



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE GUAYAQUIL  
CARRERA DE PSICOLOGÍA**

**ANÁLISIS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN  
PÚBLICA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
**Licenciada en Psicología**

**AUTORA:**

PAOLA ANAHÍ ALDAZ DIAZ

**TUTOR:**

MGTR. DARWIN ANDRÉS HIDALGO SOTOMAYOR, PHD

Guayaquil - Ecuador

2026

**CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE  
TITULACIÓN**

Yo, **Paola Anahí Aldaz Díaz** con documento de identificación N° **1207793991** manifiesto que:

Soy la autora y responsable del siguiente trabajo; y, autorizo a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

**Guayaquil, 4 de Febrero del año 2026**

Atentamente,



**Paola Anahí Aldaz Díaz**

**1207793991**

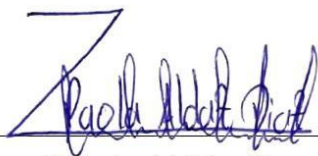
**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE  
TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD PÓLITÉCNICA SALESIANA**

Yo, **Paola Anahí Aldaz Díaz** con documento de identificación N° **1207793991**, expreso mi voluntad y por medio del presente documento cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora de la **Sistematización de experiencias prácticas de investigación y/o intervención: “Análisis del compromiso organizacional en una institución pública de la ciudad de Guayaquil”**, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: **Licenciada en Psicología**, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifiesto, suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

**Guayaquil, 04 de febrero del año 2026**

Atentamente,



**Paola Anahí Aldaz Díaz**

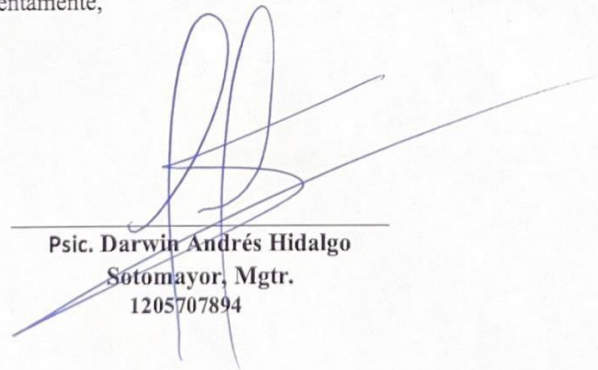
**1207793991**

## CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, **Darwin Andrés Hidalgo Sotomayor**, con documento de identificación N° **1205707894** docente de la **Universidad Politécnica Salesiana**, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: **ANÁLISIS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**, realizado por **Paola Anahí Aldaz Diaz**, con documento de identificación N° **1207793991**, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción **Sistematización de experiencias prácticas de investigación y/o intervención** que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 04 de febrero del año 2026

Atentamente,



Psic. Darwin Andrés Hidalgo  
Sotomayor, Mgtr.  
1205707894

## DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

Primeramente, agradezco a Dios por permitirme llegar hasta aquí, por cuidarme día a día y guiarme en cada paso de este proceso. A mis padres, Edison Aldaz y Elisa Diaz, mis pilares fundamentales en esta gran etapa de mi vida. Gracias a mi papá, quien ha hecho todo lo posible para que pueda convertirme en una gran profesional, y a mi querida madre, quien me ha inculcado los valores más importantes de la vida, como no a rendirme nunca y que nada en esta vida es imposible. A mis apreciados abuelos, Marianita y Otton, gracias por brindarme su apoyo incondicional desde el inicio de este gran trayecto; sin ustedes, nada de esto habría sido posible. A mis grandes amigas que me regalo la universidad, Lady, Leylin y Luisa, gracias por su apoyo en los momentos en que más lo necesitaba, por su compañía constante y por enseñarme que las verdaderas amistades si existen. Gracias por acompañarme durante estos increíbles cuatro años. A mi hermana Gindy Diaz, aunque se que no estas físicamente, siempre estás en mi mente y corazón.

A mi sobrino Eilan Aldaz, gracias por llenar mis días de felicidad, por regalarme un amor tan puro.

Finalmente, a mis queridas docentes Cinthya Sesme y Paola Samaniego, gracias por guiarnos con dedicación y compromiso y por ser excelentes profesionales.

Paola Anahí Aldaz Díaz

## RESUMEN

En las empresas públicas de la ciudad de Guayaquil, cuando se habla del compromiso organizacional que deben tener los trabajadores este puede verse influenciado de gran manera por factores internos como los psicosociales ya sea por el comportamiento o clima, administrativos por los procesos y de liderazgo por el trato recibido, los cuales condicionan el desempeño como la estabilidad del personal. Aunque en las empresas está implícito crear las condiciones óptimas para obtener un compromiso organizacional elevado, a menudo la presencia de un ambiente negativo, falta de reconocimiento, poca comunicación y un control hermético han logrado que sean más comunes, es por ello por lo que lo ideal es comenzar a gestionar prácticas que consoliden un mayor sentido de pertenencia y entrega.

La gestión que desarrolla talento humano debe centrarse en una cultura organizacional que evoque a un bienestar psicológico que reduzca los niveles estrés y desgaste profesional, después trabajar en la justicia organizacional con el fin de generar confianza y una participación activa en el cumplimiento de funciones y valores institucionales y por último brindar las herramientas como parte del apoyo organizacional que eleve los niveles de motivación, desempeño, y satisfacción para crear en los trabajadores esa vocación al servicio que debe estar presente sobre todo en empresas públicas.

Desde el punto de vista de la psicología organizacional, el compromiso organizacional presente en las empresas públicas de la ciudad de Guayaquil se comprende desde un fenómeno multidimensional donde se integran componentes afectivos, cognitivos y conductuales. Es por ello que la importancia de analizar cada factor que influye en el compromiso del trabajador se debe orientar en intervenciones productivas que logren generar un impacto positivo.

**Palabras Claves:** Compromiso Organizacional, Factores Psicosociales, Motivación.

## ABSTRACT

In public companies in the city of Guayaquil, when discussing the organizational commitment that employees should have, it can be greatly influenced by internal factors such as psychosocial factors (such as behavior and climate), administrative factors (such as processes), and leadership factors (such as the treatment received). These factors affect both performance and employee stability. Although companies implicitly strive to create optimal conditions for high organizational commitment, a negative work environment, lack of recognition, poor communication, and tight control have often contributed to these issues. Therefore, it is ideal to begin implementing practices that foster a greater sense of belonging and dedication.

Human talent management should focus on an organizational culture that fosters psychological well-being, reducing stress and burnout. It should then work towards organizational fairness to build trust and encourage active participation in fulfilling institutional functions and values. Finally, it should provide the necessary tools as part of organizational support to increase motivation, performance, and satisfaction, cultivating in employees a sense of service that is essential, especially in public companies.

From an organizational psychology perspective, organizational commitment in public companies in Guayaquil is understood as a multidimensional phenomenon integrating affective, cognitive, and behavioral components. Therefore, analyzing each factor that influences employee commitment should lead to productive interventions that generate a positive impact.

**Keywords:** Organizational Commitment, Psychosocial Factors, Motivation.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA.....	I
CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	II
CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA.....	III
CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	IV
DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO.....	V
RESUMEN.....	VI
ABSTRACT .....	VII
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS .....	XI
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	XI
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XII
1. DATOS INFORMATIVOS DEL PROYECTO .....	1
1.1. Nombre de la práctica de intervención o investigación .....	1
1.2. Nombre de la institución o grupo de investigación.....	1
1.3. Tema que aborda la experiencia.....	1
1.4. Localización .....	3
2. OBJETIVO.....	3
2.1. Objetivo General.....	3
2.2. Objetivos Específicos .....	3
3. EJE DE LA INTERVENCIÓN O INVESTIGACIÓN .....	4
3.1. Compromiso Organizacional .....	4

3.2. Clima Laboral .....	5
3.3. Comportamiento Organizacional .....	6
3.4. Administración del Talento Humano.....	7
3.5. Cultura Organizacional y Liderazgo.....	8
3.6. Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional .....	9
3.7. Bienestar Psicológico en el Trabajo.....	10
3.8. Estrés Laboral y Desgaste Profesional (Burnout).....	11
3.9. Estrés Laboral y Desgaste Profesional (1984 Burnout).....	13
3.10. Justicia Organizacional .....	13
3.11. Identidad Profesional y Sentido del Trabajo.....	14
3.12. Contrato Psicológico.....	15
3.13. Motivación Laboral en el Sector Público .....	16
3.14. Comunicación Organizacional y Compromiso Organizacional.....	17
3.15. Desempeño Laboral y compromiso Organizacional.....	18
3.16. Vocación de Servicio y Compromiso Organizacional.....	19
3.17. Confianza Institucional y Compromiso Organizacional.....	20
3.18. Liderazgo Ético y Compromiso Organizacional.....	21
3.19. Apoyo Organizacional Percibido.....	23
3.20. Participación Laboral y Empoderamiento psicológico .....	24
3.21. Clima ético y Valores Institucionales .....	25
3.22. Estabilidad Laboral y Compromiso en el Sector Público .....	26
4. OBJETO DE LA INTERVENCIÓN O DE LA PRÁCTICA DE INVESTIGACIÓN .....	27
5. METODOLOGÍA .....	28

6.	PREGUNTAS CLAVES.....	30
7.	ORGANIZACIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	31
	7.1 Aspectos Positivos y Negativos .....	36
8.	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	36
9.	JUSTIFICACIÓN.....	50
10.	CARACTERIZACIÓN DE LOS BENEFICIARIOS .....	51
11.	INTERPRETACIÓN.....	53
12.	PRINCIPALES LOGROS DEL APRENDIZAJE .....	55
13.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	58
	13.1. Conclusiones: .....	58
	13.2. Recomendaciones: .....	59
14.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	60
15.	ANEXOS .....	64

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Nivel de Compromiso .....	40
Tabla 2. Compromiso Organizacional.....	41
Tabla 3. Identificados con Objetivos.....	42
Tabla 4. Ambiente Laboral .....	43
Tabla 5. Influencia de Liderazgo.....	44
Tabla 6. Reconocimiento Laboral .....	45
Tabla 7. Influencia de Acciones .....	46
Tabla 8. Nivel de Motivación.....	47
Tabla 9. Factores de Debilitamiento.....	48
Tabla 10. Acciones de Fortalecimiento .....	49

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Ubicación de la Empresa pública de la ciudad de Guayaquil .....	3
Gráfico 2. Nivel de Compromiso .....	40
Gráfico 3. Compromiso Organizacional.....	41
Gráfico 4. Identificados con Objetivos .....	42
Gráfico 5. Ambiente Laboral .....	43
Gráfico 6. Influencia de Liderazgo .....	44
Gráfico 7. Reconocimiento Laboral .....	45
Gráfico 8. Influencia de Acciones.....	46
Gráfico 9. Nivel de Motivación.....	47
Gráfico 10. Factores de Debilitamiento.....	48
Gráfico 11. Acciones de Fortalecimiento .....	49

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Registro Fotográfico del Desarrollo del Proyecto .....	64
Anexo2. Formato de Encuesta Dirigida a Colaboradores del SSC .....	69

## **1. DATOS INFORMATIVOS DEL PROYECTO**

### **1.1. Nombre de la práctica de intervención o investigación**

Sistematización de experiencia: Análisis del compromiso organizacional en una institución pública de la ciudad de Guayaquil.

### **1.2. Nombre de la institución o grupo de investigación**

Empresa Pública de la ciudad de Guayaquil.

### **1.3. Tema que aborda la experiencia**

La presente experiencia aborda el compromiso organizacional como un fenómeno psicosocial central en la relación entre el colaborador y la organización, entendiendo a esta última como un sistema social que se sostiene y transforma a partir del grado de vinculación, identificación y sentido de pertenencia de quienes la integran. El compromiso no se concibe únicamente como permanencia laboral, sino como una disposición subjetiva que se construye a partir de las vivencias cotidianas, las relaciones internas y coherencia entre lo que la organización expresa y lo que efectivamente práctica.

Cada interacción dentro del entorno laboral representa un espacio donde el colaborador interpreta señales, expectativas y valores institucionales, influyendo directamente en su nivel de involucramiento. Por ello hablar desde una perspectiva donde el compromiso organizacional trascienda lo contractual y se llegue a convertir en una experiencia de relaciones, con reconocimiento, participación y claridad en roles fortalezcan el vínculo con la organización y no llegue a ser una debilidad. Cuando la experiencia laboral en sus primeras etapas no se consolidan estos elementos, llega a afectar la conexión con la institución fragmentándola, donde la disposición y la identificación del personal no vaya más allá de lo estrictamente funcional.

