emocional que se genera en el colaborador, al percibir la satisfacción de sus necesidades y expectativas, principalmente aquellas vinculadas a lo psicológico, lo que lleva al deseo por permanecer en la organización. Por tal razón, el servidor público está interesado en el bienestar de su organización y tiene sentimientos de orgullo y pertenencia hacia el mismo. Se puede afirmar que el servidor público con compromiso afectivo, siente sintonía y afinidad con los valores y la filosofía de la organización. Normalmente, los colaboradores con alto compromiso afectivo, manifiesten buena predisposición a los cambios o problemas organizacionales, se implican en ellos y están dispuesto a entregar un esfuerzo discrecional en el día a día.

- *Servidores públicos con compromiso normativo:* los colaboradores con este tipo de compromiso, sienten que el Ministerio de Hacienda merece su lealtad, lo que presupone la existencia de sentimientos de respeto y fidelidad hacia la organización. En cierta medida, los servidores públicos se sienten "obligados" a permanecer en la institución, y consideran que no renunciarían en estos momentos, por sentir que tienen responsabilidades compartidas con la gente que trabaja en ella. Además, aunque fuera ventajoso para ellos, no consideran que sea correcto dejar la organización, por el sentimiento de deuda moral hacia la misma y por la culpa que podría generarles renunciar a ella en estos momentos.

  En el tipo de compromiso normativo se expresa el deber moral, la obligación y la responsabilidad del servidor público por no abandonar su organización y a su grupo de trabajo. Este sentimiento de obligación a permanecer en la organización puede surgir como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia el Ministerio de Hacienda, por haber recibido alguna oportunidad o una recompensa intensamente valorada por el servidor público. El

colaborador con alto compromiso normativo, es aquel incondicional, aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral y de reciprocidad.

- *Servidores públicos con compromiso de continuidad:* los colaboradores con este tipo de compromiso, consideran que si llegaran a renunciar al Ministerio en estos momentos, muchos aspectos de sus vidas se verían interrumpidas, y en consecuencia, sienten que sería muy difícil para ellos dejar la organización incluso si así lo desearan. Para estos servidores públicos, permanecer dentro de la institución actualmente es una cuestión de necesidad y considerarían trabajar en otro lado, si no hubiesen invertido tanto en esta organización. A su vez, los servidores públicos consideran que tendrían muy pocas opciones alternativas para conseguir empleo en caso de que opten por renunciar.

  El tipo de compromiso de continuidad hace referencia a los beneficios que el servidor público ha recibido del Ministerio y abandonarlo le significaría una pérdida importante, aspecto que finalmente le lleva a permanecer en la organización e incrementar su apego. Por lo general, el colaborador reconoce que las alternativas de conseguir otro empleo de condiciones similares al que tiene actualmente, son limitadas y se concentra principalmente en las pérdidas o costos que podría ocasionarle dejar la organización. Es decir, el colaborador está vinculado con la organización porque percibe que ha invertido tiempo, dinero o esfuerzo en ella y dejarla significaría perder todo lo invertido. Se puede a su vez afirmar, que el colaborador con este tipo de compromiso puede llegar a cumplir solamente con lo estrictamente necesario y alcanzar niveles de desempeño mínimos aceptables.

Fuerzas impulsoras del compromiso organizacional

Se ha establecido como segundo objetivo específico para esta investigación, identificar las fuerzas impulsoras del compromiso organizacional de los servidores públicos del Ministerio de

Hacienda. Si bien resulta difícil concentrar a la totalidad de fuerzas que podrían inducir el compromiso organizacional, se intenta identificar aquellas que podrían tener mayor impacto en el nivel de compromiso de los colaboradores de la citada institución pública.

En el instrumento de medición utilizado para la aplicación de encuestas, se ha incluido una lista de factores que podrían tener un alto impacto en torno al compromiso. Estos factores fueron incorporados luego de un minucioso análisis de diferentes investigaciones referente al tema tratado. Los mismos han sido puestos a valoración de los servidores públicos y finalmente han sido categorizados, tomando como en consideración la puntuación total obtenida.

Se sintetiza a continuación, aquellos factores que han sido mejor valorados y a partir de las cuales se podrían identificar una mayor oportunidad de optimizar el compromiso organizacional de los colaboradores con la institución.

1.	**2.**	**3.**	**4.**
Oportunidades de carrera, formación, capacitación y desarrollo.	Estabilidad laboral.	Remuneración, beneficios, recompensas y reconocimientos.	Reputación del Ministerio.

Figura 23. Fuerzas impulsoras del compromiso organizacional en el Ministerio de Hacienda.

- *Oportunidades de carrera, formación, capacitación y desarrollo* es el impulsor más fuerte y mejor valorado por los servidores públicos del Ministerio de Hacienda, seleccionado por el 55% del total de la muestra. Este factor ilustra la importancia de invertir en el crecimiento de los colaboradores con el objetivo de desarrollarlos y formarlos para reforzar el compromiso con la institución. Formando, capacitando y desarrollando al talento dentro de las

organizaciones, se aumentan las posibilidades de crecimiento de estos, obteniendo consecuentemente los niveles de compromiso deseables.

- La *estabilidad laboral* es el segundo factor más valorado por los servidores públicos, obteniendo un total del 53% de las votaciones. Este factor hace referencia a la garantía constitucional de conservar el empleo y protegerse del despido arbitrario, dentro de los límites que la ley establezca. La estabilidad laboral en Paraguay es adquirida a los dos años ininterrumpidos de servicio en la función pública y con el acto administrativo de nombramiento. Este es un factor muy apreciado, percibido como una especie de "premio" por los años de servicio y las labores realizadas, constituyéndose de esta manera, como un impulsor trascendente del compromiso organizacional.
- En tercer lugar se encuentra el factor *remuneración, beneficios, recompensas y reconocimientos*, alcanzando el 47% de los votos de los sujetos participantes de la muestra. Si bien en la función pública podrían existir ciertas limitaciones presupuestarias, la institución debe verificar constantemente sus escalas salariales, asegurando que sea equitativa en cuanto al aporte que se realiza internamente y resultando competitiva en relación al mercado. Es importante a su vez, identificar cuáles de los beneficios, recompensas y reconocimientos son mejor valorados y más significativos para los servidores públicos, e intentar a partir de ellas, diseñar mecanismos tendientes a buscar reforzar el compromiso de los mismos.
- La *reputación del Ministerio de Hacienda* es otro factor muy bien valorado y que podría actuar como activador del compromiso organizacional, totalizando el 46% de las votaciones. Este punto en particular guarda relación con la "marca empleadora", entendiéndose por esta como la reputación o imagen de la organización ante sus actuales y futuros colaboradores. En el acervo popular, el Ministerio de Hacienda es una de las instituciones públicas mejor

posicionadas, encargada de administrar los recursos del Estado, contribuyendo a la prosperidad y bienestar de toda la sociedad, lo que visibiliza la importancia de su rol.

Con menor porcentaje en el total de votaciones recibidas, pero no por ello menos importante, se posicionan factores tales como: el ambiente de trabajo (41%), la cultura organizacional y los valores corporativos (27%), la colaboración y autonomía en el trabajo, características y relevancia del trabajo realizado (25%) y el liderazgo ejercido por los mandos superiores y la calidad del supervisor o jefe directo (24%).

Si bien los siguientes factores fueron las que menor cantidad de votaciones han recibido y consiguientemente los menos significativos por los servidores públicos, estos son importantes fuentes impulsoras del compromiso organizacional, y por lo tanto, requieren igualmente ser analizadas y gestionadas adecuadamente. Entre los factores menos valorados se encuentran: el apoyo organizacional recibido, acompañamiento en situaciones laborales y extralaborales (21%), las prácticas de la organización, el enfoque en la ciudadanía, la infraestructura disponible, y la responsabilidad social (20%), el balance entre vida personal y laboral (14%) y la percepción de justicia distributiva y de procedimiento, procesos consistentes, justos, equitativos y creíbles (5%).

Papel estratégico de Recursos Humanos en la gestión del compromiso organizacional

Se ha establecido como último objetivo específico para esta investigación, definir el papel especifico que el área de Recursos Humanos debe desempeñar en la actualidad para gestionar estratégicamente la variable compromiso organizacional en la función pública. A fin de determinar lo anteriormente mencionado, se ha llevado a cabo entrevistas a consultores y especialistas en la materia, además de realizar un análisis minucioso del marco teórico existente sobre el tema tratado.

Tomando como base las respuestas derivadas de las entrevistas a consultores y especialistas en temas de recursos humanos, fueron resumidas un conjunto de funciones específicas que son propias del área en cuanto a la gestión de esta variable. Sumado a lo anteriormente indicado, se ha complementado la lista, con funciones extraídas de diferentes lecturas realizadas y contenidas en el marco teórico de la investigación presentada.

Como resultado, se han identificado diez funciones que el área de Recursos Humanos debe liderar al momento de gestionar el compromiso organizacional, las cuales se detallan en mayor profundidad a continuación.

- *Instalar el tema "compromiso organizacional" como estratégico dentro de la organización, alineándolo a los propósitos definidos por la Alta Gerencia:* Recursos Humanos debe introducir la variable compromiso organizacional en la agenda de los grandes temas estratégicos de la Alta Gerencia, tratando de vincular todas las áreas de la organización e involucrando a todos los niveles con la estrategia del negocio. En tal sentido, Recursos Humanos debe convertirse en socio estratégico de la organización, siendo capaz de alinear la gestión del compromiso organizacional con la estrategia general, creando conciencia de su importancia y enfatizando sus beneficios, destacando que el éxito del negocio dependen del desempeño de su talento humano y de los niveles de compromiso que estos asuman.
- *Diseñar herramientas y liderar el proceso de medición del compromiso organizacional:* Recursos Humanos debe diseñar o decidir qué herramienta hará posible la medición precisa del tipo y el nivel de compromiso organizacional de los colaboradores. El instrumento utilizado debe ser lo suficientemente potente y su aplicación no debe resultar compleja ni requerir de complicadas interpretaciones. En este sentido, también es importante medir siempre lo mismo, haciendo uso del mismo instrumento, sin caer en el riesgo de obtener información de fuentes

diferentes con los que los resultados finales se puedan desnaturalizar. Se debe considerar a su vez, que la medición se pueda llevar a cabo con una cierta frecuencia, con el objeto de detectar y evaluar con mayor rapidez las variaciones que pudieran presentarse.

- *Identificar las variables organizacionales que impactan de manera directa al compromiso organizacional:* además de medir el tipo y el nivel de compromiso organizacional, Recursos Humanos debe identificar qué otras palancas antecedentes podrían tener impacto —positivo o negativo— en la generación de compromiso. En el ámbito de las organizaciones, son muchas las variables que afectan el rendimiento de los colaboradores y que a su vez tienen gran impacto en los resultados del negocio. Recursos Humanos debe reconocer y analizar qué factores claves o aspectos concretos están ejerciendo influencia en el compromiso de los colaboradores, para posteriormente fijar prioridades de mejora y a través de actuaciones concretas, conquistar talento humano realmente comprometido.

- *Repensar, diseñar e implementar sistemas de gestión de Recursos Humanos para alinear la conducta de los colaboradores hacia un mayor compromiso:* Recursos Humanos enfrenta en la actualidad una excelente oportunidad de reflexionar sobres sus procesos de gestión para entregar una experiencia integral a los colaboradores. El auge de la inteligencia artificial, el design thinking, la gamificación, las aplicaciones y herramientas móviles y digitales, facilitan el camino, ayudando a diseñar programas y procesos más significativos, atractivos y agradables. Si se buscar construir el compromiso del talento humano dentro de las organizaciones, se requiere desde Recursos Humanos, adaptar los sistemas de gestión al conjunto de nuevas reglas que surgen, ofreciendo un enfoque diferente y dejando atrás antiguos paradigmas. En esta reingeniería en los sistemas de gestión de recursos humanos debe

considerarse todo el camino recorrido por el colaborador en la organización, analizando y entendiendo las necesidades que se presenten en cada una de las diferentes fases.

- *Apuntalar la conducta de los líderes en la apropiación de los sistemas y prácticas del compromiso organizacional:* el liderazgo es por excelencia uno de los factores claves para la generación del compromiso, y por lo tanto, su desarrollo debe ser manejado como iniciativa estratégica de Recursos Humanos. Se debe considerar, que la gestión del compromiso organizacional no es tarea única y exclusiva de Recursos Humanos, su manejo debe descentralizarse en los líderes de las distintas áreas. En tal sentido, se debe construir una cultura de empoderamiento de líderes, focalizándose no solo en los niveles superiores, sino también en los líderes de nivel medio y operativo, quienes en la mayoría de los casos, son quienes mejor conocen e interactúan en el día a día con los colaboradores.

- *Brindar soporte en la creación de los planes de acción hacia una cultura de compromiso:* si bien medir el tipo, el nivel y las fuerzas impulsoras del compromiso organizacional resulta sumamente importante y necesario, estas informaciones *per sé* no cobran mucho sentido si no se transfieren a actuaciones concretas. A partir de dichas informaciones, Recursos Humanos en compañía de la Alta Gerencia y de los diferentes segmentos de líderes, debe capitanear el proceso de definición de prioridades para establecer planes de acción, de modo tal que permitan reforzar el compromiso organizacional de los colaboradores. El área de Recursos Humanos debe involucrar a todos los actores claves en el proceso, monitoreando las acciones emprendidas y comunicando el progreso y los resultados.

- *Fortalecer el compromiso organizacional*[5]*:* Recursos Humanos al momento de buscar construir el compromiso en los colaboradores, debe focalizar sus esfuerzos en determinados puntos críticos. En primer lugar debe vincular el nivel de compromiso deseado con los beneficios del negocio, focalizando las inversiones en aquellos que más contribuyen, reconociendo que no será posible hacer "felices a todos" y siendo "menos compasivo" al momento de determinar a quién comprometer. Recursos Humanos también es la encargada de remover las barreras al compromiso, diagnosticando y eliminando todo factor disfuncional que obstaculice el camino hacia el compromiso total. Por último, Recursos Humanos debe construir mecanismos confiables que aseguren que los colaboradores se encuentren experimentando constantemente estos tres elementos: la "conexión" existente entre el trabajo que se realiza y la estrategia de negocio, la "contribución" del trabajo realizado para el éxito de la organización y la construcción de "credibilidad" organizacional, clarificando los comportamientos esperados para las diferentes posiciones.

- *Construir una organización que resulte irresistible*[6]*:* Las organizaciones necesitan construir una nueva dirección, una que tome como base el compromiso organizacional, considerando todo aquello que ayude a potenciar e impulsar esta variable. Para ello, es necesario que Recursos Humanos posea una visión integral de sus procesos, de principio a fin, y enfocar sus esfuerzos en proveer una experiencia holística, desde la definición del perfil para un puesto, pasando por el reclutamiento y selección, hasta la salida o jubilación del colaborador. Recursos

[5] Corporate Leadership Council, Comprometiendo a la Fuerza Laboral: Enfocándose en los puntos críticos para impulsar el compromiso de los empleados. Año 2004. Página 5a.

[6] Deloitte – University Press, Tendencias Globales en Capital Humano 2017: Reescribiendo las reglas para la era digital. Año 2017. Página 54.

Humanos debe encontrar la forma de enriquecer la experiencia del colaborador dentro de la organización, de modo a generar en él, los niveles de compromiso deseados.

- *Gestionar el talento*[7]*:* El puntapié inicial para gestionar el talento en las organizaciones es la estrategia definida por la Alta Gerencia, en conformidad con esta se escogerá qué camino seguir. Una vez establecida la estrategia, la Alta Gerencia acompañada de Recursos Humanos debe definir la proposición de valor al empleado, a través de la cual se podrá atraer y retener al talento. El siguiente paso y quizás el más importante, tiene que ver con la generación de un entorno en el que se construya el compromiso. La capacidad de comprometerse del colaborador, dependerá en gran medida de las actuaciones de la organización que lo emplea. Recursos Humanos debe ser lo suficientemente dócil y alinear sus acciones para generar el espacio adecuado que permita viabilizar un nivel elevado de compromiso de los colaboradores.

- *Edificar el compromiso*[8]*:* Como ya se había mencionado en capítulos anteriores, no existe fórmula secreta ni mágica para gestionar el compromiso de los colaboradores, esta dependerá finalmente del talento con el que se cuente y de la organización que lo emplea. Como se ha mencionado, el compromiso organizacional no se compra, sino que se construye y se "edifica" partiendo de la aplicación de políticas relacionadas con el presente tangible e intangible y con las posibilidades futuras de crecimiento, que resultan ser mucho más eficaces que cualquier otra iniciativa y producen un mayor impacto en el compromiso de los colaboradores. Recursos Humanos es la encargada de diseñar políticas apropiadas tendientes a construir el compromiso

[7] Jericó, Pilar, La nueva Gestión del Talento: Construyendo compromiso. Año 2008. Página 103.

[8] Jericó, Pilar, La nueva Gestión del Talento: Construyendo compromiso. Año 2008. Página 149.

en los colaboradores, monitoreando a su vez la adecuada implementación de los planes de acción.

Sintetizando la información derivada de las entrevistas a consultores y especialistas en temas de Recursos Humanos, podemos concluir que el compromiso organizacional es una variable de gran impacto en los principales resultados de negocio, representando en la actualidad, un factor clave de éxito en las organizaciones. La gestión de esta variable no debe centralizarse única y exclusivamente en Recursos Humanos, se debe atender y promover asuntos de compromiso organizacional en colaboración con diversos actores: alta gerencia, anillo gerencial, líderes de todas las líneas y los colaboradores, quienes deben apropiarse de las prácticas e iniciativas que se establezcan en torno a esta variable.

La encuesta de medición y revisión de compromiso organizacional llevada a cabo anualmente, ya no resulta eficaz y suficiente. En su lugar, se recomienda la utilización y aplicación de herramientas más rápidas, agiles y menos complejas, de modo tal que permitan captar retroalimentación e información oportuna casi en tiempo real.

Según los profesionales entrevistados, los factores que pueden llegar a impulsar el compromiso organizacional son entre otros: oportunidad de carrera, desarrollo y capacitación, salario emocional, mayor comunicación y participación en la toma de decisiones, flexibilidad en el trabajo, equilibrio entre la vida personal y laboral, y la calidad de liderazgo ejercido. Afirman a su vez, que la compensación o lo monetario, es un factor impulsor importante, pero con escasa vida útil o de bajo valor motivacional.

En relación a las diferencias existentes entre el compromiso en la función pública y en el ámbito privado, se puede concluir que las organizaciones privadas tienen más opciones de decisión y en

ella los líderes pueden generar más acciones tendientes a obtener el compromiso de los colaboradores. En tanto, en la función pública, las reglas, políticas y restricciones presupuestarias permiten muy poca flexibilidad de acción. Si bien puede existir mayor prevalencia de algunos factores de influencia que otros, los comportamientos de compromiso en los colaboradores a nivel general son los mismos, independientemente del ámbito en el que se encuentren trabajando.

Por otra parte, si se busca conquistar el compromiso de la nueva generación de jóvenes, quienes se encuentran ingresando al mundo laboral, las organizaciones deben poner foco en las necesidades particulares de estos y adaptar sus antiguos paradigmas de gestión a las nuevas reglas que surgen. Mayor acercamiento de los líderes, mayor participación en la definición de objetivos y toma de decisiones, mejor comunicación y retroalimentación constante, son puntos que deben considerarse al tratar comprometer a las nuevas generaciones. Finalmente, entre las características que son deseables que posean los líderes para gestionar adecuadamente el compromiso en las organizaciones, se encuentran las siguientes: que inspiren confianza, que contagien positivamente propósitos, que posean capacidad de escucha activa y empatía, que construyan vínculos cercanos, que acompañen en situaciones de crisis y cambios, entre otros.

En cuanto a la información obtenida a través de las entrevistas a encargados de Recursos Humanos del Ministerio de Hacienda, podemos concluir lo que sigue: las personas encargadas de gestionar temas de talento humano en la citada entidad pública afirman tener conocimiento claro de lo que representa el concepto de compromiso organizacional, manifiestan a su vez, comprender la manera en la que el compromiso impacta en los resultados de la organización. Igualmente, sostienen ambas entrevistadas, que la variable compromiso organizacional es considerado un indicador clave y relevante en las evaluaciones de desempeño llevadas a cabo.

Por otra parte, la Coordinadora General de Desarrollo de Personas de la Subsecretaria de Estado de Tributación, afirma no tener conocimiento del nivel de compromiso organizacional de los colaboradores de su dependencia, tampoco tiene conocimiento de los principales factores impulsores del compromiso organizacional. En cambio, la representante de las demás dependencias del Ministerio, fundamenta estar al tanto de ambas cuestiones.

Tomando como referencia la respuesta recibida de las entrevistadas, se puede afirmar que los servidores públicos más comprometidos se diferencian del resto, a través de las respuestas recibidas en las tareas que estos desarrollan. Estos por lo general, si no tienen conocimiento de cómo llevar a cabo una tarea, buscan aprender para responder rápidamente a la necesidad y obtener eficientemente el resultado esperado. Asimismo, demuestran voluntad para capacitarse constantemente, buscando obtener herramientas para la mejora continua.

Tener un alto nivel de compromiso organizacional de los servidores públicos, resulta sumamente importante y relevante para las entrevistadas, debido principalmente a la incidencia que esta variable tiene en los resultados organizacionales, y a su directa implicancia en los servicios dirigidos a la ciudadanía misma, lo que se ve reflejada finalmente, en una organización transparente, innovadora, eficiente y al servicio de la sociedad. Por otra parte, basados en la información proporcionada por las entrevistadas, se concluye que la medición específica de esta variable, no es llevada a cabo puntualmente en ninguna de las dependencias del Ministerio de Hacienda. Una de las entrevistadas afirma realizar la medición del compromiso organizacional a lo largo del tiempo, a través de la evaluación del desempeño de los colaboradores, no obstante, si bien estos conceptos guardan cierto grado de relación, la medición de ambas cuestiones, cuentan con procesos y herramientas sustancialmente diferentes.

En referencia a las iniciativas que realiza el área de Recursos Humanos para el mejoramiento del compromiso organizacional de los servidores públicos, afirma una de ellas, que a la fecha, no se ha desarrollado programa alguno dirigido a la gestión específica de esta variable. Por el contrario, otra de las entrevistadas, enuncia una serie de funciones específicas que según la misma están direccionadas a atender temas de compromiso. Sin embargo, se concluye que al momento de gestionar el compromiso organizacional, es necesario considerar toda la experiencia del colaborador, definida como una visión holística e integrada, requiriendo paralelamente, de iniciativas tendientes a capturar de manera continua la retroalimentación de los colaboradores y en base a la misma, la introducción de mejora en los diferentes ciclos o etapas.

Con relación a temas de liderazgo, una de las entrevistadas afirma que en la dependencia a su cargo, a la fecha, no se ha detectado líderes que colaboren en la gestión del compromiso organizacional. En cambio, otra de las entrevistadas sostiene que en las dependencias a su cargo, existen líderes claramente identificados cuyas habilidades se denotan atendiendo a que fungen como un factor de cambio y son los principales involucrados en el logro de una cultura de alto compromiso. Para finalizar, según las entrevistadas, los factores más valorados por los servidores públicos del Ministerio de Hacienda, son: formación y desarrollo, autonomía y responsabilidad, ambiente laboral, reconocimiento, continuidad para alcanzar la jubilación, seguridad social, entre otros.

En definitiva, lo expuesto a lo largo de esta investigación, permite arribar a las siguientes conclusiones principales:

- Los servidores públicos del Ministerio de Hacienda exhiben características propias de las tres dimensiones del compromiso organizacional a la que hacen referencia Meyer y Allen (1991),

prevaleciendo en los colaboradores a nivel general, el compromiso de tipo afectivo, seguido por el normativo y por último, el de continuidad.

- En cuanto al nivel de compromiso organizacional, podemos afirmar que dentro del Ministerio de Hacienda, los servidores públicos experimentan un nivel alto de compromiso afectivo y un nivel medio de compromiso normativo y de continuidad.
- Las fuerzas impulsoras mejor valoradas por los servidores públicos y que podrían ayudar fomentar el compromiso organizacional en el Ministerio de Hacienda son, entre otras, las siguientes: oportunidad de carrera, formación, capacitación y desarrollo, estabilidad laboral, remuneraciones, reconocimientos, recompensas y beneficios, y la reputación de la institución.
- Para gestionar estratégicamente el compromiso organizacional, Recursos Humanos debe cumplir, las siguientes funciones: introducir el tema en la agenda de los temas estratégicos, liderar el proceso de medición de la variable, identificar las fuerzas impulsoras que impactan en el compromiso, repensar sus procesos y sistemas, apuntalar la conducta de los líderes, brindar soporte en la creación de planes de acción, fortalecer el compromiso, entre otras.

Anexos

Anexo A — Cuestionario de Compromiso Organizacional Meyer y Allen (1991).

Objetivo de la encuesta:

La presente Encuesta de Compromiso Organizacional tiene como objetivo conocer el tipo y el nivel de compromiso organizacional que presentan los servidores públicos del Ministerio de Hacienda.

¿Qué es el Compromiso Organizacional?

Es un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto de la decisión para continuar en una empresa o dejarla (Meyer y Allen, 1991).

Importante:

La información recogida no será analizada de forma individual, sino de forma agregada.

La honestidad en sus respuestas, es de suma importancia.

Datos biográficos:

La información aquí solicitada es confidencial, teniendo un fin estrictamente académico y estadístico.

Sexo:
__ Femenino
__ Masculino

Edad:
__ De 18 a 30 años
__ De 31 a 40 años
__ De 41 a 50 años
__ 51 años o más

Estado civil:
__ Soltera/o
__ Casada/o
__ Otros

Educación Formal:
__ Primaria
__ Secundaria
__ Universitaria
__ Postgrado
__ Otros

Dependencia:
__ Dir. Superior
__ S.E.T.
__ S.E.A.F.
__ S.E.E.

Antigüedad:
__ De 1 mes a 3 años
__ De 4 a 8 años
__ De 9 a 12 años
__ 13 años o más

Tipo de Empleado:
__ Func. Permanente
__ Pers. Contratado

Por favor, seleccione la alternativa que más se parece a lo que usted piensa:

Usted debe expresar su nivel de "Acuerdo" o "Desacuerdo" con cada una de las afirmaciones que le serán presentadas, utilizando para ello la escala de 5 puntos.

Afirmaciones	Escala				
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Si no hubiera invertido tanto de mí en esta organización, consideraría trabajar en otro lado.					
2. Aunque fuera ventajoso para mí, no siento que sea correcto renunciar a esta organización en este momento.					
3. Si deseara renunciar a esta organización en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.					
4. Permanecer en esta organización actualmente es una cuestión de necesidad.					
5. Si renunciara a esta organización pienso que tendría muy pocas opciones alternativas para conseguir empleo.					
6. Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.					
7. Me sentiría culpable si renunciara a esta organización en este momento.					
8. Esta organización merece mi lealtad.					
9. Realmente siento como si los problemas de esta organización fueran míos.					
10. Siento obligación de permanecer en mi actual trabajo.					
11. No renunciaría a esta organización en estos momentos porque siento que tengo responsabilidades compartidas con la gente que trabaja en ella.					
12. Esta organización tiene para mí un alto grado de significación personal.					
13. Estoy en deuda moral con esta organización.					
14. Me siento como parte de la familia en esta organización.					
15. Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia esta organización.					
16. Una de las consecuencias importantes de renunciar a esta organización, sería la escasez de alternativas para conseguir empleo.					
17. Sería muy difícil para mí en este momento dejar esta organización, incluso si lo deseara.					
18. Me siento emocionalmente vinculado con esta organización.					

Por favor, seleccione 4 de las opciones que más valora del Ministerio de Hacienda en la actualidad:	
	1. Reputación del Ministerio.
	2. Liderazgo ejercido por los mandos superiores y calidad del supervisor o jefe directo.
	3. Oportunidades de carrera, formación, capacitación y desarrollo.
	4. Remuneración, beneficios, recompensas y reconocimientos.
	5. Colaboración y autonomía en el trabajo, características y relevancia del trabajo realizado.
	6. Ambiente de trabajo.
	7. Prácticas de la organización: enfoque en la ciudadanía, infraestructura disponible, responsabilidad social.
	8. Apoyo organizacional recibido: acompañamiento en situaciones laborales y extralaborales.
	9. Justicia distributiva y de procedimiento, procesos consistentes, justos, equitativos y creíbles.
	10. Cultura organizacional y valores corporativos.
	11. Balance entre vida personal y laboral.
	12. Estabilidad laboral.
	13. Otros. Especificar:

Anexo B — Cuestionario para entrevista a consultores y especialistas en Recursos Humanos.

Datos Biográficos:	
Nombre/s:	
Apellido/s:	
Profesión:	
Cargo:	
Institución:	

Objetivo de la Entrevista:
La presente entrevista tiene como objetivo tener conocimiento acabado acerca de la manera en cómo se gestiona el compromiso organizacional en las instituciones, teniendo como objeto la recolección de datos de fuente primaria. La información aquí solicitada tendrá un fin estrictamente académico.

Preguntas:
1. ¿Considera al compromiso organizacional como una variable crítica de gran impacto en los resultados del negocio? ¿Por qué?
2. ¿Qué comportamientos diferencian a un colaborador altamente comprometido de uno "desenganchado"?
3. ¿Quiénes son los responsables de promover una cultura de compromiso dentro de las organizaciones?
4. ¿Considera al área de Recursos Humanos como clave para generar compromiso organizacional en los colaboradores? Según su opinión; ¿cuál es el papel que el área debe desempeñar?
5. ¿Considera que los asuntos de compromiso organizacional deben ser gestionados a través de programas independientes y aislados?, ¿o su gestión exige una experiencia holística que incluya a otras variables organizacionales?
6. ¿Cree que con realizar una encuesta anual de compromiso organizacional es suficiente? ¿Qué otras herramientas pueden ser utilizadas para medir y gestionar esta variable?
7. ¿Cuál sería la mejor manera de que una organización empiece a gestionar temas de compromiso organizacional? ¿Cómo empieza de cero una organización a analizar esta variable?
8. Dejando de lado lo monetario; ¿qué otros factores pueden impulsar a crear un fuerte compromiso de los colaboradores en una organización? ¿Sigue siendo lo monetario el factor motivante más importante en la actualidad?