Cuando se habla a nivel latinoamericano en el desarrollo del compromiso organizacional, este se ve afectado por estructuras que se caracterizan por tener una distancia jerárquica alta. Un liderazgo de estilo vertical y procesos comunicacionales donde la participación llega a ser nula. Logrando que estas dinámicas limiten una construcción de vínculos sólidos, relaciones laborales que se rijan estrictamente en la obediencia y un cumplimiento a cabalidad sin apoyo de los objetivos organizacionales. Dado este tipo de escenario, el colaborador aprende a cumplir mecánicamente lo que lo toca sin llegar a entender el propósito de cada acción.

En el contexto ecuatoriano delimitando la ciudad de Guayaquil, este tipo de situaciones son más comunes en sitios donde existe una orientación a la productividad y el logro de objetivos inmediatos. Los ritmos acelerados de trabajo, sumados a una gestión centrada en la eficiencia operativa, reducen los espacios para fortalecer el sentido de pertenencia y la participación activa. La experiencia evidenció manifestaciones como desinterés progresivo, limitada identificación institucional y compromiso restringido a lo obligatorio, lo que refleja la necesidad de repensar las prácticas organizacionales desde una perspectiva más relacional, que se enfoque en el factor humano y no solo en el proceso.

En este marco, la experiencia se orienta a analizar cómo el compromiso organizacional se configura a partir de las dinámicas internas y del contexto sociocultural, destacando su relevancia como objeto de conocimiento psicosocial. De este modo, se plantea que fortalecer el compromiso no depende únicamente de incentivos formales, sino de la construcción de relaciones organizacionales coherentes, participativas y contextualizadas a la realidad latinoamericana y ecuatoriana.

## 1.4. Localización

### Gráfico 1

Ubicación de la Empresa pública de la ciudad de Guayaquil.



*(Nota). Se muestra la ubicación de la empresa pública, ubicado en el centro en las calles Carchi y 1 de mayo de la ciudad de Guayaquil. Tomado de Google Maps, (2025)*

## 2. OBJETIVO

### 2.1. Objetivo General

Analizar el nivel de compromiso organizacional de los servidores públicos de una institución en Guayaquil.

### 2.2. Objetivos Específicos

- Evaluar el nivel de compromiso organizacional mediante herramientas validadas en tres dimensiones: afectiva, normativa y de continuidad.

- Identificar factores psicosociales, administrativos y de liderazgo que influyen en la motivación y el desempeño.
- Comparar los niveles de compromiso entre diferentes áreas organizacionales para detectar brechas o contrastes relevantes.

### **3. EJE DE LA INTERVENCIÓN O INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Compromiso Organizacional**

Cuando se habla del compromiso organizacional, se la identifica como una variable que comprende la relación que hay entre los trabajadores y la institución. Meyer y Allen (1991), definen esta variable como un estado psicológico que busca determinar la disposición que tiene el empleado en permanecer, identificarse y colaborar con la organización. El modelo de estos autores cuenta con tres componentes, los cuales son el afectivo, normativo y de continuidad, siendo uno de los modelos más aceptados dentro de la psicología laboral y que se utiliza para evaluar el nivel de motivación. En organizaciones públicas, el compromiso que adquiere el colaborador llega a ser relevante por su complejidad, los incentivos económicos limitados y la influencia de factores políticos. Cuando se detecta un compromiso afectivo sólido en el personal, existe una participación genuina y con una realización personal alta. Cuando se detecta un compromiso por continuidad, el personal permanece por una necesidad o estabilidad personal, generando actitudes pasivas y desmotivantes que pueden llegar a ser contagiosas.

La literatura coincidirá en que altos niveles de compromiso se traducen en productividad, menor ausentismo, mayor responsabilidad y comportamientos ciudadanos organizacionales, mientras que niveles bajos generan rotación, apatía y deterioro del clima laboral. Este deterioro no ocurre de manera inmediata; suele desarrollarse de forma silenciosa, hasta que se convierte en parte del ambiente cotidiano, un menor compromiso se traduce en trabajadores emocionalmente

distantes con su trabajo, lo que se expresa en actitudes como cumplir solo lo estrictamente necesario, evitar la participación en actividades institucionales, mostrar resistencia a nuevas responsabilidades o minimizar la importancia del servicio público como misión colectiva. Estas conductas, aunque puedan parecer aisladas, de a poco se integran a una atmósfera laboral pesada, donde predominan la desconfianza, el desánimo y la sensación de solo cumplir por obligación.

### **3.2. Clima Laboral**

Chiavenato (2000) define el clima laboral como la percepción que los trabajadores construyen del ambiente interno de la organización. No se trata solo de las condiciones físicas, sino de cómo se sienten en relación con la comunicación, el liderazgo, la colaboración, el reconocimiento y el trato recibido. El clima es un reflejo de la satisfacción de aquellas necesidades psicológicas que tiene el personal y que actúa como un indicador para detectar conflictos o tensiones internas. Un clima laboral positivo facilita la cooperación, es un generador de motivación y contribuye en el compromiso organizacional, mientras que un clima laboral negativo crea un distanciamiento emocional, un rechazo al cambio, poca integración colectiva y un bajo desempeño individual como grupal. En organizaciones públicas, un clima poco favorable se asocia a una rigidez estructural, sobrecargar administrativa, frágil estabilidad y falta de retroalimentación.

La presencia de rigidez estructura, típica de muchas entidades públicas, también influye de forma decisiva en la calidad del clima laboral. Cuando procedimientos son demasiado estrictos o las jerarquías excesivamente marcadas, los trabajadores sienten que tienen poco margen de decisión y limitada capacidad para aportar ideas o soluciones propias. Esta sensación de trabajar dentro de un molde reduce la creatividad, frena la iniciativa y genera un ambiente donde las personas cumplen por obligación más que por convicción. Con el tiempo, esta rigidez

puede volverse parte de la cultura institucional, dificultando la innovación y perpetuando procesos lentos que aumentan la frustración del personal. En estos escenarios, incluso los empleados con alto compromiso afectivo pueden experimentar desgaste emocional al sentir que sus esfuerzos chocan constantemente contra barreras estructurales difíciles de superar.

### **3.3. Comportamiento Organizacional**

El comportamiento organizacional estudia cómo los individuos y los grupos actúan dentro de una organización y cómo estas conductas impactan en la eficacia institucional, según Robbins y Judge (2009) nos dice que esta disciplina integra elementos de psicología, sociología y administración para comprender fenómenos como la motivación, liderazgo, percepción, toma de decisiones, relaciones humanas y cultura. En el contexto actual, las instituciones enfrentan desafíos como la globalización, cambios tecnológicos, presión ciudadana por transparencia y demandas de eficiencia. Analizar el comportamiento organizacional permite comprender cómo reaccionan los trabajadores ante estos retos, qué factores influyen en su desempeño y cómo se puede intervenir para mejorar los resultados que sean perceptibles y sobre todo motivantes para los trabajadores.

El comportamiento organizacional permite identificar cómo los trabajadores interpretan su rol dentro de la institución y de qué manera ciertos factores como la comunicación, el estilo de supervisión o la justicia organizacional influyen en su actitud diaria. En muchas entidades públicas, la combinación de normativas estrictas, procesos o desgaste emocional afectan directamente la manera en que los servidores se relacionan entre sí y con la organización. Comprender estas dinámicas internas facilita la detección de las posibles causas que derivan a conductas como la resistencia al cambio, la baja participación en actividades grupales o la falta de iniciativa en su rol dentro de la entidad, permitiendo

implementar acciones que fortalezcan la motivación, mejoren la interacción entre áreas y generen entornos laborales más colaborativos y eficientes.

### **3.4. Administración del Talento Humano**

La Administración de Recursos Humanos, según Werther y Davis (2008), implica atraer, desarrollar, motivar y retener al personal. En instituciones públicas, esta función debe equilibrar la normativa estatal con la gestión estratégica, asegurando procesos transparentes, equitativos y orientados al bienestar. Un manejo deficiente del talento humano especialmente en áreas como capacitación, selección, supervisión y evaluación pueden convertirse en un factor directo de desmotivación y bajo compromiso, sin mencionar las repercusiones negativas a futuro en todos los niveles estructurales. Por el contrario, políticas claras, liderazgo cercano y oportunidades de desarrollo fortalecen el vínculo emocional y normativo con la institución en la búsqueda constante de mejorar. Una gestión del talento humano verdaderamente efectiva debe reconocer que la calidad de las relaciones laborales es tan importante como los procedimientos formales.

En muchas entidades públicas, la comunicación vertical, los procesos rígidos o la falta de claridad en los roles, generan confusión que afectan a la organización y limitan la capacidad del personal volviéndolo pasivo. Cuando no existe una coordinación clara entre áreas, ni mecanismos donde los trabajadores expresen sus necesidades o inquietudes, la institución termina funcionando de manera fragmentada y reactiva. Por el contrario, cuando talento humano promueve espacios de diálogo, impulsa prácticas de reconocimiento, identifica fortalezas individuales y genera condiciones para el desarrollo integral del personal, se construye una organización más humana y cohesionada. Esta visión estratégica centrada en la eficiencia contribuye a fortalecer el compromiso afectivo, disminuye la rotación y favorece una cultura institucional donde los servidores sienten que ocupan un rol significativo en la entidad.

### **3.5. Cultura Organizacional y Liderazgo**

Para Schein y Schein (2017) estos conciben la cultura como un conjunto de supuestos básicos compartidos que guían la conducta dentro de una organización. Su modelo de tres niveles que trata de los artefactos, valores declarados y supuestos profundos permite comprender cómo se transmiten las normas y cómo influyen en el comportamiento diario. El liderazgo es fundamental en este proceso, Schein señala que los líderes no solo crean la cultura, sino que esta, una vez consolidada, moldea también al líder. En instituciones públicas, donde coexisten prácticas formales, tradiciones históricas y resistencias al cambio, el rol de liderazgo es determinante para fortalecer el compromiso, promover la transparencia y construir un sentido compartido de propósito. Schein destaca que la cultura organizacional se fortalece o debilita según la coherencia entre lo que los líderes dicen y lo que realmente hacen.

En instituciones públicas esta coherencia es importante porque los trabajadores suelen estar expuestos a cambios frecuentes de autoridades, modificaciones en la estructura interna o variaciones en los lineamientos institucionales. Cuando el liderazgo actúa con claridad, comunica de forma transparente y demuestra con su propio comportamiento los valores que desea promover, los trabajadores encuentran estabilidad emocional y sentido de dirección, aun con contextos de alta exigencia. Por el contrario, cuando el líder emite mensajes contradictorios, carece de apoyo hacia el personal o toma decisiones sin explicación, la cultura se fragmenta, generando desconfianza, rumores y resistencia al cambio. En este escenario, los supuestos profundos que sostienen el comportamiento organizacional se vuelven confusos, afectando no solo el clima laboral, sino también el compromiso afectivo y normativo del personal.

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

La satisfacción laboral es uno de los constructos más estudiados dentro de la psicología organizacional debido a su estrecha relación con la motivación, el desempeño y el compromiso organizacional. Locke (1976) define la satisfacción laboral como un estado emocional positivo que resulta de la valoración que la persona realiza sobre su experiencia laboral y el grado en que su trabajo satisface sus expectativas, necesidades y valores personales. La satisfacción laboral se comprende como un antecedente clave en el compromiso efectivo, cuando el entorno es satisfactorio para los trabajadores llegan a desarrollar un vínculo emocional fuerte con la organización, esto se traduce en una base estable, de obligación, de permanencia y contribución total. Caso contrario con una satisfacción laboral baja, el compromiso de los colaboradores tiende a debilitarse y se transforma en algo instrumental para su permanencia.

La satisfacción laboral entendida como un constructo multidimensional, autores como Peiró y Prieto (1996), indican que incluye aspectos relevantes como la satisfacción con las funciones del trabajo, las relaciones interpersonales, el liderazgo, la carga laboral y las condiciones de la organización en sus diferentes aspectos. En instituciones públicas, estos factores llegan a ser relevantes de manera particular, donde la estructura jerárquica, la normativa rígida y la flexibilidad limitada llegan a influir en la manera en que los trabajadores evalúan su experiencia laboral. Por consiguiente, se evidencia una estrecha relación entre la satisfacción laboral con la percepción de justicia y reconocimiento. Cuando los trabajadores consideran que su esfuerzo es valorado de manera equitativa y que existe coherencia entre las normas y las practicas institucionales, se fortalece la satisfacción y, con ello, el compromiso organizacional.