9. ¿Cree que el compromiso organizacional de los colaboradores de una empresa privada es muy diferente a la experimentada por los colaboradores en la función pública? ¿Por qué?
10. En el ámbito de la función pública; ¿cree posible que se pueda gestionar el compromiso organizacional de los colaboradores? ¿Qué obstáculos pueden presentarse?
11. Referente a las nuevas generaciones (Millennials y Generación Z), ¿cómo se puede lograr comprometer a los mismos?, ¿a qué se debe poner especial atención?
12. Finalmente; ¿qué tipos de líderes son necesarios para empezar a impulsar el compromiso organizacional? ¿Qué características específicas deben poseer estos líderes?

Anexo C — Entrevista a consultores y especialistas en temas de Recursos Humanos.

Pregunta 1: ¿Considera al compromiso organizacional como una variable crítica de gran impacto en los resultados del negocio? ¿Por qué?

Carolina de Bestard (CB): Totalmente, tiene un impacto diría del 100% en los resultados de la empresa, ya que a mayor compromiso e identificación con los objetivos y visión de la organización, más esfuerzo existe de parte de los colaboradores en hacer que la empresa continúe y tenga éxito.

Luís González (LG): Si, el compromiso representa un factor clave de éxito. Toda organización sin persona no existe, entonces, el centro y activo principal son las personas (trabajadores), por ello, si la gente fomenta un alto grado de compromiso organizacional que se transforma en una cultura de "Buen Desempeño" y dicha cultura se orienta a asegurar los "Resultados esperados".

Fernando Troilo (FT): Sí, porque el compromiso de las personas influye en indicadores de negocio como incremento de rentabilidad.

Pregunta 2: ¿Qué comportamientos diferencian a un colaborador altamente comprometido de uno "desenganchado"?

CB: El colaborador comprometido muestra entusiasmo, es proactivo, se involucra en las actividades de la empresa, es participativo, aporta ideas y soluciones para que las cosas mejoren cuando no están bien. El desenganchado por lo general solo cumple lo que le piden, hace lo mínimo para no ser sancionado, se mantiene al margen, se queja y pide siempre más.

LG: Una señal de la falta de compromiso de un colaborador, se hace visible por el trabajo con desgano, falta de iniciativa o predisposición para desarrollar sus tareas con eficiencia. El colaborador altamente comprometido, sobresale nítidamente en el montón, muestra alta competencias y predispuesto a ayudar, esta actitud genera fuerte sinergia en el equipo humano.

FT: Un colaborador altamente comprometido habla bien de la compañía interna y externamente, quiere permanecer en ella y pone lo mejor de sí mismo para dar su mejor desempeño y contribución al negocio.

Pregunta 3: ¿Quiénes son responsables de promover una cultura de alto compromiso dentro de las organizaciones?

CB: Los líderes, empezando por el Número 1 (CEO, Director, Gerente General), y seguido por el primer anillo gerencial. Es decir, los líderes son los primeros responsables de generar la cultura de compromiso, haciendo primero ellos lo que piden y exigen de sus colaboradores.

LG: La alta Gerencia, tiene a su cargo fomentar y crear el ambiente propicio (clima organizacional) capaz de producir un bienestar a su gente (colaborador) permitiendo actividades con alta eficiencia.

FT: Todos los actores: los líderes, la alta dirección, recursos humanos y todos los colaboradores.

Pregunta 4: ¿Considera al área de Recursos Humanos como clave para generar compromiso organizacional en los colaboradores? Según su opinión; ¿cuál es el papel que el área debe desempeñar?

GB: El área de RRHH es clave para sostener los procesos de compromiso, en el sentido de que debe diseñar e implementar los sistemas de gestión de RRHH (evaluación, capacitación, selección, remuneraciones, etc.) para alinear las conductas de la gente hacia un mayor compromiso. Pero su rol principal es apuntalar la conducta de los líderes en la apropiación de estos sistemas y prácticas. Cambio el rol del área, ya que se descentralizó el tema de la gestión de personas en los gerentes y líderes.

LG: El área de recursos humano, es una pieza clave para inducir y ejecutar las estrategias diseñada o planeada por la Alta Gerencia hacia el objetivo de lograr generar compromiso organizacional. El rol del área de recursos humanos, en mi opinión, es la de diseñar modelos, aplicar herramientas que permitan calificar y gestionar con las competencias técnicas, y carácter de personas adecuada para cada función o cargo, de modo, obtener alto grado de "Valor" hacia el compromiso y sentido de pertenencia.

FT: Si, su rol debe ser diseñar los procesos para medir el compromiso y brindar soporte en la creación de los planes de acción de una cultura de compromiso.

Pregunta 5: ¿Considera que los asuntos de compromiso organizacional deben ser gestionados a través de programas independientes y aislados?, ¿o su gestión exige una experiencia holística que debe incluir otras variables organizacionales?

GB: Debe ser una experiencia holística, e incluir otras variables organizacionales.

LG: Puede utilizarse programas independientes cuando se trate de áreas técnicas especializadas pero siempre debe alinearse a la Estrategia planeada por la organización. De esta forma, la experiencia holística resalta la importancia del todo como algo que trasciende, destacando el valor del compromiso como la "interdependencia" de estas.

FT: El compromiso debe ser gestionado identificando previamente cuáles otras variables o dimensiones lo afectan para accionar sobre estas dimensiones.

Pregunta 6: ¿Cree que con realizar una encuesta anual de compromiso organizacional, es suficiente? ¿Qué otras herramientas pueden ser utilizadas para medir y gestionar esta variable?

GB: La encuesta es apenas una fotografía de cómo está la percepción de la gente en esta variable del compromiso. Una vez obtenido el diagnostico, se debe gestionar, a través de una buena gestión de líderes, y de prácticas de RRHH que muestren que la empresa es la primera "comprometida" con su gente.

LG: Las encuestas recogen informaciones de alto valor y su relevancia permitirá tomar las decisiones más convenientes pero de forma anual, no será suficiente. Existen, actualmente dentro del campo de la Sicología Laboral, diversas herramientas (baterías de test) que

miden el clima organizacional, también se utilizan indicadores de cultura organizacional.

FT: Depende de la organización, aunque en general es mejor monitorear con mayor frecuencia a través de entrevistas grupales o encuestas más breves y rápidas.

Pregunta 7: ¿Cuál sería la mejor manera de que una organización empiece a gestionar temas de compromiso organizacional? ¿Cómo se empieza de cero a analizar esta variable?

GB: La organización tiene que tener clara su misión, su visión, sus valores, y ahora se suma una variable más, su cultura, es decir qué tipo de cultura quiere tener. Y si en esa cultura ponen a su "gente" en el centro del negocio, de ahí en más todo se debe alinear a esa definición. Se empieza seleccionando líderes que estén acordes a esa cultura, y esa visión de negocio, es decir que compartan el concepto que la gente es el "recurso" más valioso, capaz de llevarle al éxito o al fracaso, y que por lo tanto se debe cuidar.

LG: En mi opinión, la mejor manera de empezar a explorar el tema de compromiso, surge desde el modelo o sistema utilizado para el "reclutamiento y selección" de un personal. Empieza cuando usted pregunta al candidato de un puesto, qué sabe sobre su empresa? Por qué desea trabajar en nuestra organización?

FT: Comenzando por "instalar" el tema como estratégico para la organización y una vez realizado esto siguiendo con un diagnóstico del compromiso.

Pregunta 8: Dejando de lado lo monetario; ¿qué otros factores pueden impulsar a crear un fuerte compromiso de los colaboradores en una organización? ¿Sigue siendo lo monetario el factor motivante más importante en la actualidad?

GB: Los factores que impulsan el compromiso son el llamado ahora Salario emocional, entendido por reconocimientos, felicitaciones, agradecimientos, mayor participación en la toma de decisiones, mayor comunicación y escucha, posibilidades de crecimiento y desarrollo con la empresa, la capacitación otorgada, la flexibilidad de trabajo, la posibilidad de equilibrar la vida personal y laboral, entre otros. El factor monetario en sí, no es motivador.

LG: Lo monetario tiene una escasa vida útil. Toda persona desea ser parte de algo, sentirse escuchado y valorado, es decir, desarrollar sistema de incentivos que contemple "ocuparse de la persona" y el logro de toda meta vendrá por añadidura. Lo monetario es un factor motivador de corto plazo, una vez que el personal integró dentro de su presupuesto, al poco tiempo se diluye el entusiasmo y vuelve a la actitud habitual.

FT: La compensación es un impulsor, también lo son las oportunidades de carrera y el liderazgo.

Pregunta 9: ¿Cree que el compromiso organizacional de los colaboradores de una empresa privada es muy diferente a la experimentada por los colaboradores en la función pública? ¿Por qué?

GB: Creo que es diferente, porque en la empresa privada se tienen más opciones de decisión, y los líderes pueden generar más acciones que logren comprometer a sus colaboradores, sin embargo en la función pública, las reglas y políticas permiten muy poca flexibilidad de acción.

LG: El compromiso es un "Valor" de cada persona, marca su "manera de ser" independiente del sector donde trabaje. Cabe mencionar la naturaleza jurídica que las diferencian, el sector público tiene como propietario al Estado, sin embrago, el sector privado tiene como propietario a una o varias personas y estas se ocupan personalmente de evaluar los resultados obtenidos del Capital invertido en sus organizaciones. Respecto a los colaboradores, en el sector público, en muchos países, ingresan por medio de relaciones personales y su desempeño o crecimiento depende, en ocasiones de su lealtad (Cultura). En el sector privado, se ingresa por una capacidad o habilidad demostrada y su crecimiento va depender de su capacidad y compromiso con las metas establecidas (Cultura).

FT: Pueden existir mayor prevalencia de algunos factores de influencia que otros, aunque los comportamientos de compromiso son los mismos.

Pregunta 10: En el ámbito de la función pública; ¿cree posible que se pueda gestionar el compromiso organizacional de los colaboradores? ¿Qué obstáculos pueden presentarse?

GB: Creo que depende mucho en primer lugar de recuperar el sentido y propósito de la función pública, la visión de país, y del rol que ejerce un funcionario público, como servidor. Si se puede empezar con esto, y lograr que los lideres lo internalicen, se generaría mayor compromiso con la causa a la que se sirve.

LG: Generalmente si, en aquellas Entidades Descentralizadas existen una cultura formal y se establecen políticas que se ocupan de gestionar el compromiso organizacional. El obstáculo se presenta porque la Dirección está conformada por un colegiado de personas que provienen de sectores o partidos políticos, muy capaces pero sesgados por un color y en función gobierno. Este fenómeno se aprecia y es de público conocimiento en Latinoamérica.

FT: Si, se puede.

Pregunta 11: Referente a las nuevas generaciones (Millennials y Generación Z), ¿cómo se puede lograr comprometer a los mismos?, ¿a qué se debe poner especial atención?

GB: Se debe poner especial atención a cambiar nuestros antiguos paradigmas de gerenciamiento y liderazgo para dar lugar a nuevas formas de guiar a estos colaboradores que piensan y sienten diferente. Buscar adaptar nuestra manera de gestionar hacia lo que ellos requieren, dándoles más espacio en las decisiones que hacen a su trabajo, mayor y mejor comunicación y feedback, mayor sentido y propósito a lo que hacen, más exigencia y seguimiento en los indicadores y resultados.

LG: No es una tarea fácil, ambos grupos crecen dentro de un esquema donde el valor está en lo que posee o el más tiene, esa condición determina su nivel de compromiso. Esta situación produce alta rotación de personal en los mercados y es a nivel global el problema. Me parece, el camino sería prestar mucha atención al personal, ocuparse en conocer sus gustos, costumbre, habito de vida como persona. Independiente de sus conocimientos y habilidades.

FT: Se debe tener en cuenta fuertemente el rol de los líderes, con una gestión muy cercana, y transmitiéndoles el propósito que tiene el trabajo.

Pregunta 12: Finalmente; ¿qué tipos de líderes son necesarios para empezar a impulsar el compromiso organizacional? ¿Qué características específicas deben poseer estos líderes?

GB: Se necesitan líderes que inspiren, y generen vínculos con sus colaboradores, la gente no se compromete solo con las ideas, sino con las personas, siguen y confían en sus líderes, pero para que ello ocurra, éstos deben empezar a preocuparse más por lo que son, y menos por lo que hacen. Tienen que dejar de lado un poco más su ego, y trabajar más en generar confianza, siendo buenas personas, haciendo cosas buenas por sus colaboradores, siendo más auténticos, y sobre todo comprometiéndose primero ellos con su gente.

LG: No conozco la existencia de un modelo estándar. Me animaría especificar tres competencias básicas: buen nivel de "Conocimientos", saberes adquiridos a nivel académico; demostrada "Habilidades", saber hacer con los que sabe (experiencia); "actitud", una manera de "Ser" que permita que la gente te valore y aprecie.

La diferencia es que los dos primeros suman y son muy importantes pero "tu manera de ser" multiplica porque es lo que vales como persona para los demás. Definimos, elegimos y respetamos a las personas (jefes /gerentes) por su manera de ser.

FT: Líderes cercanos, con capacidad de escucha, preocupados por el desarrollo de sus colaboradores.-

Anexo D — Cuestionario de entrevista a responsables de Recursos Humanos en el Ministerio.

Datos Biográficos:	
Nombre/s:	
Apellido/s:	
Edad:	
Profesión:	
Dependencia:	
Cargo:	
Antigüedad en la Institución:	

Objetivo de la entrevista:
La presente entrevista tiene como objetivo tener conocimiento acabado acerca de la manera en cómo se gestiona el compromiso organizacional de los servidores públicos dentro del Ministerio de Hacienda. La información que resulte de esta entrevista, podrá servir de base para mejorar la gestión de dicha variable organizacional.

Preguntas cerradas:		
Preguntas:	**Si**	**No**
1. ¿Tiene una definición clara de lo que representa el compromiso organizacional?		
2. ¿Comprende de manera clara cómo el compromiso de los servidores públicos impacta en los resultados de la organización?		
3. ¿Conoce cuál es el nivel de compromiso de los colaboradores de esta organización?		
4. ¿Se encuentra incluida la variable "compromiso organizacional" como un indicador relevante en las evaluaciones de desempeño?		
5. ¿Conoce cuáles son los principales impulsores del compromiso organizacional en esta organización?		

Preguntas abiertas:
1. ¿Puede afirmar que en esta organización existen servidores públicos comprometidos y no comprometidos? En caso de que la respuesta sea afirmativa; ¿Qué comportamientos los diferencia?
2. ¿Considera importante tener un alto nivel de compromiso organizacional de los servidores públicos en esta organización? ¿Por qué?
3. En esta organización en particular; ¿se mide el compromiso organizacional de los servidores públicos? En caso de que la respuesta sea afirmativa; ¿de qué manera lo realiza?

4.	¿Qué hace el Departamento de Recursos Humanos de esta organización para mejorar el compromiso de los colaboradores?
5.	Según su parecer: ¿cuenta esta organización con líderes claramente identificados para colaborar en la gestión del compromiso organizacional? En caso de que la respuesta sea afirmativa; ¿qué habilidades diferenciales poseen estos líderes?

Citar:	
Según su parecer; ¿cuáles son los factores más valorados por los servidores públicos del Ministerio de Hacienda en la actualidad? Mencione al menos 4.	
1	
2	
3	
4	

Anexo E — Entrevista a encargadas de Recursos Humanos en el Ministerio de Hacienda.

Pregunta 1. ¿Puede afirmar que en esta organización existen servidores públicos comprometidos y no comprometidos? En caso de que la respuesta sea afirmativa; ¿Qué comportamientos los diferencia?