En cambio, la percepción de trato injusto o de falta de reconocimiento puede generar frustración, desmotivación y distanciamiento emocional por parte del trabajador no solo a la

entidad sino a sus líderes y compañeros. En el contexto del sector público, la satisfacción laboral también se relaciona con el sentido de servicio y la utilidad social del trabajo. Muchos servidores públicos encuentran satisfacción en la posibilidad de contribuir al bienestar colectivo. Sin embargo, cuando las condiciones organizacionales dificultan el cumplimiento adecuado de esta misión, la satisfacción disminuye y el compromiso se ve afectado que de manera silenciosa va decayendo hasta el punto de comprometerse con lo mínimo y haciendo creer que es suficiente. Por ello, comprender la satisfacción laboral como un factor dinámico y relacional resulta fundamental para analizar el compromiso organizacional en instituciones públicas.

### **3.7. Bienestar Psicológico en el Trabajo**

El bienestar psicológico en el trabajo se refiere al estado en el que los trabajadores experimentan equilibrio emocional, sentido de propósito y relaciones laborales saludables dentro de la organización. Ryff (1989) plantea que el bienestar psicológico está compuesto por dimensiones como la autoaceptación, las relaciones positivas, la autonomía, el dominio del entorno, el crecimiento personal y el propósito de vida. Estas dimensiones también se manifiestan en el ámbito laboral, influyendo en la forma en que las personas se relacionan con su trabajo y con la institución viendo el grado de importancia que le dan en todos sus ámbitos. En las organizaciones públicas, el bienestar psicológico adquiere una importancia especial debido a las altas demandas emocionales y administrativas que suelen caracterizar estos contextos ya que muy pocas veces son reconocidos o recompensados cuando dan más.

Cuando los trabajadores perciben que cuentan con apoyo institucional, claridad en sus funciones y un ambiente de respeto, es más probable que experimenten bienestar psicológico y, en consecuencia, mayor compromiso organizacional. Caso contrario cuando existe una falta de apoyo, ambigüedad en los roles y una sobrecarga laboral, existe una afectación negativa al

bienestar y generar un desgaste emocional. El bienestar psicológico no depende exclusivamente de características individuales, sino de factores organizacionales. Warr (Warr, 1987) afirma que aquellos elementos como la seguridad laboral, definición de roles claros, un buen control y calidad en las relaciones sociales son grandes influyentes en el bienestar. Es por ello que las políticas institucionales y talento humano en las prácticas de gestión desempeñan un rol principal en del deterioro o promoción del bienestar psicológico.

Diferentes estudios indican que el bienestar psicológico es un mediador entre las condiciones laborales y el compromiso organizacional. Cuando existe en los trabajadores un sentimiento emocional equilibrado y un sentido en el trabajo, llegan a desarrollar un fuerte sentido de identificación con la organización, mostrando una mayor disposición en colaborar y asumir responsabilidades. En cambio, cuando el bienestar se ve afectado, el compromiso disminuye y pueden aparecer conductas de distanciamiento o apatía. En el sector público, promover el bienestar psicológico implica reconocer al trabajador como persona y no únicamente como recurso. La creación de espacios de dialogo, el apoyo emocional y el reconocimiento del esfuerzo contribuyen a fortalecer el bienestar y con ellos el compromiso organizacional de manera sostenible por parte de sus trabajadores.

### **3.8. Estrés Laboral y Desgaste Profesional**

El bienestar psicológico en el trabajo se relaciona con la posibilidad de que el trabajador experimente equilibrio emocional, sentido de propósito y relaciones laborales saludables, Ryff (1989) propone un modelo de bienestar psicológico que incluye dimensiones como la autopercepción, el crecimiento personal, el propósito de vida, el dominio del entorno, la autonomía y las relaciones positivas. En el contexto laboral, estas dimensiones se traducen en experiencias como sentirse competente, percibir que el trabajo tiene sentido, contar con apoyo

social y tener margen de decisión. En organizaciones públicas, el bienestar psicológico impacta directamente en la calidad del servicio. Cuando los trabajadores se sienten psicológicamente sostenidos, suelen mostrar mayor disposición, mayor tolerancia al estrés y más energía para resolver problemas. Caso contrario, se incrementa la irritabilidad, la desmotivación y el distanciamiento, afectando la calidad del clima laboral y el reduciendo el compromiso.

Un buen nivel de bienestar puede fortalecer el compromiso afectivo, pero a la vez un compromiso saludable (no basado solo en obligación o necesidad) puede proteger el bienestar, porque la persona encuentra sentido, identidad y coherencia en su rol. Esta interacción es importante en el sector público, donde la misión institucional (servicio a la ciudadanía) puede funcionar como fuente de significado cuando existe claridad y coherencia organizacional. Warr (1987) señala que el bienestar en el trabajo no solo depende de factores individuales, sino del diseño del entorno: condiciones de seguridad, oportunidad de control, claridad de rol, relaciones sociales y recompensas. En este sentido, el bienestar no puede abordarse únicamente como “resiliencia personal”, sino como un resultado de como la institución organiza el trabajo y gestiona a las personas.

Para ampliar el argumento del bienestar psicológico en los trabajadores, también se puede introducir la idea de recursos laborales, esto quiere decir modelos contemporáneos como el enfoque en la demanda de recursos, para Bakker y Demerouti (2007) sostienen que cuando existen recursos laborales (apoyo del supervisor, autonomía, reconocimiento, aprendizajes, herramientas), el bienestar del trabajador aumenta y el compromiso con los objetivos y la organización se fortalece; cuando existe una predominancia de demandas altas en la organización y no existen los recursos suficientes para abordarlos de manera correcta o eficiente, las consecuencias que sufren los trabajadores son de un bienestar deteriorado y un compromiso que

se vuelve frágil en los momentos más difíciles y distante en los momentos más fáciles, por ello la existencia de recursos laborales se vuelven vitales.

### **3.9. Estrés Laboral y Desgaste Profesional**

El estrés laboral puede entenderse como una respuesta de adaptación frente a demandas que el individuo percibe como desbordantes. Lazarus y Folkman (1984) explican que el estrés no depende únicamente del evento, sino de la evaluación que realiza la persona, si siente que no tiene recursos para afrontar la situación el estrés aumenta. En instituciones públicas, los factores de estrés suelen incluir la sobrecarga administrativa, la presión por resultados, la atención a usuarios con alta demanda y la falta de recursos materiales o humanos. Si el estrés se vuelve crónico, puede evolucionar hacia el síndrome de burnout. Mlaslach y Jackson (1981) proponen que el burnout se expresa en tres dimensiones: agotamiento emocional, despersonalización (trato frío o distante hacia otras personas) y baja realización personal. En palabras simples, el trabajador “se cansa por dentro”, se vuelve más indiferente y siente que su trabajo ya no vale.

### **3.10. Justicia Organizacional**

La justicia organizacional se refiere a cómo los trabajadores perciben la equidad dentro de la organización, en resultados como en procedimientos y trato. Greenberg (1987) posiciona este concepto como un eje fundamental para comprender reacciones laborales como el compromiso, la satisfacción, la confianza y la intención de permanencia. Una ampliación importante es distinguir claramente sus dimensiones:

- Justicia distributiva: Evaluación de la equidad de los resultados (por ejemplo, asignación de cargas, reconocimientos, beneficios, oportunidades).
- Justicia procedimental: Percepción de justicia en los procesos de decisión (transparencia, consistencia, posibilidad de ser escuchado)

- Justicia interpersonal e informacional: Calidad del trato y la explicación que se brinda sobre las decisiones.

El autor Colquitt (2001) desarrolla una de las escalas más utilizadas para medir justicia organizacional y demuestra que estas dimensiones se relacionan con el compromiso organizacional y la confianza institucional. En instituciones públicas, este tema suele ser sensible porque el personal observa de ceca como se asignan funciones, encargos, permisos o responsabilidades, y cualquier percepción de favoritismo o arbitrariedad afecta de forma rápida el clima laboral. Desde una mirada psicológica, la justicia tiene un peso emocional grande: cuando una persona siente que “no es justo”, su motivación se reduce, su confianza en la organización se rompe y puede aparecer una forma de distanciamiento defensivo. Esto se relaciona con tu línea de análisis sobre deterioro silencioso: la injusticia no siempre se expresa en confrontación abierta, pero sí en apatía, baja participación o comentarios cínicos.

### **3.11. Identidad Profesional y Sentido del Trabajo**

La identidad profesional se refiere a como una persona se define a sí misma a partir de su rol laboral, sus responsabilidades y el significado que le atribuye a su trabajo. Ibarra (1999) explica que la identidad profesional no es fija; se construye mediante experiencias, reconocimiento social y pertenencia a grupos laborales. En el sector público, esta identidad suele estar vinculada al servicio, la responsabilidad y la contribución social. Cuando el trabajador logra conectar su rol con un propósito, se fortalece el sentido del trabajo y aumenta el compromiso afectivo. En cambio, cuando la institución transmite mensajes contradictorios, cuando existe desorden, falta de reconocimiento o excesiva burocracia, la persona puede sentir que su trabajo “pierde sentido”. Esa pérdida de sentido afecta la identidad profesional y puede traducirse en desmotivación y desconexión emocional.

Este eje te permite argumentar que el compromiso organizacional no es solo una relación con la institución, sino también una relación con el “yo profesional” que se va haciendo consciente a medida que pasa el tiempo. Si la organización facilita espacios de reconocimiento, aprendizaje y coherencia con la misión institucional, los resultados son el fortalecimiento de la identidad profesional y, con ello, el compromiso laboral elevado. Un enfoque complementario que puede ampliar bastante este apartado es la teoría de la identidad social en organizaciones: Ashforth y Mael (1989) señalan que las personas desarrollan identificación organizacional cuando se perciben como parte de un “nosotros”. Esa identificación suele aumentar conductas cooperativas, orgullo institucional y voluntad de permanencia, creando así trabajadores comprometidos y satisfechos.

### **3.12. Contrato Psicológico**

El contrato psicológico es un concepto muy útil para explicar, incluso con contrato formal estable, por qué un trabajador puede sentirse desmotivado o traicionado por la organización. Rousseau (1995) define el contrato psicológico como el conjunto de creencias sobre promesas implícitas y obligaciones recíprocas entre el trabajador y la organización. Se trata de expectativas no escritas sobre apoyo, reconocimiento, desarrollo profesional, estabilidad, equidad y trato digno. Cuando la organización cumple con esas expectativas, el trabajador suele responder con mayor compromiso, cooperación y lealtad, pero cuando no, se produce una ruptura del contrato psicológico, generando frustración, cinismo y reducción del compromiso afectivo. En organizaciones públicas, este fenómeno se repite muchas veces cuando el colaborador siente que no se le reconoce el esfuerzo realizado, no hay una eficiente comunicación o que no existe un respaldo por parte de la institución hacia el personal.

### **3.13. Motivación Laboral en el Sector Público**

Se entiende por motivación laboral al proceso psicológico donde se explica el ¿Por qué? De los trabajadores al iniciar, mantener y orientar su conducta a metas determinadas en el entorno laboral. El campo de la psicología organizacional llega a ser fundamental la motivación para comprender los niveles de implicación que tiene el trabajador y que tan dispuestos están a comprometerse con los objetivos institucionales. Existe una especial relevancia en analizar el sector público, por las condiciones laborales con una estructura rígida, normas estrictas e incentivos económicos limitados. Chiavenato (2009), indica que la motivación laboral solo depende de recompensas materiales, sino que se agrega factores psicológicos y simbólicos, que se pueden traducir en reconocimientos, estabilidad, sentido de pertenencia y la percepción de sentirse útil en el trabajo.

En el sector público, se llega a encontrar esa motivación en la contribución del bienestar colectivo, reforzando así la motivación intrínseca y el compromiso con la institución en su visión y misión. Existe un compromiso entre el compromiso organizacional y la motivación, donde destaca el componente afectivo. El trabajador que se siente mayormente motivado, llega a desarrollar un vínculo emocional con la organización cumpliendo sus funciones con sentido de responsabilidad y entusiasmo. Si esto no se da, la desmotivación se manifiesta en conductas como la apatía, mínimo esfuerzo y resistencia al cambio, debilitando el compromiso organizacional y afectando el clima laboral. La burocracia excesiva llegar a ser un causante de la baja motivación en organizaciones públicas, así como falta de autonomía y la poca participación en la toma de decisiones.

Cuando se dan estas condiciones desfavorables, llegan a generar una sensación de estancamiento profesional y un interés de trabajo bajo, a pesar de que mantenga la permanencia

por estabilidad laboral. Al identificarse este tipo de casos, se entiende que el compromiso se sostiene principalmente por continuidad, donde no existe una verdadera identificación con la organización. Para fortalecer la motivación en organizaciones públicas deriva a reconocer el trabajo realizado de forma continua, una retroalimentación efectiva y crear un entorno de participación comunicacional de los trabajadores hacia la institución. La motivación intrínseca es estimulada por la organización cuando realiza gestiones enfocadas en el personal, se consolida el compromiso organizacional que favorece el desempeño individual y/o colectivo y se refleja en la calidad del servicio público.