María Rodas (MR): En el Ministerio de Hacienda la mayoría de los servidores públicos se encuentran comprometidos con la Institución y ello se demuestra con el cumplimiento de las metas propuestas por las distintas dependencias, las cuales ineludiblemente se llevan a cabo debido al sentido de pertenencia en la Institución y compromiso en su labor, así como la voluntad de los mismos en capacitarse constantemente obteniendo herramientas para la mejora continua.

Victoria Gallagher (VG): Si. Comportamientos que lo diferencian: en las respuestas recibidas en las tareas desarrolladas. En el momento de solicitarles un trabajo innovador, aunque no saben buscan aprender para responder a la necesidad. Se preocupa por obtener el resultado esperado según los objetivos institucionales.

Pregunta 2. ¿Considera importante tener un alto nivel de compromiso organizacional de los servidores públicos en esta organización? ¿Por qué?

MR: Es de relevante importancia debido a que un alto nivel de compromiso organizacional incide en los resultados de las demandas tanto dentro de la organización como para la sociedad misma, y esos compromisos permiten seguir caminos y adoptar conductas que se ven reflejadas en una institución transparente, innovadora, eficiente y al servicio de la ciudadanía. Los funcionarios comprometidos son servidores que trabajan, se sienten parte de la Institución y que en consecuencia generan resultados para la misma.

VG: Si y muy importante, porque como servidores públicos debemos dar todo de nosotros mismos, porque muchas veces la tarea es muy difícil y satisfacer al cliente se vuelve estresante cuando no se cuenta con la capacidad para satisfacer los mismos, esto solo con compromiso institucional se puede llevar adelante.

Pregunta 3. En esta organización en particular; ¿se mide el compromiso organizacional de los servidores públicos? En caso de que la respuesta sea afirmativa; ¿de qué manera lo realiza?

MR: El compromiso organizacional de los funcionarios se mide a lo largo del tiempo, ya que son evaluados en su desempeño y a la vez, cada dependencia planifica las metas que debe obtener en un ejercicio fiscal, y la responsabilidad que conlleva para cada servidor público, entonces la obtención del resultado esperado es fundamental para medir el compromiso organizacional, pues el trabajo es desarrollado en equipo y de forma coordinada.

VG: No (haciendo referencia a que no se realiza la medición de esta variable).

Pregunta 4. ¿Qué hace el Departamento de Recursos Humanos de esta organización para mejorar el compromiso de los colaboradores?

MR: Se establecen buenas políticas y lineamientos claros sobre las necesidades de la institución en términos de captación del talento humano, elementos claves para lograr servidores públicos comprometidos, menores decepciones institución – funcionario y viceversa, mayor ahorro de dinero y menor rotación. En la etapa de reclutamiento y selección del talento: se selecciona a candidatos que posean un perfil adecuado para el puesto, es decir, que no tengan solo el conocimiento necesario, sino que sus capacidades y competencias vayan de la mano con los objetivos y la misión de nuestra Institución.

En cuanto a la retribución compensatoria: se trabaja constantemente en la alineación del salario para que el beneficio alcance a la mayor cantidad de funcionarios posibles, mediante concursos para Recategorización y también, a través de concursos para Desprecarización de los servidores públicos, pues es un factor muy influyente a fin de que exista un mayor compromiso organizacional y evitar la fuga de talento. A la vez, se busca fomentar una cultura de compañerismo y trabajo en equipo, haciendo de esta manera que los mismos se identifiquen como parte del grupo, trabajando bajo los mismos objetivos y metas. Se establece planes de capacitación para la educación y desarrollo de los funcionarios, ya que el crecimiento de la institución va acompañado de la educación, buscando talento dentro antes de ir afuera que es lo primordial, haciendo de esta manera que los servidores públicos se sientan valorados y generando un compromiso a largo plazo. Se trabaja en un buen clima organizacional.

VG: A la fecha no se ha desarrollado programas.

Pregunta 5. Según su parecer: ¿cuenta esta organización con líderes claramente identificados para colaborar en la gestión del compromiso organizacional? En caso de que la respuesta sea afirmativa; ¿qué habilidades diferenciales poseen estos líderes?

MR: En esta organización existen líderes claramente identificados cuyas habilidades se denotan atendiendo a que fungen como un factor de cambio y son los principales involucrados en el logro de una cultura que apoya los lineamientos de la institución entre sus colaboradores, evitan los rumores y malos entendidos logrando animar a la comunicación efectiva dentro de la institución, haciendo fluir la comunicación de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, asimismo, realizan actividades que sirven de apoyo para el cumplimiento de las metas.

VG: No se ha detectado.

Pregunta 6. Según su parecer; ¿cuáles son los factores más valorados por los servidores públicos del Ministerio de Hacienda en la actualidad? Mencione al menos 4.

MR: Formación y desarrollo. Autonomía y responsabilidad. Buen ambiente laboral. Reconocimiento.

VG: Continuidad para proyectar su jubilación. Convertirse en agentes de cambio. Normas claras en el ejercicio de sus funciones. Seguridad social.

Anexo F — Tipo de compromiso organizacional en el Ministerio de Hacienda.

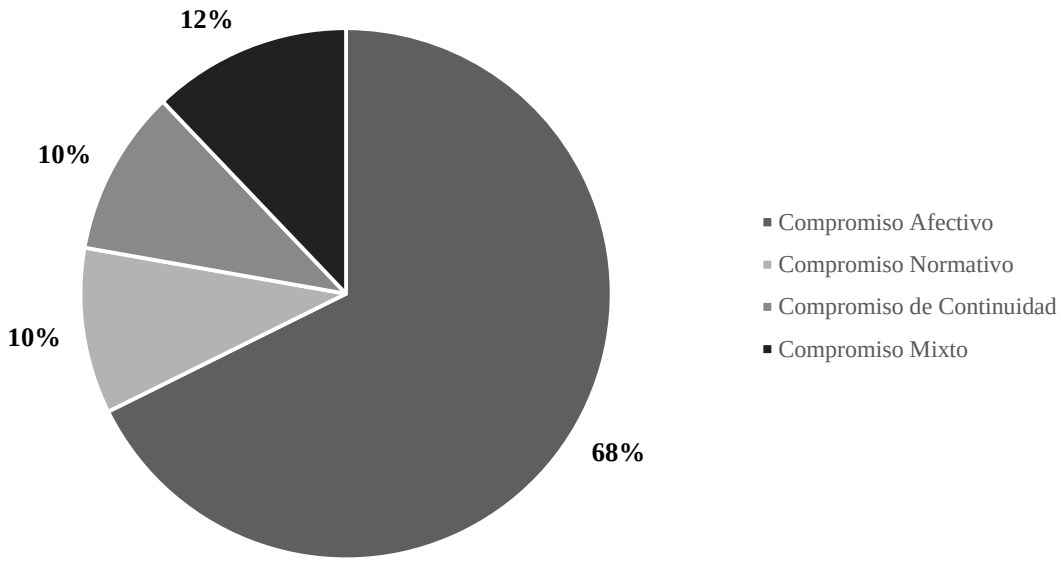


Gráfico 30. Tipo de compromiso organizacional a nivel institucional.

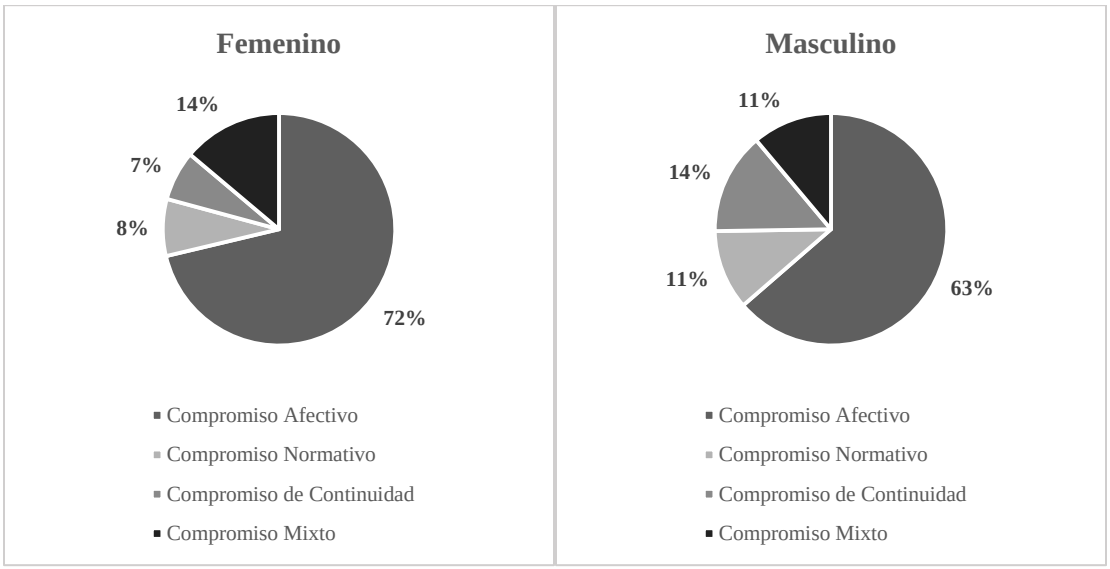


Gráfico 31. Tipo de compromiso organizacional según sexo.

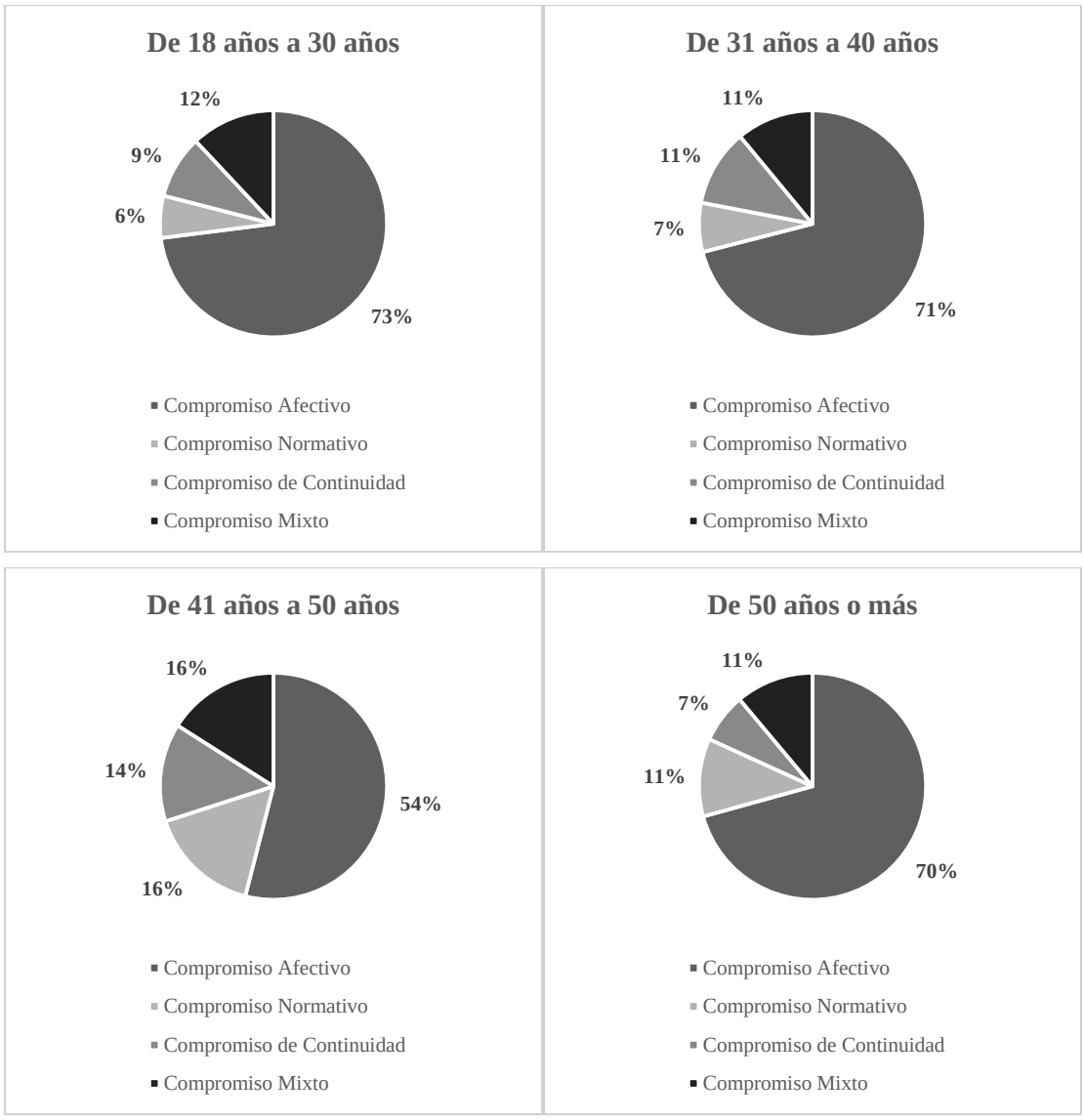


Gráfico 32. Tipo de compromiso organizacional según edad.

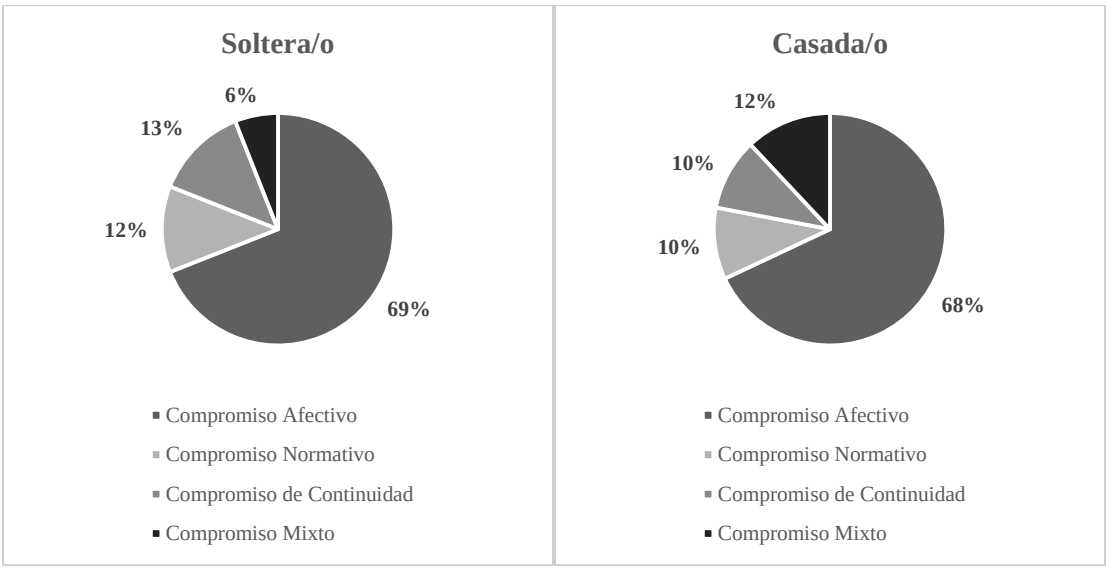


Gráfico 33. Tipo de compromiso organizacional según estado civil.