### **3.14. Comunicación Organizacional y Compromiso Organizacional**

La comunicación organizacional es un proceso importante para el correcto funcionamiento de las instituciones, ayudar en la transmisión de información, coordinar acciones y edificar significados socializados entre sus trabajadores. Dessler (2015) afirma que, desde el punto de vista psicológico, la comunicación no solo se da de manera formal, sino también desde la informalidad de las cuales los trabajadores llegan a comprender la cultura, decisiones internas y normas institucionales. Cuando la comunicación se relaciona con el compromiso organizacional este influye de forma directa en la percepción que los empleados tienen de la organización. Cuando existe una comunicación clara, oportuna y coherente ayuda a la confianza, fortalece el sentido de pertenencia y la incertidumbre se reduce significativamente. Cuando hay una comunicación activa de ida y vuelta, la identificación y compromiso con la institución crece.

Cuando la comunicación es deficiente, suele generar rumores, confusión y desconfianza. En el sector público donde existen cambios administrativos y normativos con mucha frecuencia, la información tiende a no ser clara ni oportuna provocando cuadros de ansiedad y un temor al cambio, reacciones que afectan negativamente al clima laboral, donde los trabajadores perciben

que la toma de decisión es dada sin comprender desde el punto de vista de quien ejecuta las acciones. Existe una relación entre la comunicación organizacional con la justicia y reconocimiento. Para que haya trabajadores que tengan mayor disposición al cambio se necesita explicar las decisiones, respaldar los procedimientos y mantener un trato respetuoso para que incluso las medidas que resultan ser desfavorables sean asumidas de mejor manera. Por el contrario, cuando no se da ninguna de esas medidas se percibe como arbitrario por parte de la organización que implica en desarrollar desconfianza.

Cuando se menciona al sector público y su comunicación, esta suele darse mayormente de forma vertical, limitando la participación y el diálogo con todas las escalas de la pirámide jerárquica. Lo que se busca es promover espacios donde exista una comunicación bidireccional y una retroalimentación donde la participación del personal logre un compromiso afectivo. Escuchar a los trabajadores implica conocer ampliamente la información para tomar decisiones con respaldo, esto fortalece el trabajo en todas las partes y fortalece la percepción del personal como una organización activa y efectiva. En conclusión, la comunicación organizacional se la considera parte de los factores psicológicos que son clave para construir el compromiso organizacional del personal, donde la comunicación efectiva contribuye en el fortalecimiento de vínculos, en la alineación de expectativas y en la consolidación de la cultura institucional como participativa y cohesionada.

### **3.15. Desempeño Laboral y compromiso Organizacional**

Se entiende como desempeño laboral a los comportamientos y los resultados que los trabajadores logran para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Parasuraman et al (1993) menciona que, desde la psicología organizacional, el desempeño se enfoca en cumplir con las tareas impuestas y en la conducta que aporta al correcto funcionamiento de la organización, a

través de cooperación entre áreas, iniciativa en las funciones y apertura a cambios significativos. La relación estrecha que existe entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral, tiene que ver con los trabajadores tengan un alto o bajo nivel de compromiso afectivo con la institución, si es alto muestran un mejor desempeño, mayor responsabilidad y proactividad y si no el efecto contrario. Las conductas son especialmente relevantes cuando se habla del sector público, donde se necesita mayor trabajo en equipo y coordinarse efectivamente entre áreas, siendo fundamentales para garantizar un servicio de calidad.

La realidad es que cuando el compromiso organizacional es bajo, el desempeño de los trabajadores se reduce al mínimo en el cumplimiento de sus funciones, cumpliendo estrictamente con lo que se le pide, evita asumir otras responsabilidades si se presentan y buscan implicarse lo menos posible cuando se trata de mejorar procesos ya que se traduce en más trabajo. Este tipo de conductas no está sujeto a sanciones, pero deriva a deficiencia institucional y calidad en el servicio brindado. El desempeño laboral tiene factores organizacionales como el liderazgo, la claridad de roles y la retroalimentación que lo influencia de manera positiva o negativa. En instituciones públicas, cuando se busca evaluar el desempeño, este suele presentar desafíos particulares, siendo un variable no tan fácil de medir. Por otro lado, evaluar de forma justa y con orientación en el desarrollo puede influir en fortalecer el compromiso organizacional, siempre y cuando se perciba coherencia en el esfuerzo, desempeño y reconocimiento.

### **3.16. Vocación de Servicio y Compromiso Organizacional**

Cuando se analiza en profundidad el compromiso organizacional, la vocación al servicio suele ser un elemento que está presente en el sector público. Este hace alusión a la disposición del trabajador en aportar bienestar a los que sirve y encontrar la satisfacción en el desempeño de sus funciones donde la parte social está presente. Maslach y Jackson (1981) mencionan que la

vocación al servicio se asocia a los valores que ha cultivado el trabajador como lo son la responsabilidad, la solidaridad y el compromiso profesional con los demás, siendo una realidad para muchos trabajadores el estar en contacto con la sociedad y un deseo genuino de ayudar. Esto es parte de la motivación intrínseca del trabajador que se busca fortalecer en la organización con el compromiso, sobre todo cuando se trabaja en reforzar el sentido del trabajo. La percepción es positiva en el trabajador cuando su labor genera un impacto positivo, logra mayor identificación con la organización y mayor compromiso afectivo.

Cuando existen condiciones organizacional difíciles de llevar, la vocación al servicio es afectada, estas condiciones suelen ser la sobrecarga laboral, una falta de recursos y una excesiva burocracia que genera en el trabajador frustración y desgaste emocional.

Bajo estos escenarios el trabajador puede llegar a entrar en conflicto, experimentando una disonancia entre su deseo genuino de servir con las limitaciones que presenta la organización para garantizarlas, debilitando el compromiso organizacional. Desde el punto de vista de la psicología organizacional se comenta que la vocación al servicio por sí sola no llegar a ser suficiente para tener un compromiso duradero. Esto debe ser acompañado por prácticas organizacionales que busquen reconocer el esfuerzo del trabajador, promover condiciones óptimas y dignas, así como reforzar los valores de la empresa. Cuando la organización descuida estos aspectos, incluso los trabajadores con alta vocación pueden experimentar desmotivación y distanciamiento emocional.

### **3.17. Confianza Institucional y Compromiso Organizacional**

La confianza institucional se refiere a la creencia de los trabajadores de que la organización actúa de manera coherente, justa y predecible sin cambios bruscos o favoritismo evidentes. Arellano (2012) menciona que, desde la perspectiva de la psicología, la confianza es

un elemento esencial para promover el desarrollo de relaciones laborables sanas para la construcción del compromiso organizacional. Cuando la institución genera confianza a los trabajadores, estos muestran una mayor apertura en la colaboración de actividades, aceptan los cambios que implican un mayor esfuerzo y asumen responsabilidades que suman a su trabajo. La confianza facilita la identificación con la organización y fortalece el compromiso afectivo y normativo. En cambio, cuando se da la desconfianza en la institución, este genera actitudes defensivas, resistencia al cambio y distanciamiento emocional.

En las instituciones públicas, la confianza institucional puede verse afectada por la inestabilidad administrativa la falta de transparencia y las decisiones percibidas como arbitrarias. Estos factores erosionan progresivamente el compromiso organizacional, incluso cuando los trabajadores mantienen su permanencia por razones de estabilidad laboral. La confianza se construye a partir de experiencias cotidianas. La percepción de la confianza es influenciada por la coherencia entre el discurso y las acciones como también en el cumplimiento de las normas y el trato con respeto recibido, es por eso que la institución al mostrar genuina preocupación por el bienestar del personal y su accionar se baja en la justicia, la confianza se fortalece y se consolida el compromiso. Hablar de la confianza institucional es hablar de un pilar psicológico del compromiso organizacional. Fortalecer la confianza resulta clave para crear espacios laborales más estables, con participación y que se enfoques en la calidad del servicio.

### **3.18. Liderazgo Ético y Compromiso Organizacional**

El liderazgo ético no es otra cosa más que la capacidad de los líderes en actuar de forma coherente con principios morales, responsabilidad y justicia, para influir de manera positiva en la conducta y actitud del personal. En el sector público, existe una relevancia particular ya que no solo se encargan de dirigir personas, sino que son la imagen más cercana a los valores de la

institución. Sampieri et al (2014) refieren que, desde el punto de vista de la psicología organizacional, el liderazgo se lo reconoce como un rol que se encarga de la orientación de tareas como también ser el modelo de generar buena percepción, emoción y crear vínculos con la organización. El liderazgo ético es un elemento que influye de forma directa en el compromiso organizacional. Los trabajadores al percibir líderes que actúan con justicia, respeto y coherencia en sus acciones, las probabilidades de que desarrollen confianza y lealtad a la institución incrementan.

Cuando los trabajadores ven en los líderes favoritismo, disparidad entre el discurso y la práctica como también incongruencia, el compromiso tiende a debilitarse. En empresas públicas, el líder ético es una figura clave para ser ese nexo entre la empresa y el trabajador aún en contextos difíciles, donde la toma de decisión debe ser transparente, debe haber una comunicación honesta y un trato digno que refuerce el sentirse respaldados y valorados. El liderazgo también tiene su impacto en el clima laboral y con ello el cómo los trabajadores están dispuestos en asumir responsabilidades y estar comprometidos con el trabajo. Es por ello que el liderazgo ético es una función reguladora para el comportamiento institucional. Cuando los líderes establecen límites claros y actúan como modelos de conducta, se reduce la incertidumbre y se fortalecen normas compartidas.

El liderazgo ético no es únicamente una cualidad personal exclusiva de un grupo selecto del personal, sino un factor organizacional que influye directamente en el compromiso de los trabajadores. En instituciones públicas, fortalecer este tipo de liderazgo resulta fundamental para consolidar vínculos laborales basados en la confianza, la identificación y la responsabilidad social. Esto favorece un entorno de trabajo más predecible y seguro que es percibido por el trabajador para poder cumplir su rol sin contratiempos o mejor aún sin temas ajenos que tiene

que pensar mientras que realiza sus actividades, dando un enfoque total en su trabajo, lo que incrementa en él la confianza institucional y el compromiso organizacional, creando en el un liderazgo ético donde su compromiso se transmite en que todos cumplan con su rol para que la organización se encuentre bien.

### **3.19. Apoyo Organizacional Percibido**

El apoyo organizacional percibido es cuando el trabajador considera que la institución se preocupa por el bienestar y les da valor a sus acciones. La psicología organizacional según Taylor y Bogdan (1984) explican el concepto como el respaldo que llega a ser percibido por los trabajadores que influye en actitudes del trabajador como la motivación, la satisfacción y el compromiso organizacional. Cuando se percibe ese apoyo la relación con la institución llega a ser positiva y se busca que sea duradera. En instituciones públicas reconocer que se necesita trabajar en el bienestar del personal es un recurso estratégico para promover la lealtad como parte de ese apoyo organizacional. Cuidar del personal genera un mejor clima laboral y fortalece el compromiso organizacional, donde se ve reflejado en un servicio de calidad a los demás.

Cuando el trabajador percibe un apoyo organizacional generalmente se da con acciones concretas como la flexibilidad en ciertas situaciones, acompañamiento de los superiores o el proveer recursos necesarios como reconocer el esfuerzo realizado. Estas prácticas generan una sensación de seguridad psicológica, favorece el compromiso afectivo y reduce la probabilidad de distanciamiento emocional. Caso contrario cuando el trabajador no percibe ese apoyo por parte de la organización, siendo indiferente ante las necesidades laborales o siendo exigentes sin mostrar apoyo, el compromiso organizacional tiende a debilitarse mucho más rápido. El vivir esta experiencia en el día a día afecta la motivación generando en el personal actitudes defensivas o falta de interés. La institución al mostrar apoyo para mejorar las condiciones

laborales, velar por el bienestar del personal, refuerza el sentido de obligación moral de responder con compromiso y lealtad. Es decir que las acciones de la institución al ser percibidas como buenas llama a una reciprocidad que fortalece el vínculo con la organización.