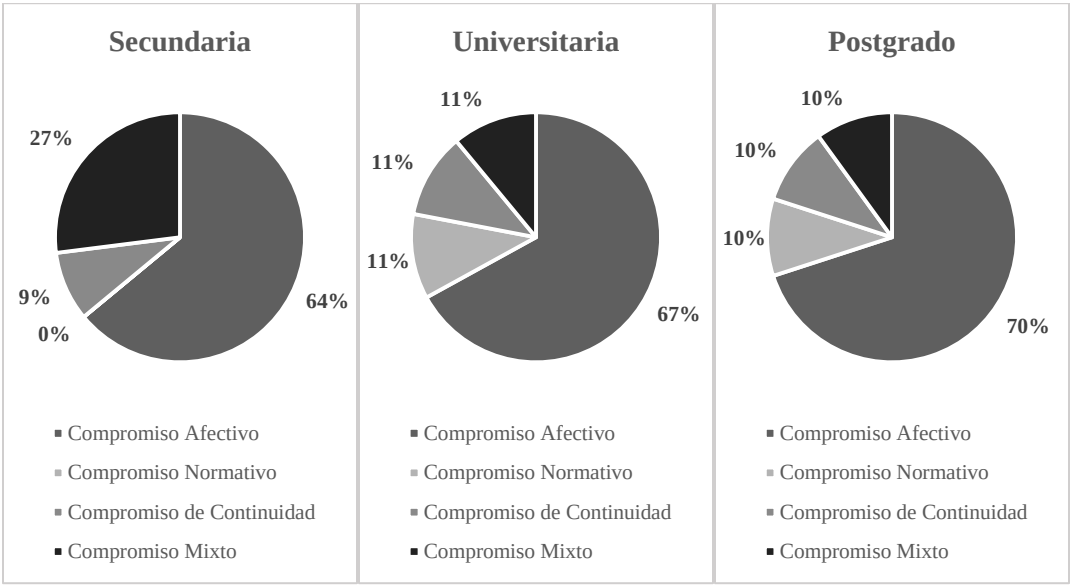


Gráfico 34. Tipo de compromiso organizacional según grado académico.

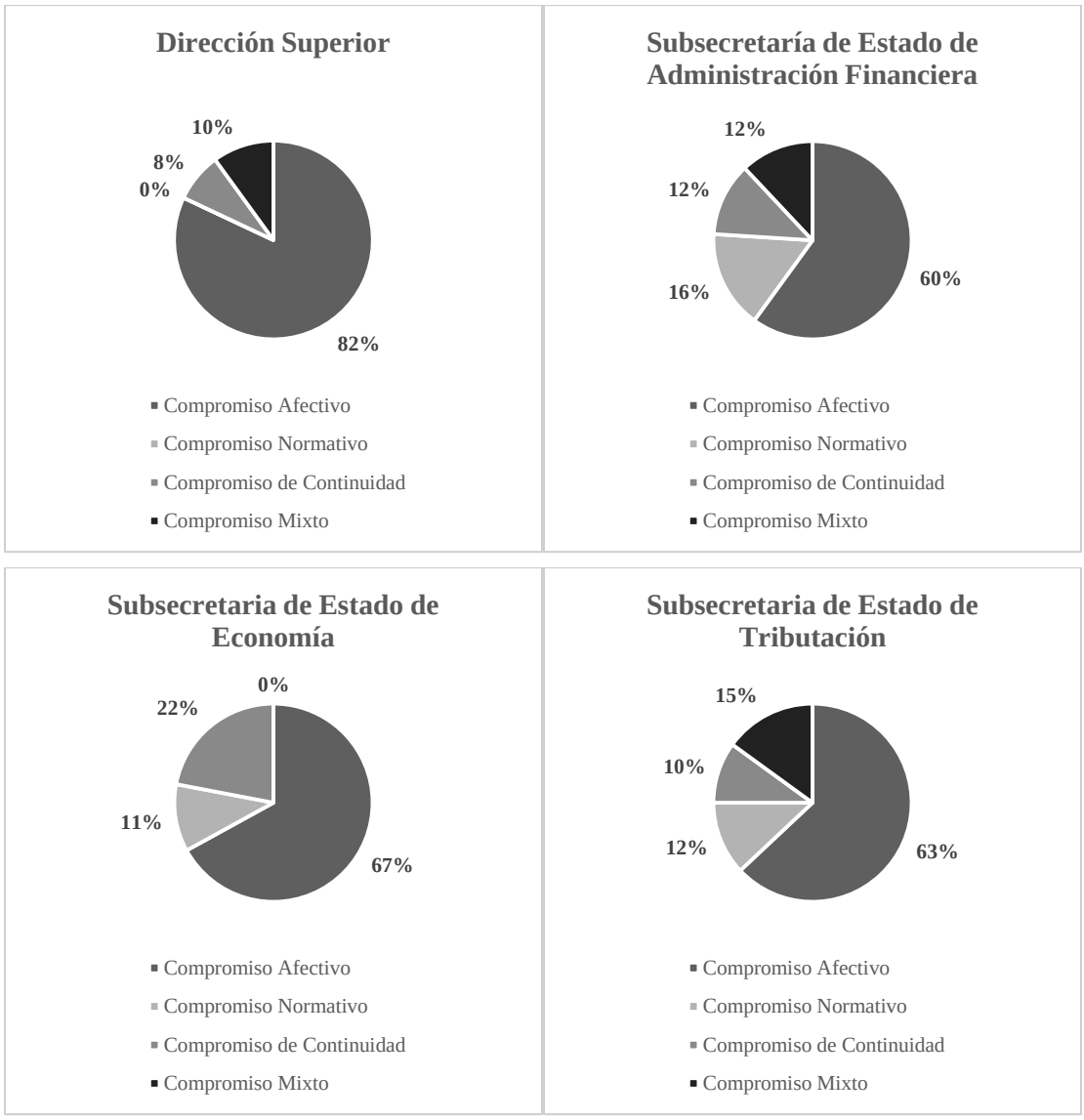


Gráfico 35. Tipo de compromiso organizacional según dependencia.

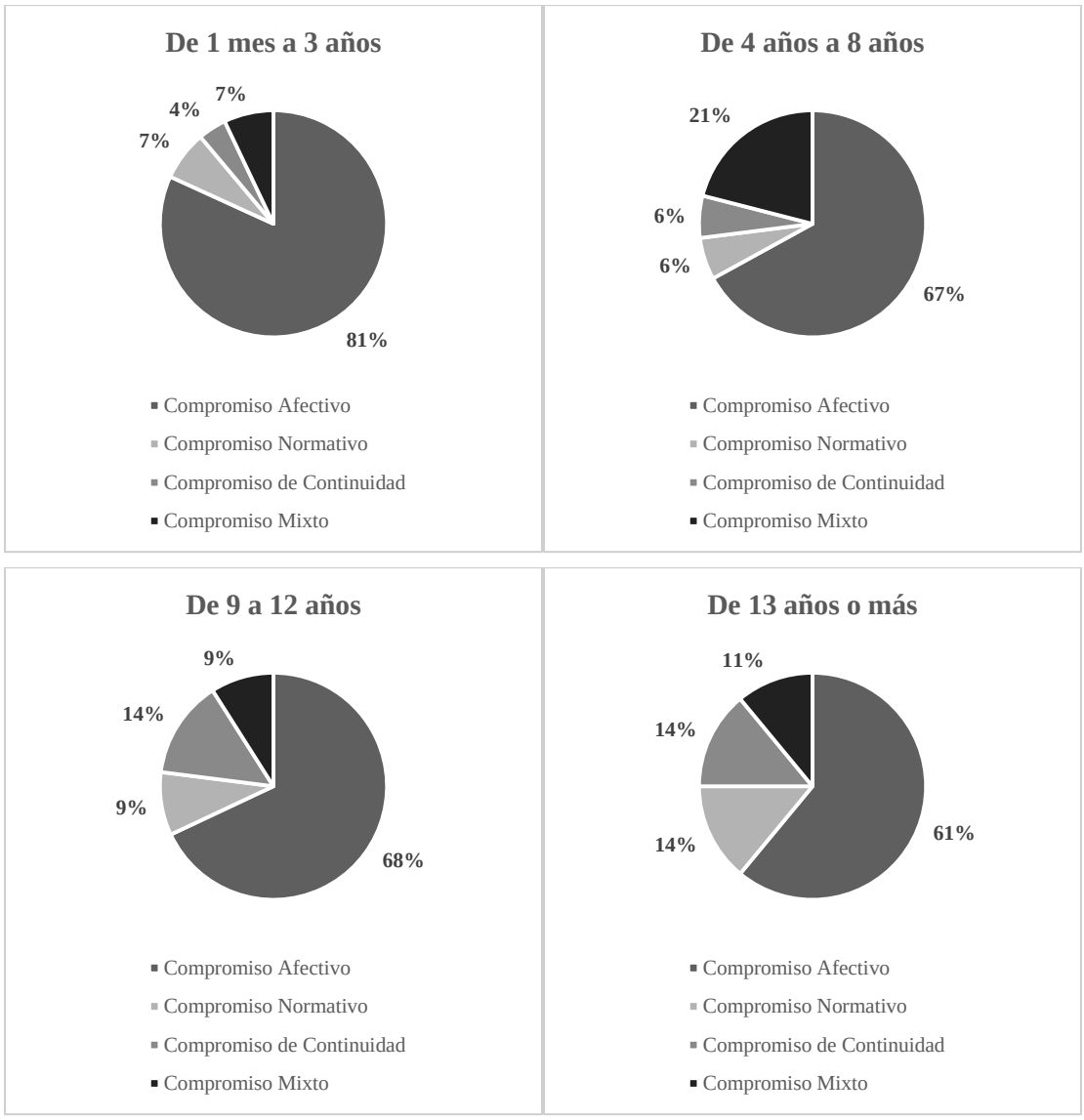


Gráfico 36. Tipo de compromiso organizacional según antigüedad.

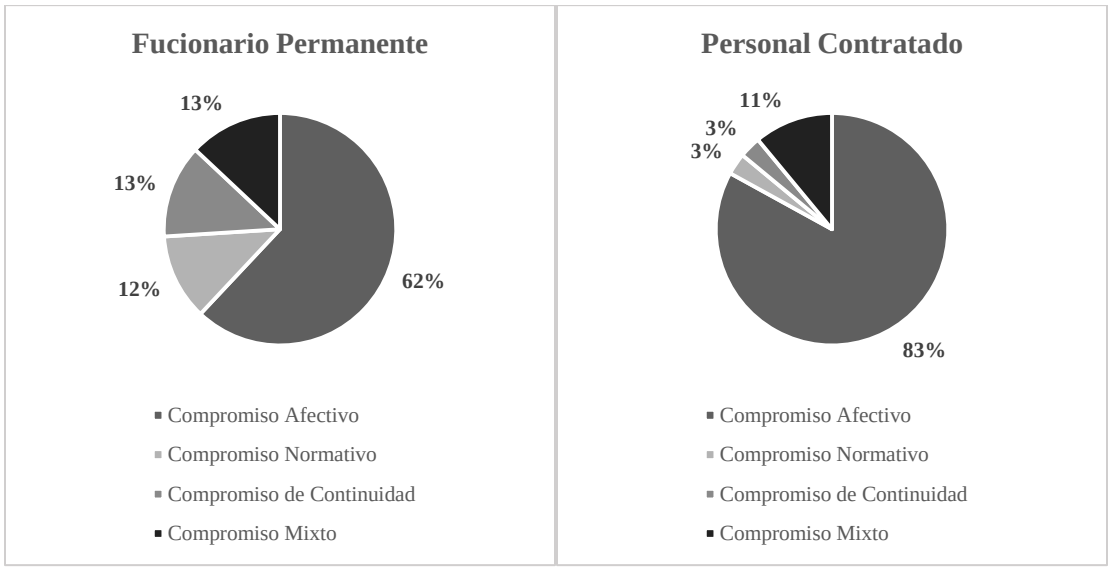


Gráfico 37. Tipo de compromiso organizacional según tipo de empleado.

Anexo G — Nivel de compromiso organizacional en el Ministerio de Hacienda.

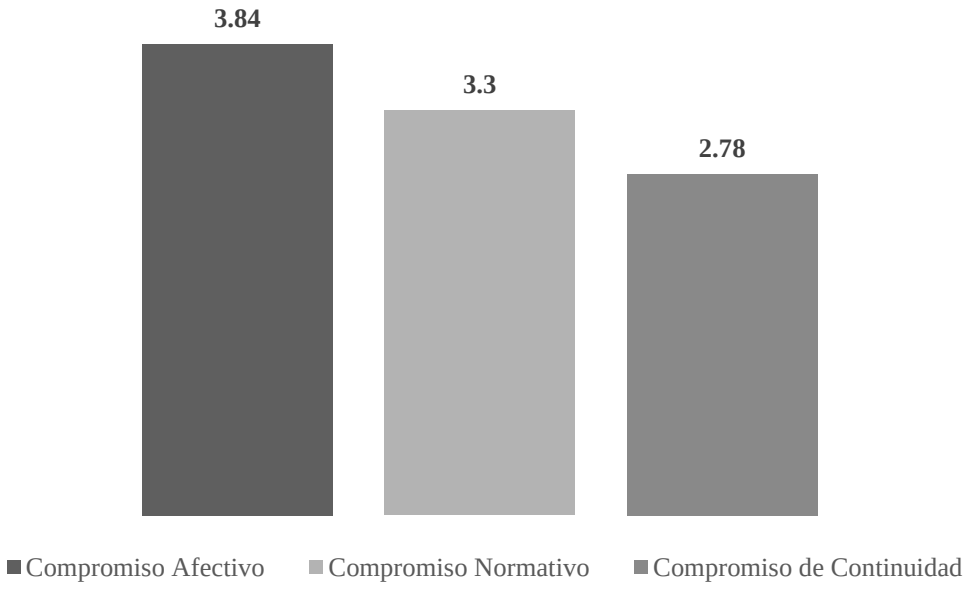


Gráfico 38. Nivel de compromiso organizacional a nivel institucional.

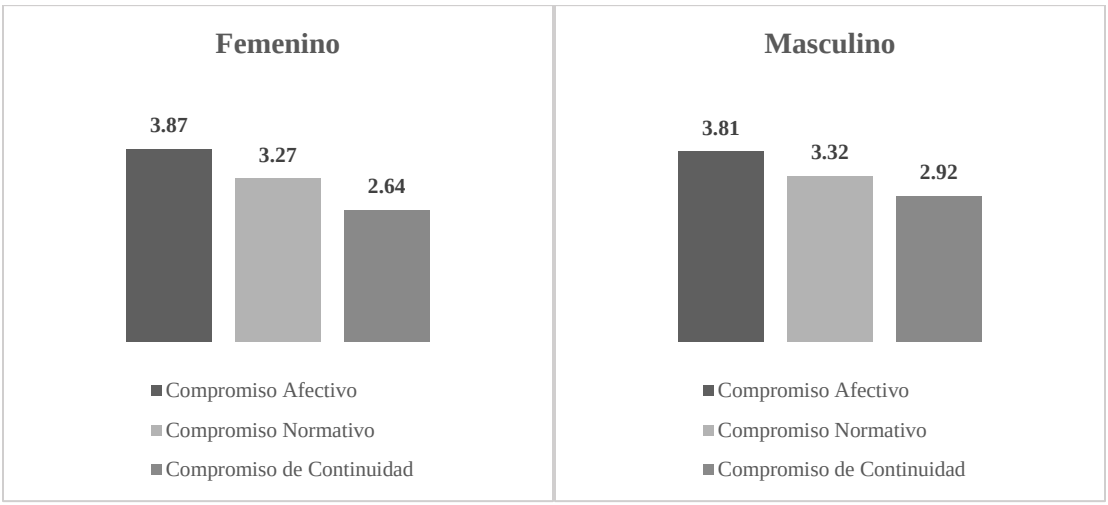


Gráfico 39. Nivel de compromiso organizacional según sexo.

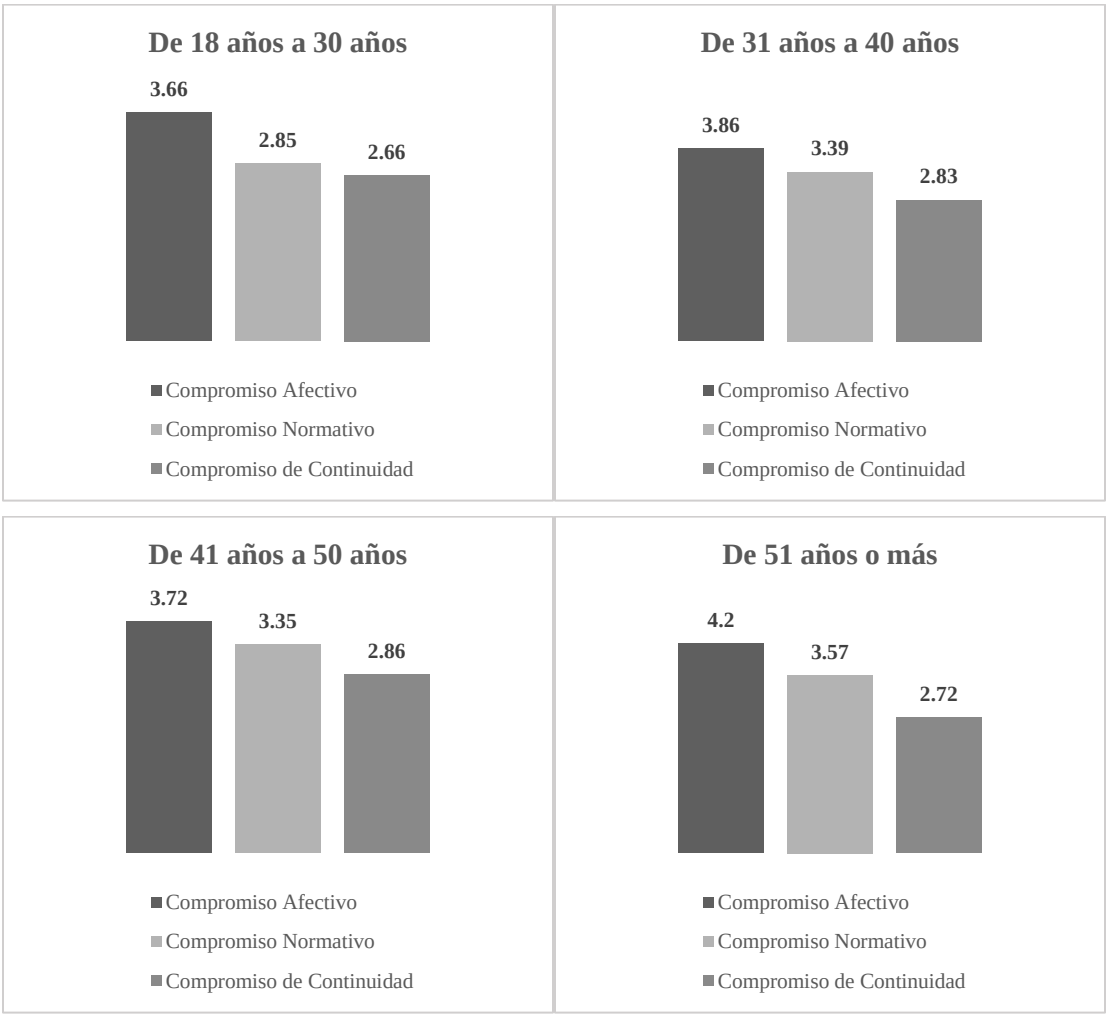


Gráfico 40. Nivel de compromiso organizacional según edad.

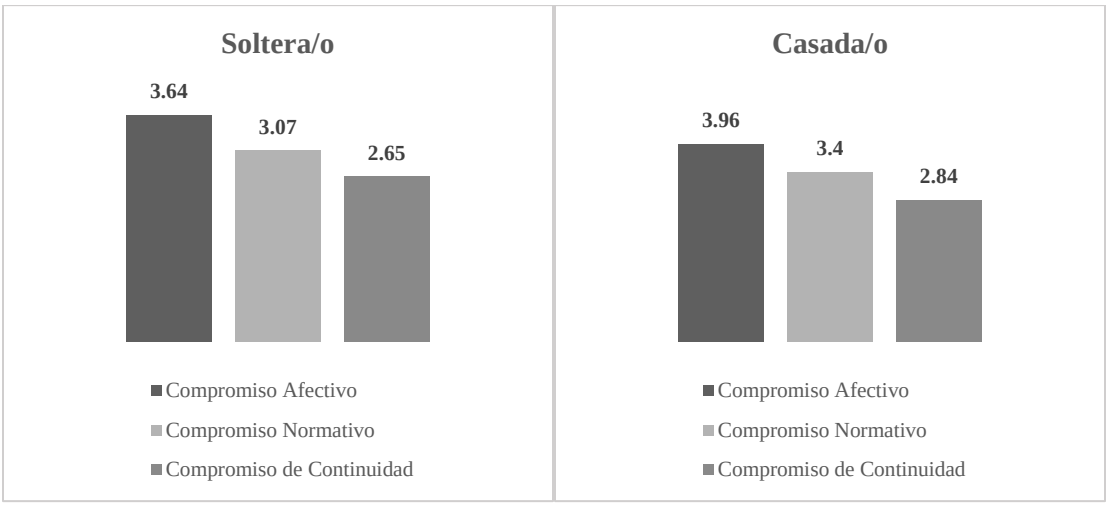


Gráfico 41. Nivel de compromiso organizacional según estado civil.

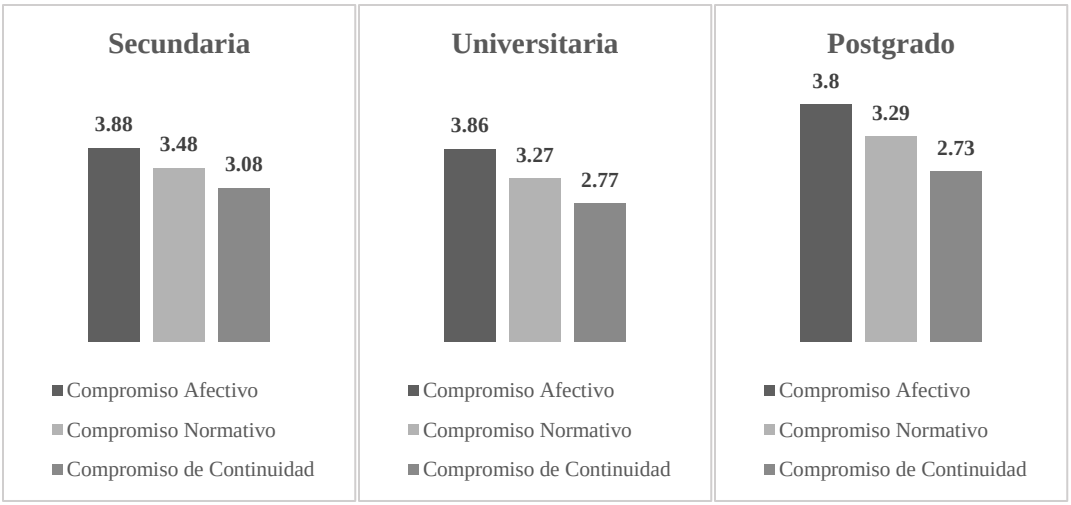


Gráfico 42. Nivel de compromiso organizacional según grado académico.

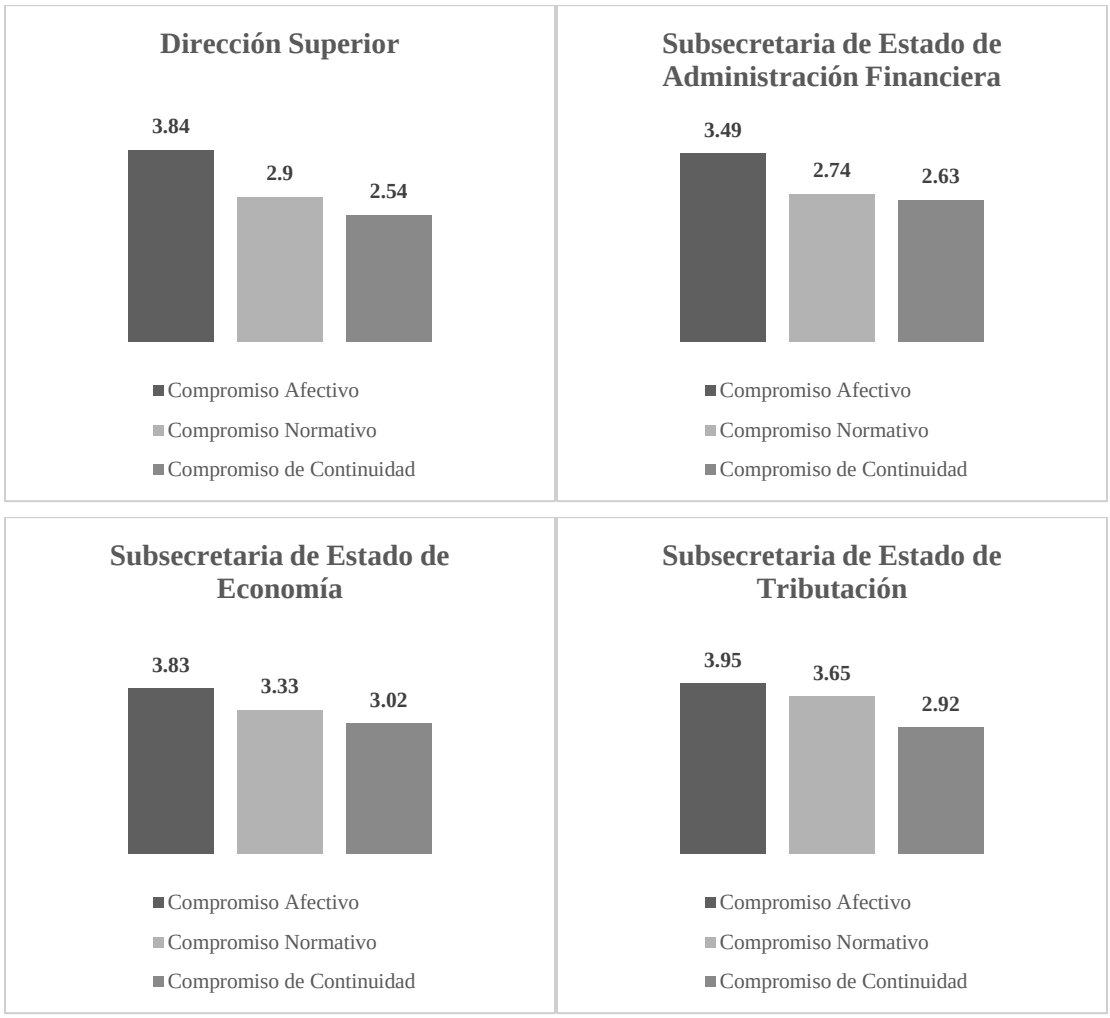


Gráfico 43. Nivel de compromiso organizacional según dependencia.

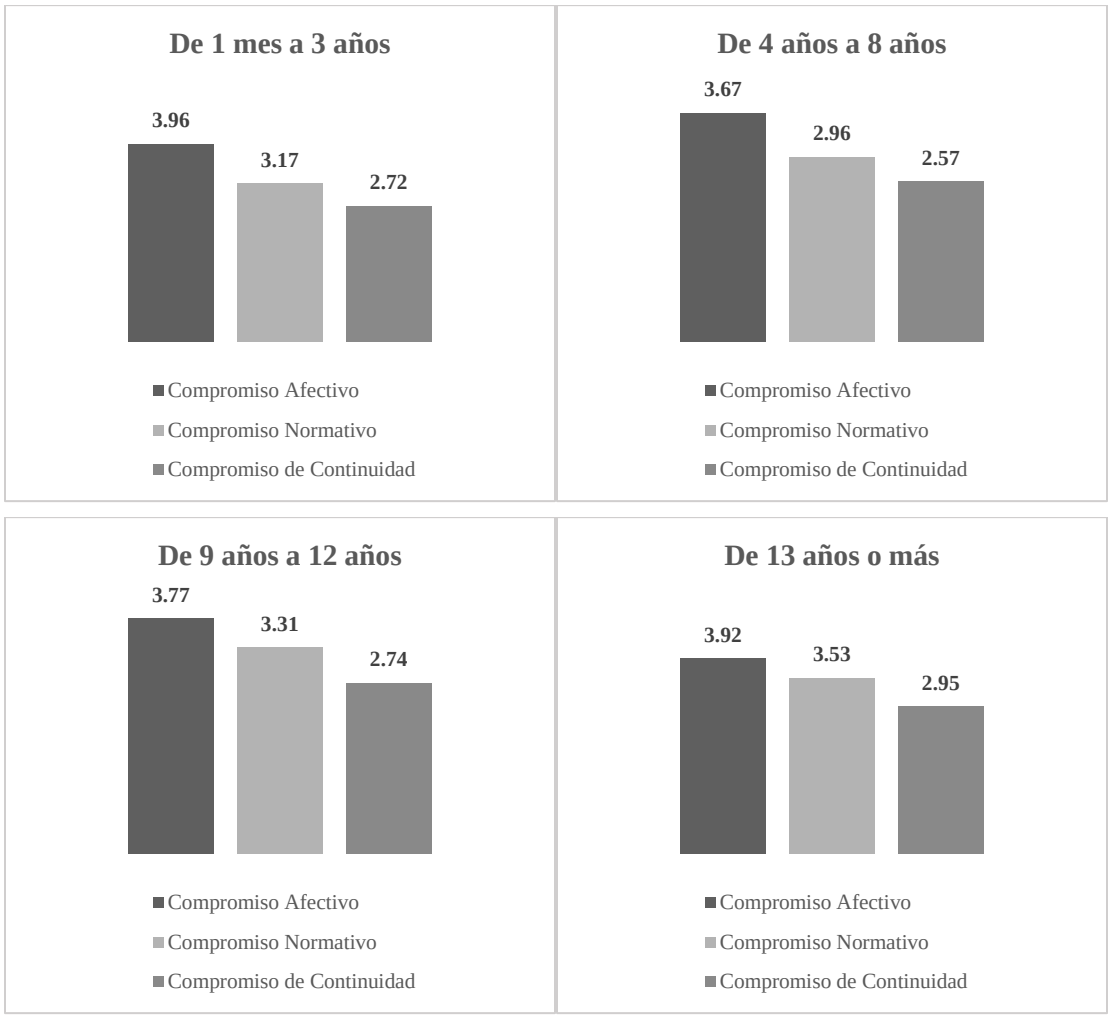


Gráfico 44. Nivel de compromiso organizacional según antigüedad.