### **3.20. Participación Laboral y Empoderamiento psicológico**

La participación laboral se refiere a la oportunidad que tienen los trabajadores en ser parte de la toma de decisiones y en la mejora los procesos organizacionales. Katz y Kahn (1978) al hablar de la psicología organizacional menciona que la participación laboral tiene una estrecha relación con el empoderamiento psicológico, percibiendo el control, la competitividad y el concepto del trabajo como motivantes. En entidades públicas donde el poder de decisión está centralizado en una persona o en un solo departamento es cuando adquiere mayor relevancia. La participación activa de los trabajadores, generan más responsabilidad en obtener buenos resultados desarrollando un compromiso organizacional mayor. Que tengan la posibilidad de opinar, proponer ideas y ser escuchas de verdad refuerza la identificación con la institución y fortalece el compromiso afectivo. Esto hace que la percepción de sus roles sea entendida como significativo.

Por el contrario, cuando el trabajador no percibe que sus opiniones y aportes son escuchados o considerados, involucrarse de manera activa se va reduciendo y afectando a nivel emocional. El empoderamiento psicológico también se relaciona con el bienestar y el desempeño. Trabajadores empoderados suelen mostrar mayor iniciativa, creatividad y disposición al aprendizaje. En el sector público, estas conductas resultan fundamentales para adaptarse a cambios normativos y demandas sociales crecientes. Fomentar la participación y el empoderamiento psicológico fortalece el compromiso organizacional permitiendo que los trabajadores se sientan parte activa de la institución y no simples ejecutores de órdenes siendo

vistos como herramientas. La participación laboral y el empoderamiento psicológico son factores clave para el compromiso organizacional en el sector público.

### **3.21. Clima ético y Valores Institucionales**

El clima ético se refiere a la percepción compartida sobre lo que es considerado correcto o aceptable dentro de la organización. En instituciones públicas, este clima se construye a partir de normas, prácticas y valores que orientan el comportamiento diario de los trabajadores. Weber (1947) menciona que, desde la psicología organizacional, el clima ético influye directamente en actitudes como la confianza, la satisfacción y el compromiso organizacional, siendo elementos importantes para la organización con respecto a su personal. Cuando el clima ético es positivo, los trabajadores perciben coherencia entre los valores declarados y las prácticas reales. Esta coherencia fortalece la identificación con la institución y genera orgullo de pertenencia. En cambio, cuando existe una brecha entre el discurso institucional y las acciones concretas, se debilita el compromiso y se incrementa el cinismo organizacional. Cuando el clima ético es positivo, los trabajadores perciben coherencia entre los valores declarados y las prácticas reales.

Cuando existen valores declarados y prácticas reales, se fortalece la identificación con la institución y genera orgullo de pertenencia. En cambio, cuando existe una brecha entre el discurso institucional y las acciones concretas, se debilita el compromiso y se incrementa el cinismo organizacional. Además, el clima ético se relaciona con el compromiso normativo. Los trabajadores que perciben una organización justa y coherente suelen desarrollar un sentido de obligación moral y lealtad hacia la institución. En cambio, cuando el clima ético es débil, el compromiso se reduce a una relación funcional, basada en la estabilidad o en la necesidad. El clima ético actúa como un marco de referencia para la toma de decisiones. Un clima claro reduce

la ambigüedad y proporciona seguridad psicológica, lo que favorece el compromiso organizacional y el bienestar laboral.

### **3.22. Estabilidad Laboral y Compromiso en el Sector Público**

La estabilidad laboral es una característica distintiva del empleo público y constituye un factor importante en la permanencia de los trabajadores. Sin embargo, para Aguilar (2006) desde la psicología organizacional, menciona que la estabilidad por sí solo no garantiza un compromiso organizacional elevado. Es posible que un trabajador permanezca en la institución por seguridad, pero sin una identificación emocional con ella. La estabilidad laboral se relaciona principalmente con el compromiso de continuidad asegurada. Este tipo de compromiso se basa en la evaluación de los costos asociados a abandonar la organización, como la pérdida de beneficios o seguridad económica. Aunque este compromiso puede reducir la rotación que tiene sus puntos positivos y negativos, no siempre se traduce en motivación o alto desempeño para quienes se sienten seguros en sus puestos de trabajo.

Cuando la estabilidad se combina con reconocimiento, apoyo y oportunidades de desarrollo, puede convertirse en un factor que fortalezca el compromiso afectivo, logrando crear en el trabajador un sentido de pertenencia y responsabilidad que va más allá de un puesto de trabajo. En cambio, cuando se percibe como el único beneficio, puede fomentar actitudes pasivas y resistencia al cambio, lo que genera una comodidad sin esfuerzo y una autoridad que nadie le ha dado. Por ello, en el sector público la estabilidad debe ser acompañada por prácticas de gestión aprobadas por talento humano, que ya hayan dado resultados positivos y no implementar recursos y personal en gestiones que sean una moneda al aire, donde se busque un proceso que promueva la implicación real del personal y eviten la desmotivación. Algo que se puede lograr con personal capacitado y que no es exclusivo de grandes presupuestos como se lo ha vendido.

#### **4. OBJETO DE LA INTERVENCIÓN O DE LA PRÁCTICA DE INVESTIGACIÓN**

El objeto de la presente sistematización se centra en el análisis del compromiso organizacional de los trabajadores de la empresa pública de la ciudad de Guayaquil, esto a través de la evaluación utilizando herramientas que buscan dimensionar lo afectivo, lo normativo y lo continuo. La experiencia sistematizada no se centra en todos los factores que influyen en los trabajadores, sino que se delimita en los factores internos que genera diferentes niveles de motivación, desempeño o sentido de pertenencia dentro de la empresa.

Es por ello que la sistematización se enfoca en analizar todos aquellos componentes de la organización que influyan directamente en el compromiso organizacional para establecer un nivel de compromiso en cada trabajador, donde estos son: el clima laboral, la cultura, el liderazgo, la justicia organizacional y la comunicación, que desarrollan aspectos psicológicos comunes como la motivación, el estrés, satisfacción, bienestar, confianza, estabilidad, entre otros que dan a conocer el verdadero nivel de compromiso, el sentido de pertenencia.

El desarrollo de la experiencia comprende en un periodo de aproximadamente 4 meses, en el cual el rol asignado requirió de observar y participar de manera activa en los procesos designados en la organización. Donde se puso a conocer los factores psicosociales, administrativos y de liderazgo que influyen de manera directa en los trabajadores y de cómo fue su motivación y desempeño al momento de cumplir con su rol, determinando así un entendimiento de aquellos puntos que están bien y otros donde requieren de una intervención.

Es por ello que, acorde a la experimentado en la empresa pública de la ciudad de Guayaquil el objeto de la intervención se delimita en determinar el nivel de compromiso organizacional de los trabajadores mediante los factores internos siendo los psicosociales, administrativos y de liderazgo en el cumplimiento de sus funciones, ayudando a conocer en qué

punto se encuentra la motivación, el bienestar, la confianza, estabilidad, el desempeño y demás aspectos relevantes que influyen en el compromiso.

## **5. METODOLOGÍA**

La presente investigación es aplicada y se ha desarrollado con un enfoque cualitativo de tipo descriptivo; donde la sistematización de experiencias que ha permitido analizar, evaluar y entender todo lo que conlleva al conocimiento de la práctica realizada junto con las personas que han sido parte de este proceso de aprendizaje de manera directa. La aplicación de este enfoque ha resultado útil para comprender el compromiso organizacional desde el punto de vista psicológico, social y administrativo como un solo conjunto.

La sistematización ha tenido lugar en una empresa pública de la ciudad de Guayaquil, durante un periodo que comprende aproximadamente 4 meses. El análisis tiene como eje principal el nivel de compromiso organizacional de los trabajadores con la empresa, delimitando el estudio en factores internos presentes en la organización, excluyendo los factores externos que llegan a ser menos relevantes.

Para la comprensión de la experiencia realizada, se han empleado diversos instrumentos cualitativos, los cuales han dado una comprensión más detallada del tema que se aborda, extraída de fuentes primarias como secundarias, siendo estas las siguientes:

**Observación directa:** Se ha utilizado la observación directa pudiendo evaluar el desarrollo de las actividades del personal estando en contacto con ellos y así comprender aquellos factores internos que afectan a los trabajadores, facilitando percibir los niveles de satisfacción, motivación, estabilidad y estrés que han permitido analizar el verdadero compromiso organizacional.

**Fuentes Bibliográficas:** Se ha realizado una investigación exploratoria de autores especializados que han ayudado a construir la información teórica sobre el tema de estudio, generando así un panorama más amplio sobre aquellos temas que aborda el compromiso organizacional y aquellos puntos relevantes para comprender sus causas y consecuencias en una empresa.

Los instrumentos empelados fueron de utilidad para conocer el compromiso organizacional desde una perspectiva general de sus orígenes, causas y consecuencias que se dan en todas las empresas, pero también una perspectiva específica de un personal en concreto que vive la gestión de los factores internos empleados por talento humano. La información tuvo un proceso de elaboración, recolección, organización y presentación de datos para su posterior análisis. Logrando así la comprensión de los niveles de compromiso organizacional de este grupo de trabajadores.

Los niveles de compromiso organizacional son evaluados mediante el modelo de tres dimensiones de Meyer y Allen (1991), siendo este uno de los marcos conceptuales más robustos dentro de la psicología organizacional, el cual considera los siguientes factores:

**Compromiso afectivo:** Comprende la parte emocional del trabajador con la organización, queriendo tener una identificación con los valores y objetivos de la empresa que lo motiven a seguir perteneciendo a ella.

**Compromiso normativo:** Se refiere a la lealtad y responsabilidad que tiene con la organización, basado en un sentido moral con los demás y ético en lo profesional.

**Compromiso de continuidad:** Se refiere a la evaluación personal del trabajador en determinar el motivo de su permanencia en la organización, siendo estos por necesidad, deseo, superación, entre otro.

El modelo se sustenta en la validez y confiabilidad de los resultados, siendo aplicado en muchos contextos con el fin de desagregar el nivel de compromiso organizacional en factores específicos, siendo para el presente trabajo aplicado en preguntas que ayudaron a comprender el ¿Por qué? y ¿Cómo?, los servidores públicos siguen vinculados a la organización.

## **6. PREGUNTAS CLAVES**

### **Preguntas de Inicio**

- ¿Cómo describen los servidores públicos su experiencia diaria de trabajo dentro de la institución?
- ¿Qué elementos del ambiente laboral influyen en la forma en que los servidores públicos se sienten parte de la institución?
- ¿Qué aspectos del trabajo institucional generan mayor interés o involucramiento en los servidores públicos?

### **Preguntas Interpretativas**

- ¿De qué manera los factores internos, como el liderazgo, la comunicación y el reconocimiento, influyen en el nivel de compromiso organizacional de los servidores públicos?
- ¿Cómo los factores externos, tales como el contexto social, normativo y laboral, inciden en la motivación y el desempeño de los servidores públicos?
- ¿Qué experiencias institucionales fortalecen o debilitan el sentido de pertenencia de los servidores públicos hacia la organización?

### **Preguntas de Cierre**

- ¿Qué aspectos identificados durante la experiencia influyen con mayor fuerza en el compromiso organizacional de los servidores públicos?

- ¿Qué acciones institucionales podrían fortalecer el vínculo entre los servidores públicos y la organización?
- ¿Qué aportes deja este análisis para mejorar las practicas organizacionales en el sector público?

## **7. ORGANIZACIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

El presente apartado describe de manera cronológica, reflexiva y analítica el desarrollo de las prácticas preprofesionales, realizadas en la empresa pública de Guayaquil (SSC), específicamente en las áreas de talento humano y afiliación. Este proceso formativo a representado una etapa fundamental dentro de la formación académica, permitiendo contrastar los conocimientos teóricos adquiridos durante la carrera con la realidad institucional y administrativa de un sistema que brinda atención a poblaciones rurales y campesinas. Desde el primer día, se asumió este espacio no solo como un requisito académico, sino como una oportunidad real de aprendizaje, observación crítica y fortalecimiento de competencias profesionales.

### **Semana 1**

Durante la primera semana de las prácticas, se realizó la inducción institucional correspondiente. Las jornadas estuvieron orientadas al conocimiento general del funcionamiento del SSC, su estructura organizacional, misión, visión y principales líneas de acción. Asimismo, se informó sobre las normas internas, horarios, responsabilidades asignadas y protocolos de confidencialidad, los cuales resultan esenciales en una institución que maneja información sensible del personal y de los afiliados. La primera aproximación permitió generar un marco de referencia claro sobre el rol que debía desempeñar cada colaborador y el comportamiento profesional esperado dentro de la organización.

## **Semana 2**

La segunda semana estuvo enfocado en la observación directa de las actividades del área de Talento humano. En esta etapa inicial, la función a realizar principalmente fue la familiarización de los procesos administrativos relacionados con la gestión del personal, especialmente el manejo de documentación referente a asistencia, permisos y horas extras. A través de esta observación, se pudo identificar gran parte de los procedimientos, estos se realizaban de forma manual, lo cual implicaba un alto nivel de revisión y control para evitar errores. Si bien esta modalidad permite un seguimiento detallado, también evidencia una carga administrativa considerable y una mayor probabilidad de inconsistencias.

## **Semana 3**

En la Tercera semana, se asignaron tareas específicas de apoyo en la revisión de registros de asistencia y formularios de horas extras. Esta actividad implicó verificar que los documentos contaran con los datos completos, firmas correspondientes y fechas correctas. Durante este proceso, se evidenciaron falencias recurrentes, como formularios incompletos, ausencia de firmas de autorización y discrepancias entre los horarios reportados y los registros de asistencia. Desde un panorama positivo, esta experiencia ha permitido desarrollar habilidades de análisis, atención al detalle y responsabilidad documental; sin embargo, también dejó en evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de control interno, que son parte de un ecosistema del bienestar organizacional.

## **Semana 4**

La semana cuatro principalmente se centró en el análisis del flujo de entrega de la documentación relacionada con horas extras. Se hizo una revisión de cómo los formularios eran remitidos desde las distintas áreas operativas hacia talento humano, identificando tiempos de

entrega, responsables y puntos críticos del proceso. A partir de esa actividad, se pudo observar que no existía un cronograma claramente definido ni responsables específicos en cada etapa, lo cual generaba retrasos y acumulación de documentos.

### **Semana 5**

Durante la quinta semana se enfatizó en una sistematización preliminar de las observaciones recopiladas en las semanas anteriores. Se organizaron los principales errores detectados y se iniciaron un análisis de sus posibles causas, entre ellas falta de capacitación continua, la sobrecarga laboral y la ausencia de procedimientos estandarizados. Al mismo tiempo, hubo un reconocimiento de aspectos positivos, como la apertura del personal para brindar orientación, el compromiso institucional y la disposición para mejorar los procesos existentes. Esta jornada ha permitido comprender que las debilidades identificadas no responden a negligencia, sino a limitaciones estructurales que requieren intervenciones planificadas.

### **Semana 6**

En la sexta semana con el conocimiento adquirido se apoyó en la organización física de los expedientes del personal. Esta actividad consistió en revisar, clasificar y ordenar documentos relacionados con contratos, permisos y registros de horas extras. A través de esta tarea, se evidenció la acumulación de documentos sin un orden cronológico uniforme, lo que dificultaba su rápida localización. Como aspectos positivos, esta actividad ha permitido desarrollar habilidades de organización y sistematización; sin embargo, también reveló la necesidad de implementar archivos digitales que optimicen el tiempo y reduzcan errores humanos.

### **Semana 7**

La séptima semana estuvo orientada al análisis detallado de los registros de horas extras. Se delegó en la revisión de formularios correspondientes a distintivos periodos, verificando

fechas, horas, firmas de autorización y coherencia con los reportes de asistencia. Durante este proceso se identificaron inconsistencias frecuentes, como diferencias entre las horas reportadas y las efectivamente registradas, así como autorizaciones incompletas. Esta situación refleja una debilidad estructural del proceso que ha sido observado y aplicado, ya que puede generar conflictos laborales y retrasos en los pagos, afectando la motivación del personal a niveles críticos.

### **Semana 8**

En la octava semana se observó para su posterior identificación las causas que originan los errores administrativos que son detectados durante el proceso. A través del dialogo con el personal del área, se pudo establecer que la carga laboral, la falta de capacitación continua y la dependencia de procesos manuales son factores determinantes. Desde una mirada crítica, hubo un observación del personal en como muestra compromiso y disposición, pero también como las limitaciones estructurales dificultan una gestión más eficiente. Este análisis ha permitido comprender que los problemas no responden a negligencia individual, sino a deficiencias del sistema.

### **Semana 9**

En la novena semana se participó en la elaboración de un mapeo de flujo de documentación, desde su generación en las distintas áreas hasta su recepción final en talento humano. Esta actividad ha permitido visualizar con claridad los puntos críticos del proceso, especialmente los momentos en los que se generan retrasos o perdidas de información. Como aspecto positivo, el mapeo ha facilitado una comprensión integral del proceso y como aspecto negativo, se evidenció la ausencia de responsables claramente definidos en cada etapa, lo que debilita el control interno.

### **Semana 10**

Durant la décima semana hubo la colaboración del personal en la elaboración de una propuesta preliminar de mejora orientada en optimizar el control de horas extras. Esta propuesta incluyó recomendaciones como la estandarización de formatos, la asignación de responsables por área y la implementación de cronogramas de entrega. Esta actividad ha permitido aplicar conocimientos teóricos relacionados con la gestión administrativa y el análisis organizacional, fortaleciendo competencias profesionales como la redacción técnica y la formulación de propuestas.

### **Semana 11**

En la penúltima semana de las prácticas todo el esfuerzo se enfocó en la revisión conjunta de la propuesta elaborada, junto con el personal del área. La creación de este espacio de retroalimentación tuvo un resultado enriquecedor, permitiendo contrastar la visión académica con la experiencia práctica de los funcionarios. Se valoró positivamente la apertura al diálogo y la disposición para considerar cambios; no obstante, también se identificaron limitaciones institucionales, principalmente relacionadas con recursos tecnológicos y carga laboral.

### **Semana 12**

Durante la última semana de las prácticas se pudo realizar una evaluación general de las actividades desarrolladas en el aéreo talento humano. Esta jornada ha permitido consolidar los aprendizajes obtenidos, reconociendo tanto los avances como las debilidades del proceso. Desde el punto de vista del desarrollo personal, la etapa de las prácticas ha fortalecido la capacidad del análisis crítico, responsabilidad y compromiso ético. A nivel institucional, se pudo evidenciar la importancia de una gestión administrativa ordenada y eficiente para garantizar el bienestar del personal y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

## **7.1 Aspectos Positivos y Negativos**

En la etapa final de las practicas preprofesionales en el SSC ha permitido consolidar una mejor visión del funcionamiento institucional, así como tener una reflexión sobre los aprendizajes y desafíos vividos que aportan al crecimiento personal y profesional de cada trabajador. Fortaleciendo aquellos conocimientos técnicos, valores éticos y al compromiso social que son fundamentales en la vida profesional. Se puede enumerar una serie de aspectos positivos como el nivel de compromiso, la vocación al servicio, la proactividad orientada en la correcta atención y la apertura a la socialización de conocimiento para obtener un ambiente agradable y de aprendizaje.

Los conocimientos teóricos aplicados en las prácticas, como la revisión documental, la elaboración de informes y atención al cliente, han ayudado en la adaptación del puesto de trabajo, permitiendo desarrollar competencias y generar confianza en las capacidades profesionales. Pero también se evidenciaron aspectos negativos que requieren de intervención institucional. Existe una dependencia a los procesos manuales dejando a un lado la digitalización de información, lo que ha llevado a generar retrasos y por ende incrementa la carga laboral elevando el riesgo de cometer errores administrativos. Existen procesos que no están estandarizados y que son vistos como esenciales para el correcto proceder de la organización, así como la falta de personal responsable que perjudica la eficiencia de ellos procesos.

## **8. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

El presente trabajo de investigación en el análisis de la información recolectada se ha desarrollado desde un enfoque cualitativo, en el que se ha orientado en la comprensión de la valoración, percepción y experiencias que tienen los funcionarios en el compromiso organizacional con la institución. El enfoque empleado deja a un lado las relaciones estadísticas

y las generalidades numéricas, sino en la realidad laboral de los empleados teniendo en cuenta el contexto en el que realizan sus actividades y aquella experiencia extraída durante el período de las prácticas preprofesionales. Se ha buscado que la perspectiva del análisis cualitativo sea concebida como parte de un proceso reflexivo y sistemático logrando así transformar la información obtenida en datos comprensibles y que puedan ser contextualizados.

La información obtenida se aborda como parte de la realidad vivida, observada y compartida en la organización que ha permitido dar voz a los participantes acorde a la observación directa que se ha realizado en el entorno institucional. El análisis realizado no son simples respuestas sino una interpretación de la realidad, con coherencia y que se relaciona con las dinámicas internas del lugar. El proceso analítico empleado tiene su fundamento en la percepción de los trabajadores como fuente legítima de conocimiento, sobre todo cuando se lo vincula al compromiso organizacional, la motivación, el liderazgo, el clima laboral y el reconocimiento. Estos elementos, por su naturaleza subjetiva, requieren ser comprendidos desde la experiencia y el significado que adquieren para quienes los viven cotidianamente, razón por la cual el enfoque cualitativo resulta pertinente y coherente con los objetivos del estudio.

La información recolectada a través del instrumento de la encuesta a los funcionarios de la empresa pública busca que sea interpretada de forma narrativa y experiencial, aunque el instrumento tenga una estructura cerrada y de preguntas predefinidas, se ha realizado un análisis cualitativo que ha permitido identificar tendencias, niveles y patrones acorde a la percepción que, reflejada en el clima organizacional, así como la identificación del personal con la organización. Esto bajo el contexto que ha presentado la institución, las relaciones de poder y el dinamismo que existe que fueron evidenciadas durante las prácticas. El análisis es progresivo, con la lectura de los resultados obtenidos, una reflexión interpretativa de cada dimensión que ha sido evaluada.

El procedimiento aplicado a permitido contrastar la información dada por los funcionarios con lo observado día a día, logrando obtener una comprensión profunda y coherente de lo estudiado. El análisis no es una interpretación abstracta sino de una realidad vivida en la institución. La parte investigativa ha sido relevante para el estudio con el fin de adoptar el análisis cualitativo como eje principal del proceso. La experiencia obtenida durante el periodo de las practicas preprofesionales llega a ser un componente fundamental para la correcta interpretación de la información reduciendo el margen de error. El conocer de cerca los procesos internos, la relación de los funcionarios y las dinámicas entre áreas han permitido darles sentido a las respuestas obtenidas a través del instrumento.

Se ha pretendido que la información analizada esté orientada en identificar las fortalezas y debilidades relacionadas al compromiso organizacional, no para aplicar medidas evaluativas o sancionadoras, sino para una comprensión reflexiva de lo que se debe hacer. El objetivo de la información es comprender la percepción que tienen los funcionarios con la organización, entiendo cuáles son esos factores que fortalecen el sentido de pertenencia y aquellos factores que generan desmotivación y/o distanciamiento, bajo un marco organizacional presente en el lugar. El análisis cualitativo ha buscado visibilizar aspectos no tan evidentes que no son referidos en instrumentos formales de la institución. Las percepciones conocidas dadas por el instrumento de investigación revelan elementos simbólicos, emocionales y de relación que han influido de forma directa con el compromiso organizacional.

El proceso analítico ha contribuido en lograr cumplir con los objetivos académicos establecidos para la realización de la investigación, generando una reflexión crítica de la experiencia adquirida en la organización durante el periodo de las prácticas preprofesionales. El instrumento aplicado fue una encuesta estructurada con preguntas cerradas y respuestas

establecidas por el investigador, siendo dirigida a funcionarios de la empresa pública de la ciudad de Guayaquil, para conocer las percepciones y experiencias de cada trabajador. A pesar de que las preguntas son cerradas y con respuestas establecidas se ha enfatizado en el enfoque cualitativo, donde más que conocer el número de una determinada respuesta se ha priorizado la interpretación de los resultados acorde a la realidad laboral de cada participante.

La encuesta se ha establecido como el medio para conocer la realidad de los funcionarios desde su punto de vista, identificando así patrones de sentido, valoración y percepción que son compartidas entre funcionarios en aspectos como la identificación, el clima laboral, el liderazgo, el reconocimiento del trabajo realizado y la motivación para seguir en la institución. Estas dimensiones responden a la relación que tienen con el compromiso organizacional y la relevancia del contexto institucional que ha sido observado durante el periodo de las practicas preprofesionales. La encuesta fue aplicada a un total de cincuenta y un funcionarios, siendo fuentes importantes de información precisa. La importancia de los datos estadísticos ha revelado expresiones simbólicas de las experiencias individuales vividas, así como las colectivas. La fundamentación cualitativa del instrumento se sustenta en la naturaleza subjetiva del compromiso organizacional, el cual esta influido por factores emocionales, relacionales y contextuales. Asimismo, el instrumento se complementa con la observación directa realizada durante las practicas preprofesionales, lo que permitió contextualizar e interpretar las respuestas obtenidas. De esta forma, la encuesta no se analizó de manera aislada, sino integrada a la experiencia práctica del investigador, fortaleciendo la coherencia y validez del análisis cualitativo de la información recolectada.