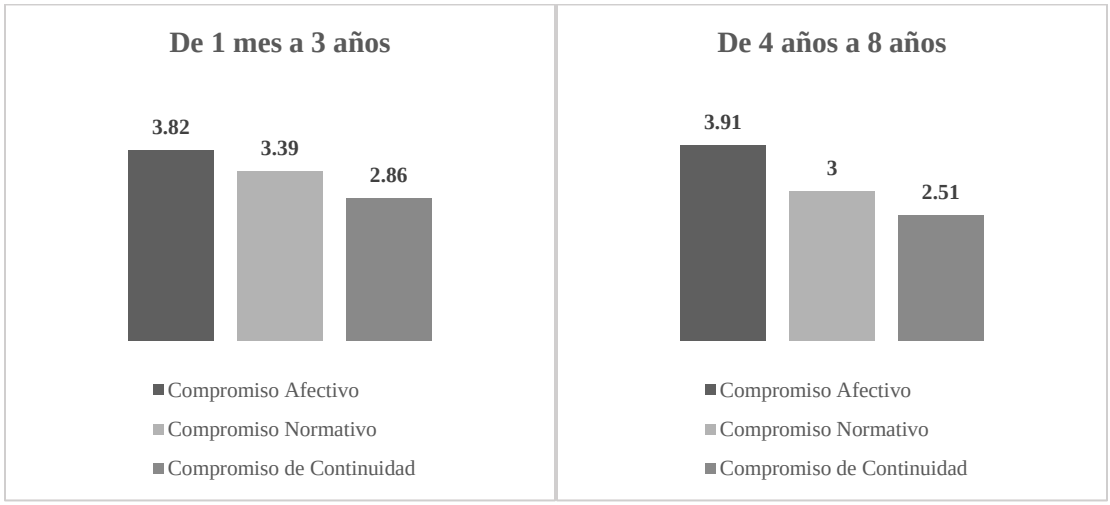


Gráfico 45. Nivel de compromiso organizacional según tipo de empleado.

Anexo H — Fuerzas impulsoras del compromiso organizacional en el Ministerio de Hacienda.

Gráfico 46. Fuerzas impulsoras del compromiso organizacional a nivel institucional.

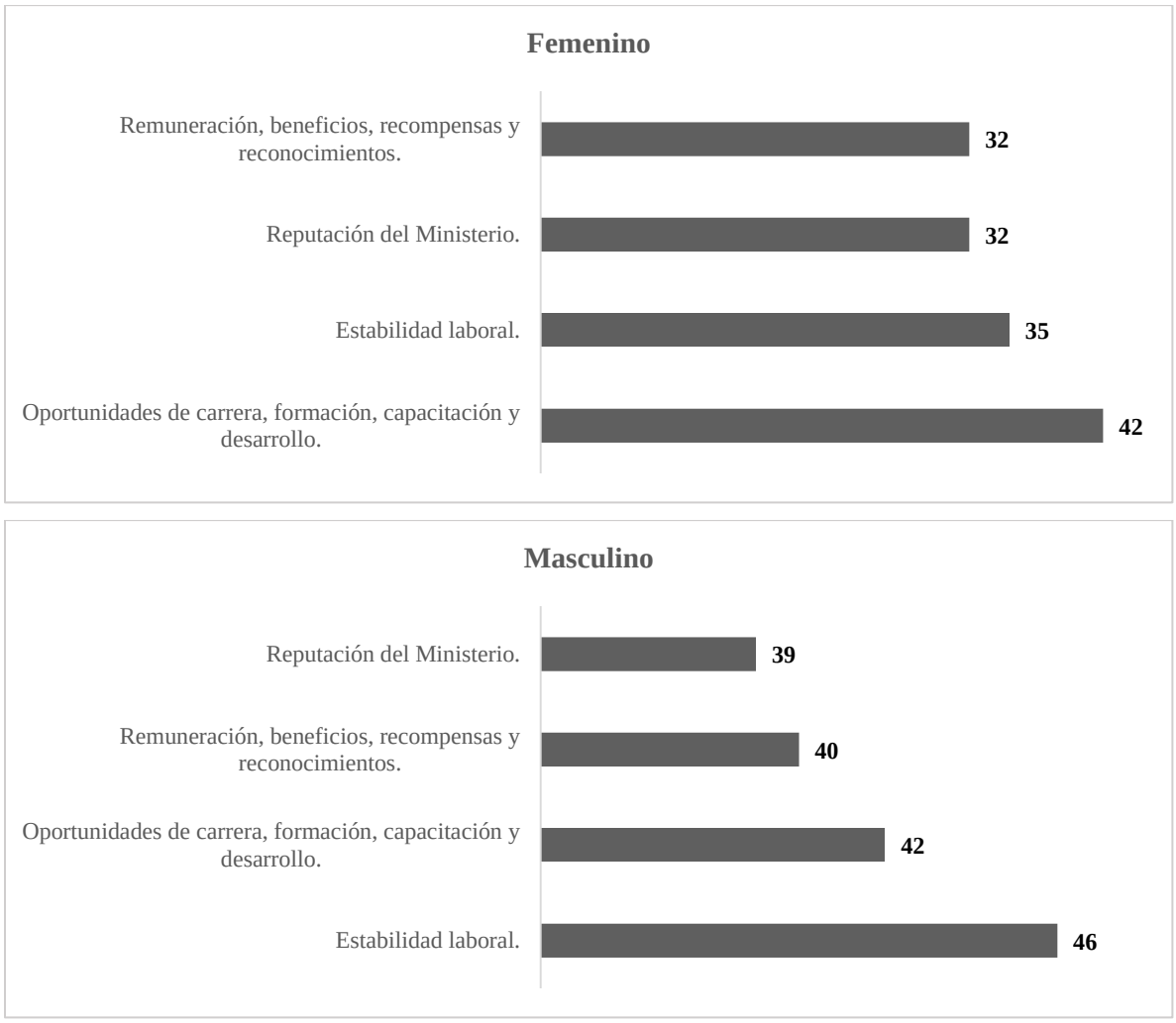


Gráfico 47. Principales fuerzas impulsoras del compromiso organizacional según sexo.

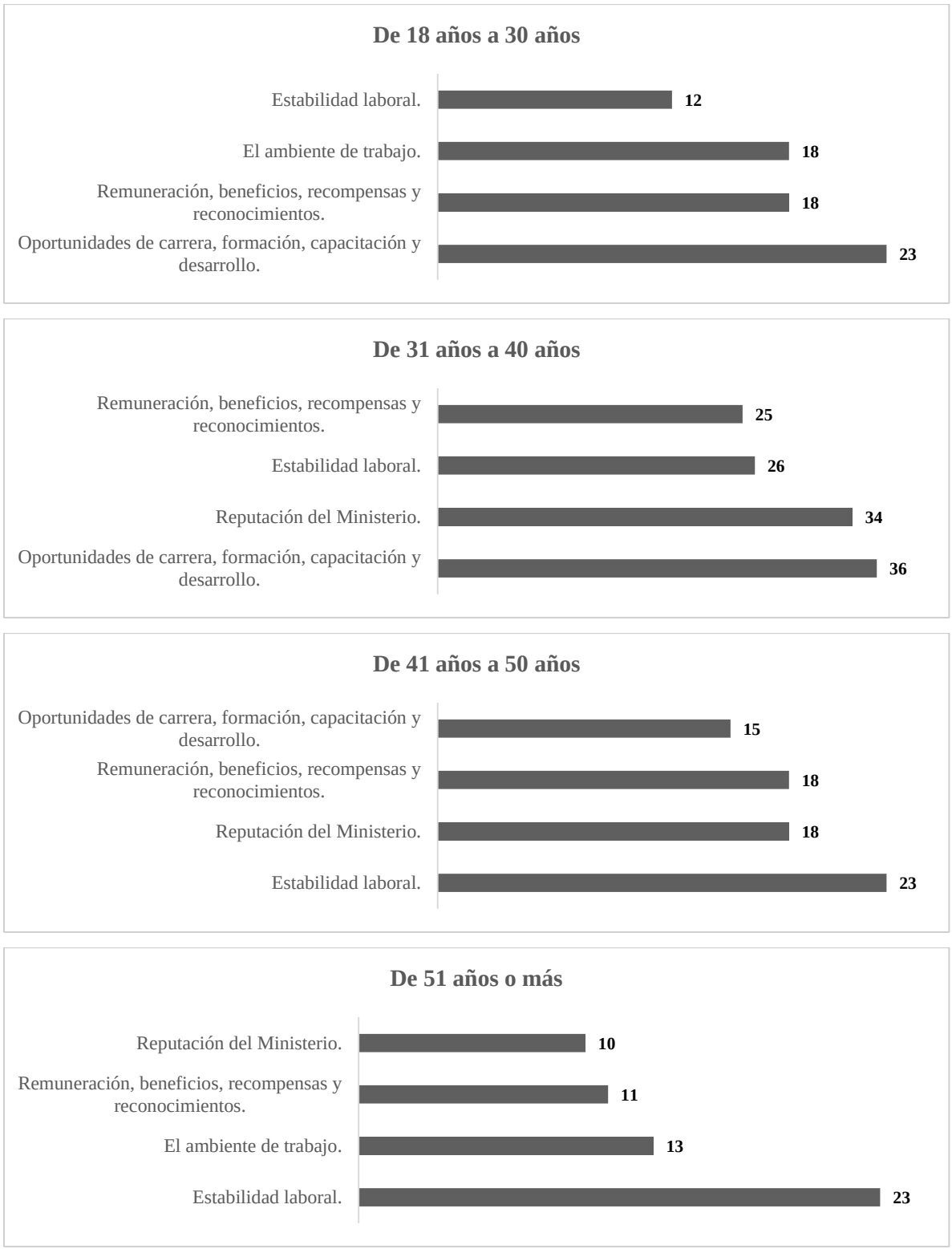


Gráfico 48. Principales fuerzas impulsoras del compromiso organizacional según edad.

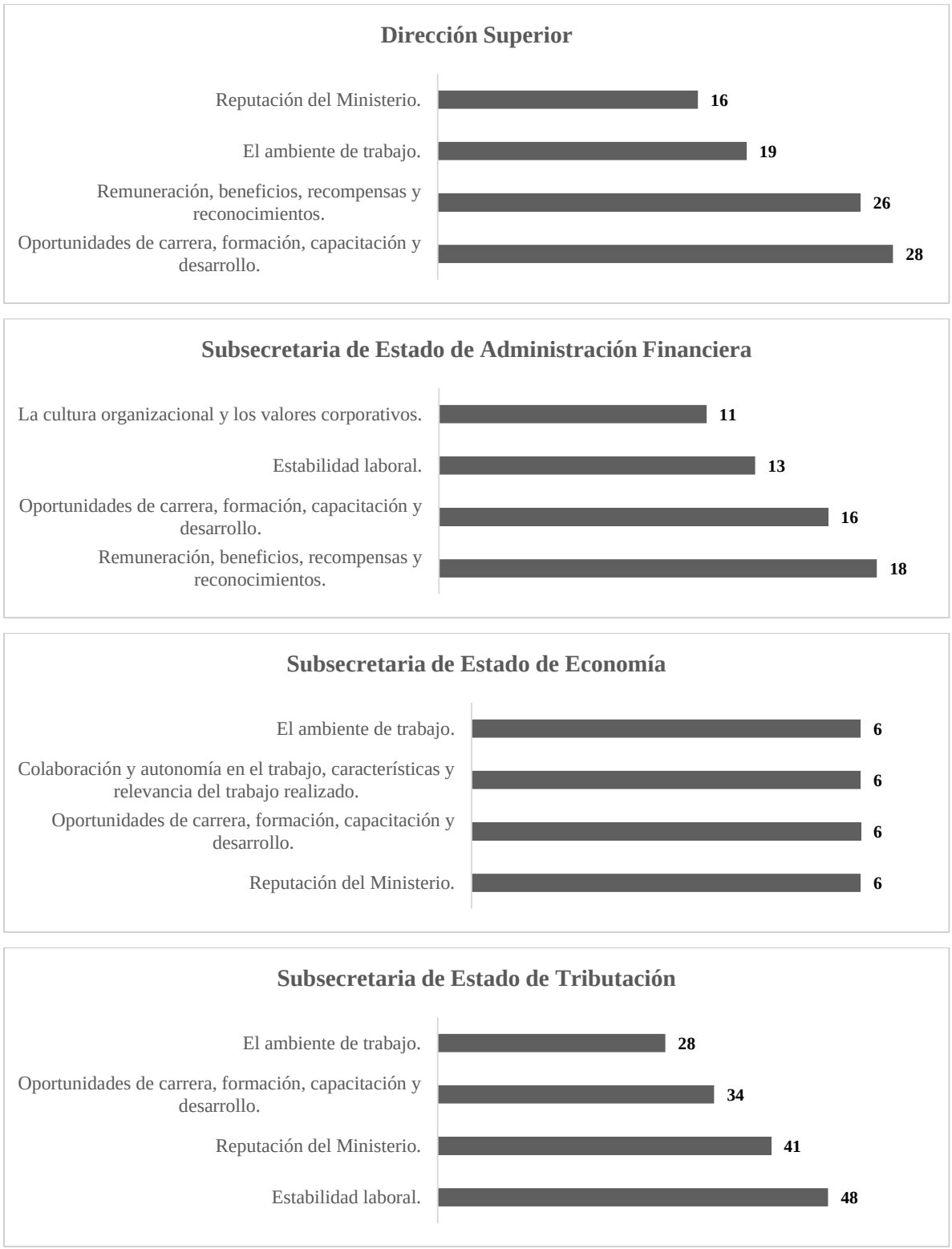


Gráfico 49. Principales fuerzas impulsoras del compromiso organizacional según dependencia.

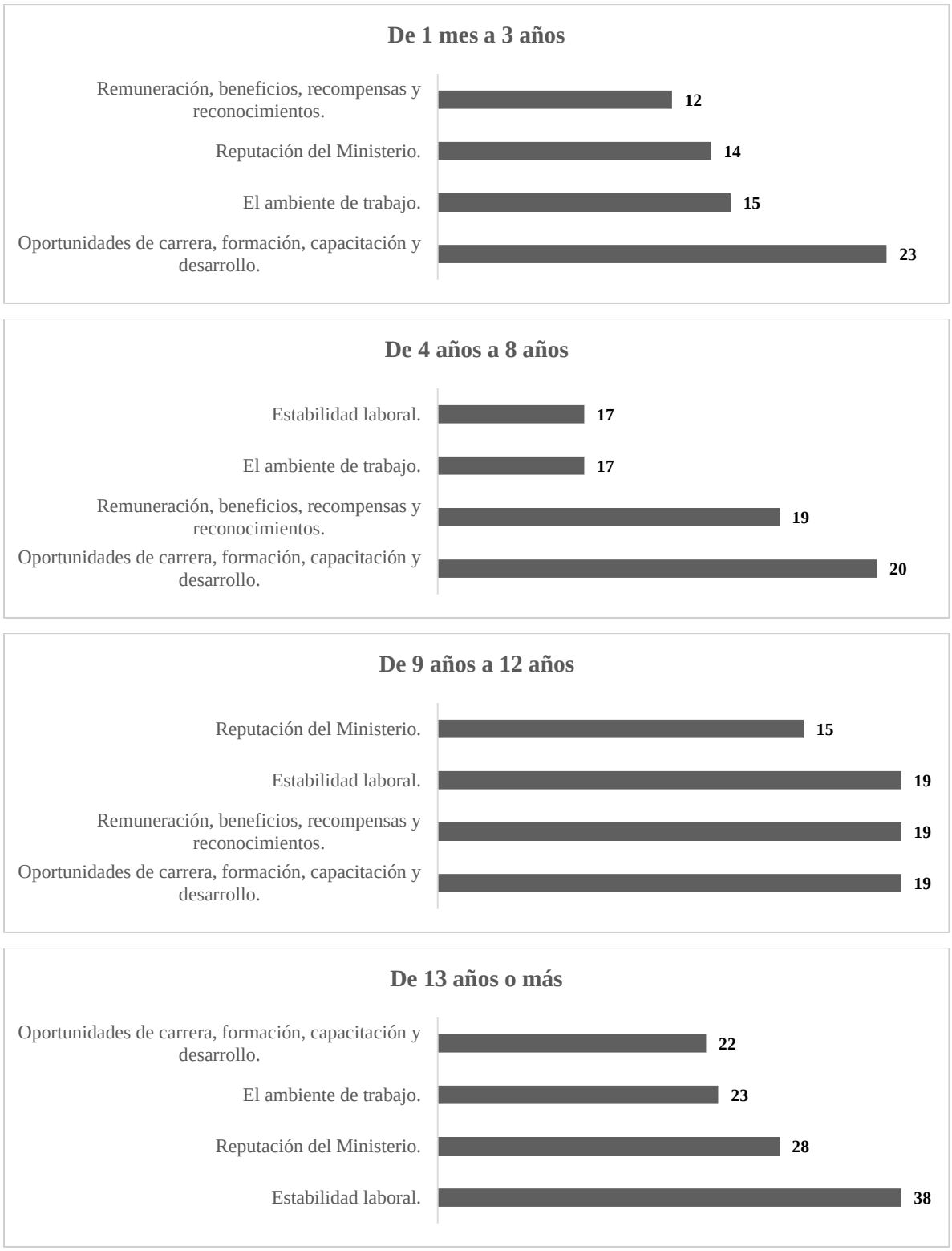


Gráfico 50. Principales fuerzas impulsoras del compromiso organizacional según antigüedad.