## 1.- ¿Cómo describiría su nivel de compromiso con la institución en la que labora?

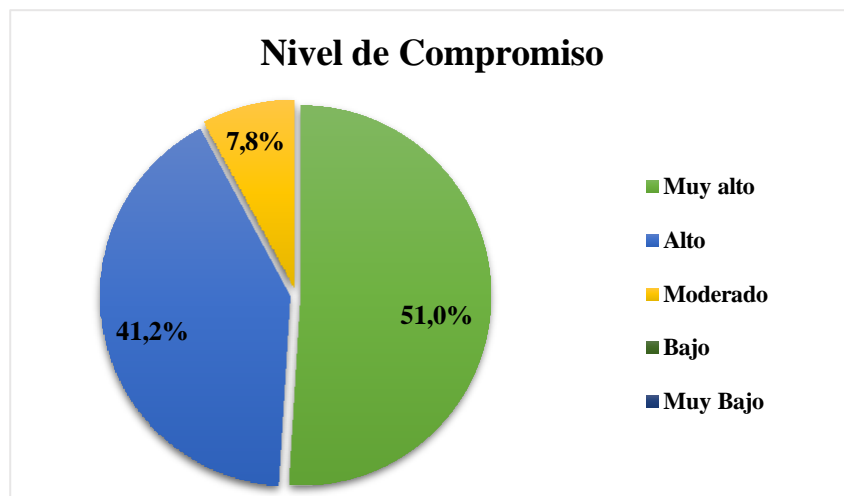
**Tabla 1**

*Nivel de Compromiso*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentajes</b>
Muy alto	26	51,0%
Alto	21	41,2%
Moderado	4	7,8%
Bajo	0	0,0%
Muy Bajo	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 2**

*Nivel de Compromiso*



**Autora:** Paola Aldaz Diaz

El gráfico muestra que más de la mitad de los participantes se ubica en un nivel muy alto de compromiso, seguido por un grupo importante que lo califica como alto, mientras que las categorías moderadas tienen menor presencia. Esta distribución permite observar que existe una relación positiva entre los trabajadores y la institución, donde predomina a un sentido de pertenencia claro. Desde el enfoque de Meyer y Allen (1991), el resultado se asocia al compromiso afectivo, entendido como el vínculo emocional desarrollado cuando las personas sienten que forman parte de algo significativo. Sin embargo, la presencia de respuestas moderadas evidencia que este lazo no se construye de manera uniforme y depende de experiencias concretas dentro del entorno laboral.

## 2.- ¿Cuál de los siguientes aspectos influye más en su compromiso organizacional?

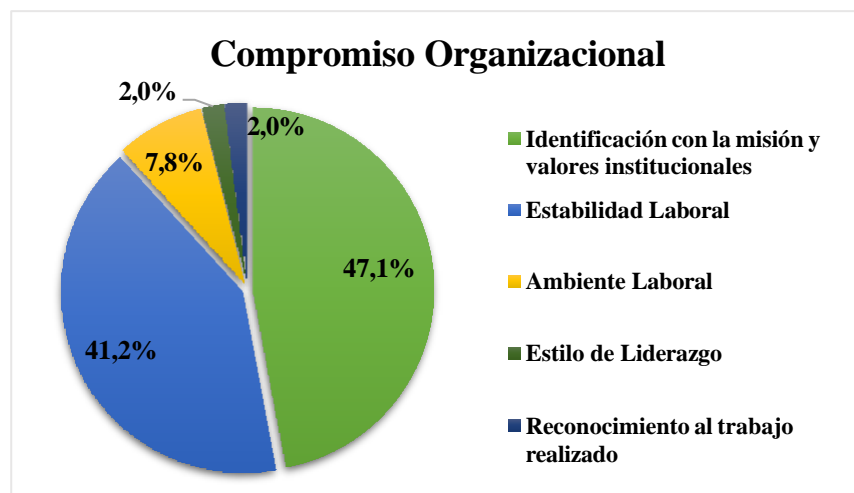
**Tabla 2**

*Compromiso Organizacional*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentajes</b>
Identificación con la misión y valores institucionales	24	47,1%
Estabilidad Laboral	21	41,2%
Ambiente Laboral	4	7,8%
Estilo de Liderazgo	1	2,0%
Reconocimiento al trabajo realizado	1	2,0%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 3**

*Compromiso Organizacional*



**Autora:** Paola Aldaz Diaz

Como podemos evidenciar en el gráfico, la identificación con la misión y los valores institucionales es el aspecto más influyente, seguido de la estabilidad laboral. Esto sugiere que el compromiso no responde solo a condiciones contractuales, sino también a elementos simbólicos y culturales. De acuerdo con Schein (2010), cuando los valores organizacionales son interiorizados, las personas tienden a comprometerse de forma más genuina. A su vez, Chiavenato (2017) señala que la seguridad laboral actúa como una base que permite que ese compromiso se mantenga en el tiempo.

### 3.- ¿Qué tan identificado/a se siente con los objetivos de la institución?

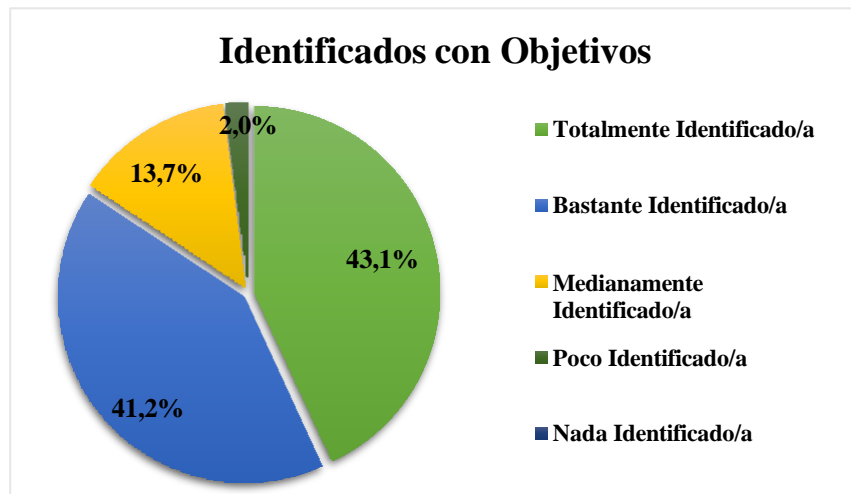
**Tabla 3**

*Identificados con Objetivos*

Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Totalmente Identificado/a	22	43,1%
Bastante Identificado/a	21	41,2%
Medianamente Identificado/a	7	13,7%
Poco Identificado/a	1	2,0%
Nada Identificado/a	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 4**

*Identificados con Objetivos*



**Autora:** Paola Aldaz Diaz

En el gráfico se observa que la mayoría se siente total o bastante identificada con los objetivos de la institución, aunque existe un grupo que muestra una identificación intermedia. Este resultado coincide con lo planteado por Robbins y Judge (2017), quienes explican que la claridad y coherencia de los objetivos favorecen la implicación del personal. Cuando los objetivos no se traducen claramente en la práctica diaria, pueden generar distanciamiento, lo cual se refleja en las respuestas menos favorables.

#### 4.- ¿Cómo percibe el ambiente laboral dentro de la institución?

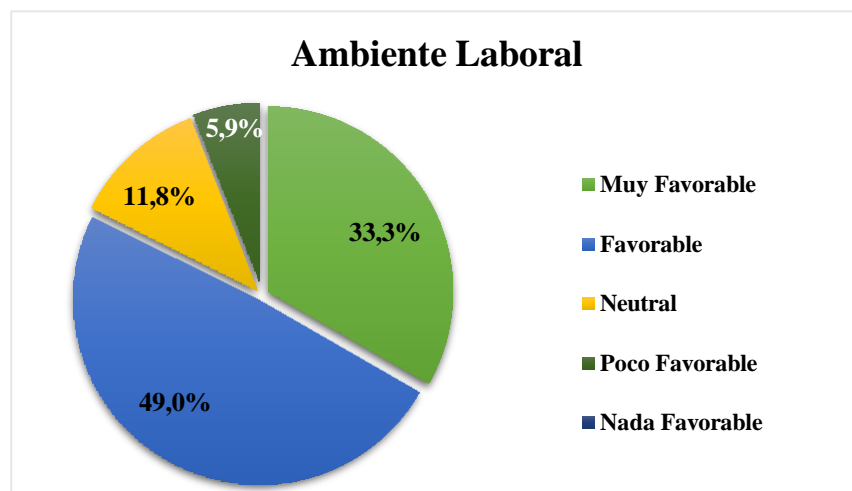
**Tabla 4**

*Ambiente Laboral*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentajes</b>
Muy Favorable	17	33,3%
Favorable	25	49,0%
Neutral	6	11,8%
Poco Favorable	3	5,9%
Nada Favorable	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 5**

*Ambiente Laboral*



**Autora:** Paola Aldaz Diaz

El gráfico muestra una percepción predominante favorable, con una parte relevante que incluso lo considera muy favorable. Esto indica que, en general, el entorno facilita la convivencia y el trabajo colaborativo. Según García Rubiano et al. (2020), un ambiente positivo contribuye a la satisfacción y al compromiso. No obstante, la presencia de respuestas neutrales y poco favorables deja ver que el clima puede variar dependiendo del área, la carga laboral o las relaciones jerárquicas.

## 5.- ¿De qué manera el liderazgo de sus superiores influye en su compromiso?

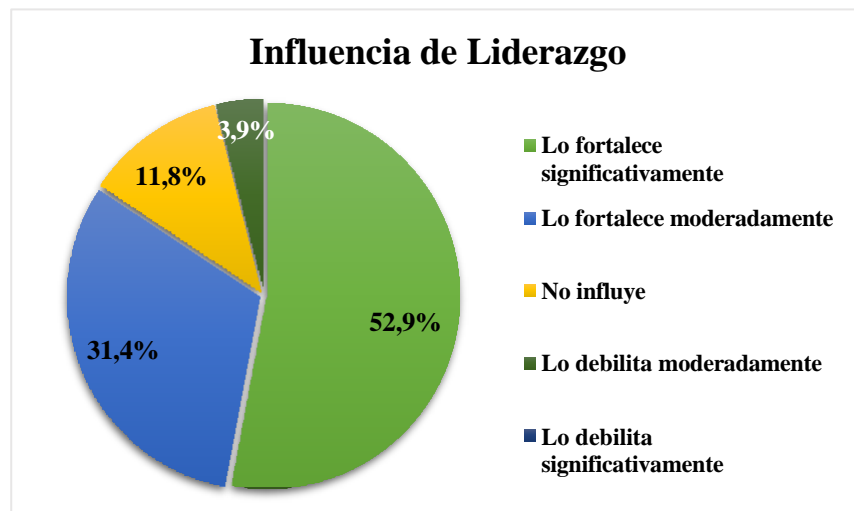
**Tabla 5**

*Influencia de Liderazgo*

Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Lo fortalece significativamente	27	52,9%
Lo fortalece moderadamente	16	31,4%
No influye	6	11,8%
Lo debilita moderadamente	2	3,9%
Lo debilita significativamente	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 6**

*Influencia de Liderazgo*



**Autora:** Paola Aldaz Diaz

La mayor concentración de respuestas se ubica en la categoría donde el liderazgo fortalece significativamente el compromiso, seguida de una influencia moderada.

Este resultado se relaciona con lo que nos dice Bass y Avolio (2006), quienes indica que el liderazgo es percibido como coherente y cercano, el compromiso tiende a consolidarse: cuando no lo es, su efecto puede debilitarse.