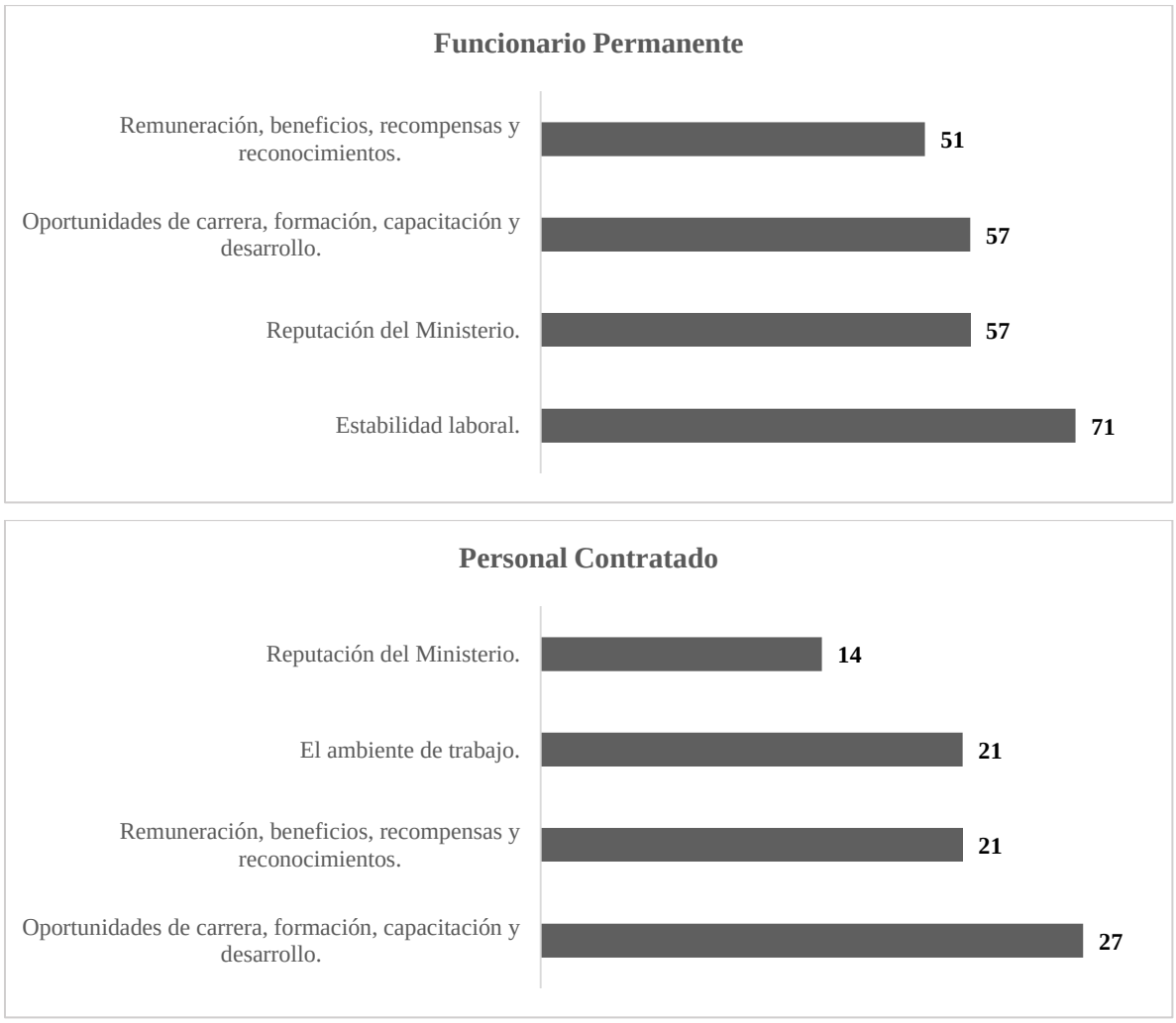


Gráfico 51. Principales fuerzas impulsoras del compromiso organizacional según tipo de empleado.

Bibliografía

Aon Hewitt (2016). *Tendencias Globales del Compromiso de los Empleados 2016: El compromiso de los empleados continúa en crecimiento, pero predomina la inestabilidad.* Aon Empower Results®.

Aon Hewitt (2017). *Tendencias Globales del Compromiso de los Empleados 2017: La ansiedad global afecta las ganancias obtenidas en el compromiso de los empleados.* Aon Empower Results®.

Aon Hewitt (2018). *Tendencias Globales del Compromiso de los Empleados 2017: El compromiso global de los empleados retorno a su máximo histórico.* Aon Empower Results®.

Arciniega, Luís M. (2002). *Ponte la camiseta: Compromiso Organizacional en México.*

Arciniega, Luís M. (2002). Compromiso Organizacional en México: ¿Qué es lo que hace que la gente se ponga la camiseta? Dirección Estratégica, La Revista de Negocios del ITAM.

Arciniega, Luís M. & González F., Luís (2006). *What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment?* Revista de Psicología Social, Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), University of Salamanca.

Arciniega, Luís M. & González, L. (2012). *Exploring the flanks of loyalty: Analyzing the structure and meaning of the normative dimension of organizational commitment.* Revista de Psicología Social.

Becker, Howard S. (1960). *Notes on the concept of Commitment.* The American Journal of Sociology, The University of Chicago Press, Vol. 66, Núm 1.

Castro O., Daniel, Martínez A., Fernando, Robledo C., Damaris & Sierra P., Eduardo. (2014). *Compromiso Organizacional en trabajadores del rubro minero de la IV Región.* Revista de Psicología, Universidad Viña del Mar, Vol. 3, Núm. 6.

Cejudo, Guillermo M. (2011). *Nueva Gestión Pública.* Biblioteca Básica de Administración Pública, BBAP DF, Grupo Editorial Siglo Veintiuno, México.

Chiavenato, Idalberto (1992). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill, México. D.F.

CLAD: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2003). *Carta Iberoamericana de la función pública. Aprobada por la "V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado"*. Revista de Servicio Civil. Santa Cruz, Bolivia.

CLAD: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2016). *Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público. Aprobada por la XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado*. Bogotá, Colombia.

Corporate Leadership Council (2004). *Comprometiendo a la Fuerza Laboral: Enfocándose en los Puntos Críticos para Impulsar el Compromiso de los Empleados.* Corporate Executive Board.

Corporate Leadership Council (2010). *La Estrella Desenganchada: Cuatro imperativos para recuperar el compromiso de los altos potenciales.* Corporate Executive Board.

Deloitte Consulting (2014). *Tendencias Globales del Capital Humano 2014: Comprometiendo a la fuerza laboral del siglo XXI.* Deloitte University Press.

Deloitte Consulting (2016). *Tendencias Globales del Capital Humano 2017: La nueva organización, un diseño diferente.* Deloitte University Press.

Deloitte Consulting (2017). *Tendencias Globales del Capital Humano 2017: Reescribiendo las reglas para la era digital.* Deloitte University Press.

Dirección General de Formación Pública (2012). *Material de Lectura: Concepto de la Administración Pública.* Gestión Administrativa-INAP, Chubut.

Felcman, Isidoro. & Blutman, Gustavo (2011). *Nuevos modelos de gestión pública: Cultura, liderazgo y tecnologías de gestión después del "big bang" paradigmático.* 1a ed. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Figueroa de la Peña, César A. (2016). *Propiedades Psicométricas del Cuestionario de Compromiso Organizacional en Trabajadores Públicos de la Región La Libertad.* Universidad César Vallejos, Facultad de Humanidades, Escuela Académico Profesional de Psicología. Trujillo, Perú.

Freire M., Carlos A. & Enders, Tomás W. (1998). *Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991).* RAC, Vol. 2, Núm. 3.

Gallardo, Eva & Triado, Xavier M. (2007). *Revisión de las aportaciones teóricas sobre el compromiso organizativo: ¿A caso importan las actitudes?* Artículo presentado en Ponencias del XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.

Giraud, Claude (2013). *¿Qué es el compromiso?* Editorial Universidad Nacional de San Martin – UNSAM Edita, Buenos Aires, Argentina.

Greenberg, Jerald & Baron, Robert A. (1997). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Prentice Hall.

Gómez M., Adela D. (2015). *Gestión del compromiso institucional y el desempeño docente del profesorado de la Universidad Peruana de los Andes.* Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign.* Addison-Wesley Publishing. Reading MA.

Hallberg, Ulrika E. y Schaufeli, Wilmar B. (2006). *"Same Same" But Different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment?* European Psychologist, Vol. 11(2).

Jericó, Pilar (2008). *La nueva gestión del talento: construyendo compromiso.* Edición ampliada y revisada. Prentice Hall, Financial Times. Madrid, España.

Juárez G., Arturo (2015). *Engagement laboral, una concepción científica: entrevista con Wilmar Schaufeli.* Liberabit, Vol. 21, Núm. 2. Lima, Perú.

Kahn, William A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work.* Academy of Management Journal, Vol. 33, Núm. 4.

Kutik, Bill (2008). *Who First Called It 'Talent Management'?* Article on Talent Management Origins. LRP Publications.

Maldonado, R., Sonia E, Ramírez, María C., García R., Blanca R. & Chairez V., Angélica (2014). *Compromiso Organizacional de los profesores de una Universidad Pública.* Conciencia Tecnológica, Núm. 47, Universidad Autónoma de Baja California, México.

Marsollier, Roxana G. & Expósito, Cristian D. (2017). *Los valores y el compromiso laboral en el empleo público.* Revista Empresa y Humanismo, Vol. XX, Núm. 2.

Mathieu, John E. & Zajac, Dennis M. (1990). *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment.* Psychological Bulletin, American Psychological Association, Inc., Vol. 108. Núm. 2.

Meyer, Jonh P. & Allen, Natalie J. (1984). *Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations.* Journal of Applied Psychology, American Psychological Association, Inc., Vol. 69. Núm. 3.

Meyer, John P. & Allen, Natalie J. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization.* Journal of Occupational Psychology, The British Psychological Society.

Meyer, John P., Allen, Natalie J. & Gellatly, Ian R. (1990). *Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations.* Journal of Applied Psychology.

Meyer, John P. & Allen, Natalie J. (1991). *A three-component model conceptualization of organizational commitment.* Article in Human Resource Management Review. Vol. 1, Núm. 1.

Meyer, John P. & Allen, Natalie J. (1993). *Organizational commitment: evidence of career stage effects?* The University of Western Ontario, J BUSN RES.

Meyer, John P. & Allen, Natalie J. and Smith, C. (1993). *Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization.* Journal of Applied Psychology, Vol. 78.

Meyer, John P. & Allen, Natalie J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application.* Sage Publications.

Meyer, John P. & Herscovitch, L. (2001). *Commitment in the workplace: toward a general model.* Human Resource Management Review, Vol. 11.

Meyer, John P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002*). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences.* Journal of Vocational Behavior, Vol. 6.

Montoya S., Elizabeth M. (2014). *Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center.* Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú.

Mowday R., Porter L. y Steers R. (1981). *Employee organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover.* Academic Press, New York.

Newstrom, John W. (2007). *Comportamiento Humano en el trabajo.* Decimotercera Edición. New York, USA. McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A.

Omar, Alicia & Florencia U, Alicia (2008). *Valores Personales y Compromiso Organizacional.* Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas, Universidad de Entre Ríos. Enseñanza e investigación en Psicología, Vol. 13. Núm. 2.

Ortiz S., Sergio (1999). *Responsabilidades legales de los servidores públicos.* Editorial Porrúa, México.

Pérez van Morlegan, Luis. (2016). *Recursos Humanos: área clave en la gestión de la empresa.* 1ª ed. – Ciudad Autónoma de Buenos Aires: La Ley, 2016.

Poder Legislativo del Paraguay (2011). *Ley N° 4.394 - Que modifica y amplia el contenido de la Ley N° 109/91.* Congreso de la Nación Paraguaya. Asunción, Paraguay.

Ramió M., Carles. (2015). *La Administración Pública del futuro: La Administración "2050".* Grupo de Investigaciones en Gobierno, Administración y Políticas Públicas, GIGAPP Estudios/Working Papers.

Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2009). *Comportamiento Organizacional.* Decimotercera Edición. Pearson Educación, México.

Rothbard, Nancy P. (2001). *Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles.* Administrative Science Quarterly, Vol. 46.

Saks, Alan M. (2006). *Antecedents and consequences of employee engagement.* Journal of Managerial Psychology, Emerald Group Publishing Limited. Vol. 21, Núm. 7.

San Martin G., Sonia (2000). *Una comparación del Compromiso Organizacional del trabajador español y el trabajador mexicano.* Universidad de Burgos, España.

Secretaria de la Función Pública (2012). *Ley 1.626/200 de la Función Pública. Presidencia de la República del Paraguay.* Impreso en Nempre Producciones. Asunción, Paraguay.

Secretaria de la Función Pública (2013). *Buenas prácticas de gestión y desarrollo de personas en la Administración Pública.* Gestión Ambiental-GEAM.

Secretaria de la Función Pública (2017). *Informe sobre Nivel Salarial y por Categorías. Clasificación de Funcionarios y Funcionarias por categoría y nivel de ingreso mensual.* Septiembre, 2017. Presidencia de la República del Paraguay.

USAID: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional y Programa Umbral (2008). *MECIP: Modelo Estándar de Control Interno para Instituciones Públicas del Paraguay.* Parte I – Marco Conceptual. Asunción, Paraguay.

Verón, Luís (2011). *Ministerio de Hacienda: Galería de Ministros y Sedes.* Impreso en Servicios Gráficos. Asunción, Paraguay.