## 6.- ¿Con qué frecuencia siente que su trabajo es reconocido por la institución?

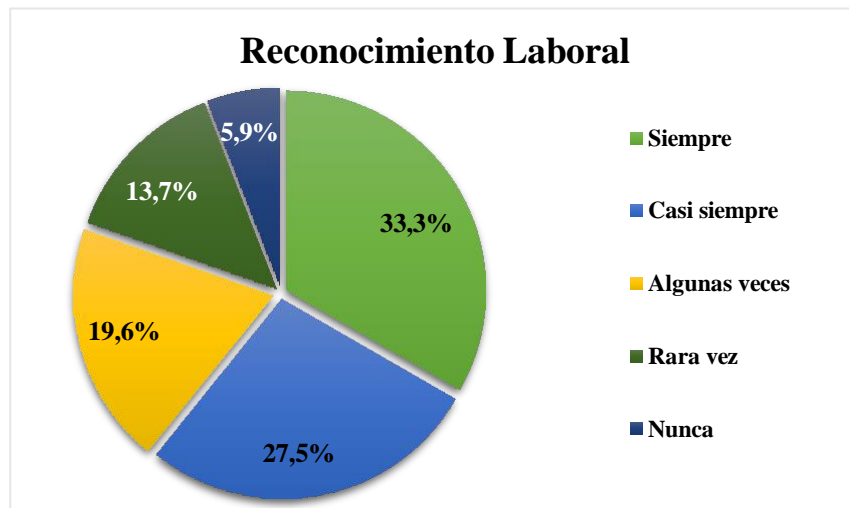
**Tabla 6**

*Reconocimiento Laboral*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentajes</b>
Siempre	17	33,3%
Casi siempre	14	27,5%
Algunas veces	10	19,6%
Rara vez	7	13,7%
Nunca	3	5,9%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 7**

*Reconocimiento Laboral*



**Autora:** Paola Aldaz Diaz

El gráfico presenta respuestas distribuidas entre “siempre”, “casi siempre” y “algunas veces”, lo que muestra que el reconocimiento no es constante para todos. Desde la perspectiva de Herzberg (2003), el reconocimiento actúa como un factor motivador que refuerza la satisfacción laboral. Su aplicación irregular puede generar percepciones de esfuerzo no valorado, lo cual afecta el nivel de involucramiento con la institución.

**7.- ¿Cómo Influyen las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional en su compromiso organizacional?**

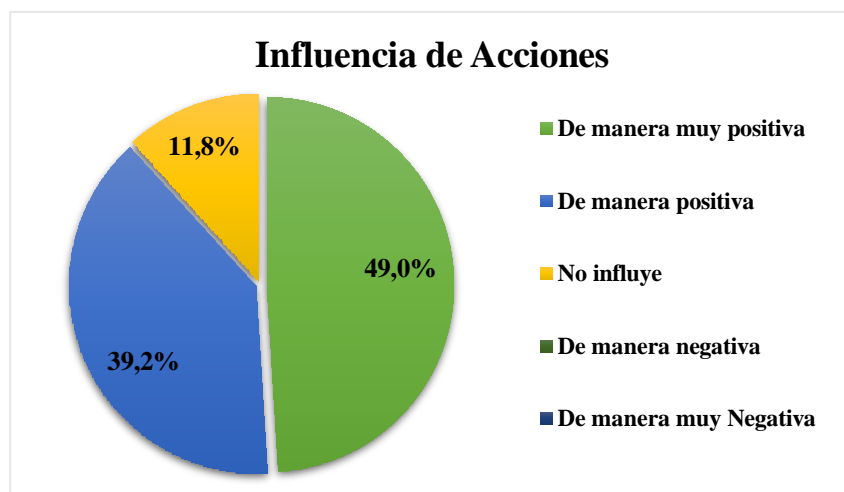
**Tabla 7**

*Influencia de Acciones*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentajes</b>
De manera muy positiva	25	49,0%
De manera positiva	20	39,2%
No influye	6	11,8%
De manera negativa	0	0,0%
De manera muy Negativa	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 8**

*Influencia de Acciones*



**Autora:** Paola Aldaz Diaz

La mayoría de las respuestas se concentra en la influencia positiva lo que indica que la capacitación es percibida como un elemento que fortalece el compromiso. Esto coincide con lo señalado por Alles (2015), quien sostiene que el desarrollo profesional genera expectativas de crecimiento y sentido de proyección dentro de la organización. Las respuestas que indican poca influencia podrían reflejar un acceso limitado o desigual a estas oportunidades.

## 8.- ¿Qué tan motivado/a se siente para permanecer en la institución a largo plazo?

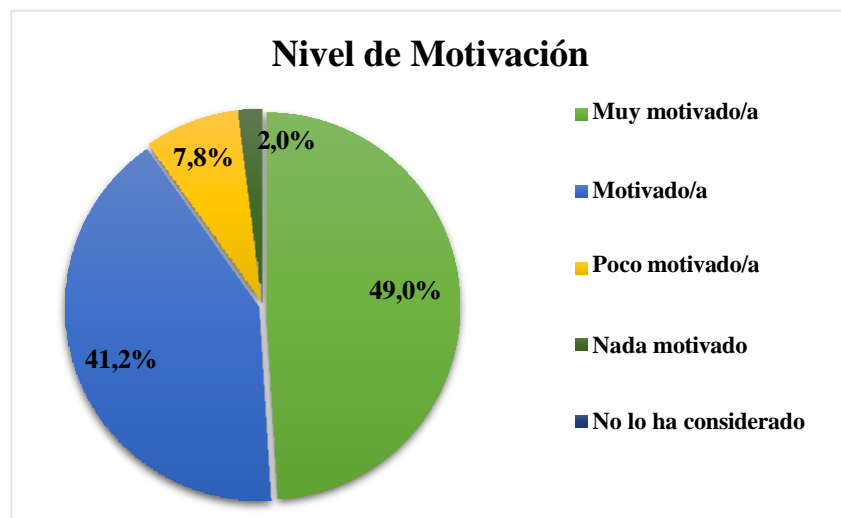
**Tabla 8**

*Nivel de Motivación*

Categoría	Frecuencia	Porcentajes
Muy motivado/a	25	49,0%
Motivado/a	21	41,2%
Poco motivado/a	4	7,8%
Nada motivado	1	2,0%
No lo ha considerado	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 9**

*Nivel de Motivación*



**Autora:** Paola Aldaz Diaz

El gráfico evidencia altos niveles de motivación para la permanencia, aunque existen respuestas que muestran menor claridad sobre el futuro institucional. Este comportamiento se puede entender desde el compromiso de continuidad descrito por Meyer y Allen (1991), donde las personas evalúan los beneficios de permanecer frente a otras alternativas. Sin embargo, la motivación sostenida también depende del componente emocional y del trato cotidiano dentro de la organización.

**9.- ¿Cuáles de los siguientes factores considera que debilita más el compromiso organizacional?**

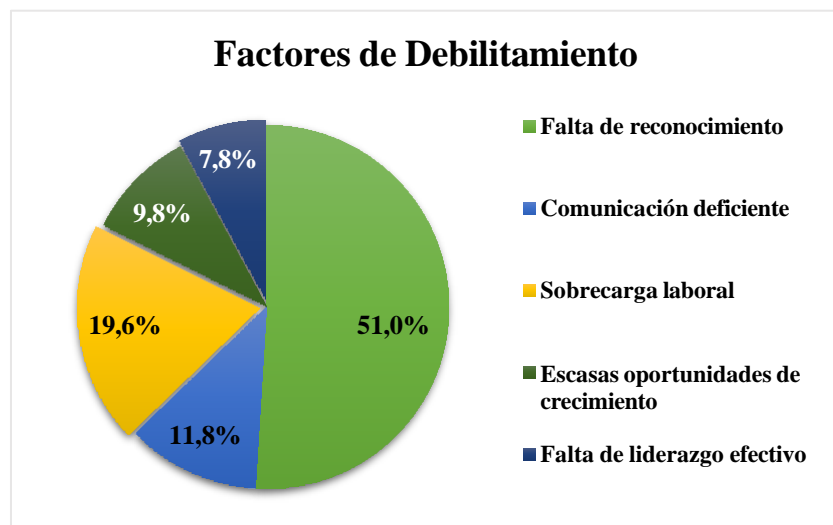
**Tabla 9**

*Factores de Debilitamiento*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentajes</b>
Falta de reconocimiento	26	51,0%
Comunicación deficiente	6	11,8%
Sobrecarga laboral	10	19,6%
Escasas oportunidades de crecimiento	5	9,8%
Falta de liderazgo efectivo	4	7,8%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 10**

*Factores de Debilitamiento*



**Autora:** Paola Aldaz Diaz

La falta de reconocimiento aparece como el factor más señalado en el gráfico, seguida por la sobrecarga laboral y la escasez de oportunidades de crecimiento. Estos resultados se alinean con lo expuesto por Chiavenato (2017), quien advierte que cuando el esfuerzo no es valorado y las demandas aumentan sin compensación, el compromiso comienza a deteriorarse progresivamente.

**10.- Desde su experiencia, ¿Qué acción considera más importante para fortalecer el compromiso organizacional**

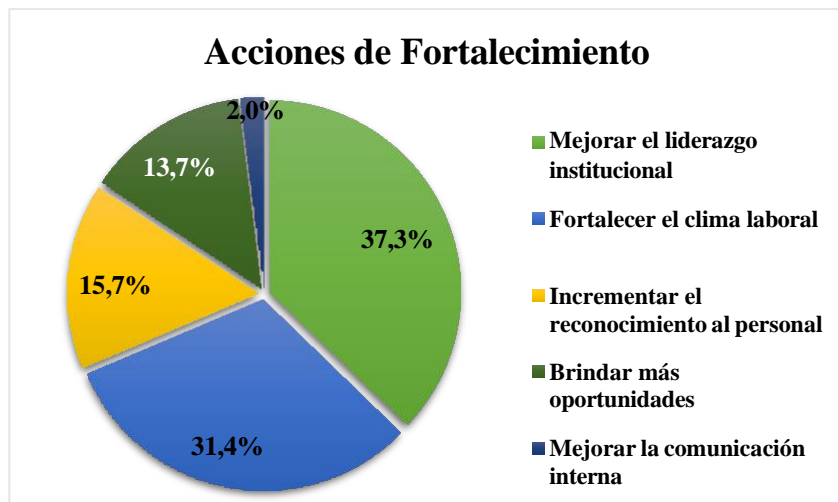
**Tabla 10**

*Acciones de Fortalecimiento*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentajes</b>
Mejorar el liderazgo institucional	19	37,3%
Fortalecer el clima laboral	16	31,4%
Incrementar el reconocimiento al personal	8	15,7%
Brindar más oportunidades	7	13,7%
Mejorar la comunicación interna	1	2,0%
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 11**

*Acciones de Fortalecimiento*



**Autora:** Paola Aldaz Diaz

Finalmente, en este gráfico, muestra que mejorar el liderazgo institucional y el clima laboral son las acciones consideradas más relevantes. Esta percepción coincide con Robbins y Judge (2017), quienes señalan que el compromiso se fortalece cuando las organizaciones gestionan de manera integral el liderazgo, la comunicación, el reconocimiento y el desarrollo del talento humano, evitando acciones aisladas.

## 9. JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto se desarrolló como respuesta a una necesidad concreta de comprensión y análisis de los procesos relacionados con la salud mental, entendida como un fenómeno dinámico que se construye en la interacción constante entre la persona y su contexto. La ejecución de esta investigación se fundamentó en la importancia de abordar dichas dinámicas desde una perspectiva cualitativa, que permita comprender las experiencias, percepciones y significados atribuidos por los sujetos involucrados, más allá de una lectura meramente descriptiva o cuantificable de la realidad. La justificación del proyecto se basa en la relevancia del bienestar integral de los funcionarios y el funcionamiento óptimo de los espacios donde desarrollan sus actividades, donde se reconoce que no se limita a un solo ámbito sino en diferentes dimensiones.

La investigación ha permitido una comprensión más general del fenómeno estudiado, donde se ha tomado en consideración aspectos individuales como factores que influyen en como los participantes viven las experiencias desde el punto de vista psicológico. El estudio se realizó tomando en consideración un objetivo general que es analizar desde un enfoque cualitativo aquellas experiencias y percepciones relacionadas con los procesos institucionales, para identificar elementos que incidan en el bienestar psicológico. Por lo que se ha establecido propósitos que se orientan a interpretar dinámicas emocionales y relacionales, como también determinar el impacto que tienen en el desarrollo personal, interpersonal y social.

Los resultados aportan al campo de la salud mental, permitiendo visibilizar aspectos poco explorados o minimizados en el ámbito laboral. Desde el ámbito clínico, los hallazgos son relevantes para la comprensión subjetiva de cada funcionario, para gestionar procesos de acompañamiento e intervención según el contexto. En el área educativa, los aportes contribuyen

en diseñar estrategias que promuevan el bienestar emocional y el fortalecimiento de espacios de aprendizaje según las necesidades psicológicas que se necesiten.

En el ámbito organizacional se reflexiona sobre el bienestar psicológico y su importancia en las instituciones, donde se destaque la influencia que tienen las relaciones interpersonales, la comunicación y la salud mental. Desde el punto de vista social y comunitario, los resultados ayudan a identificar factores psicosociales que influyen en la convivencia, la cohesión social y el fortalecimiento de programas de apoyo, que son fundamentales para una comunicación de salud mental.

Finalmente, el proyecto tiene su justificación en los aportes que generan conocimiento, basados en una interpretación cualitativa de lo estudiado, enriqueciendo el campo académico y como bases para futuras investigaciones.

La investigación cumple con los requerimientos académicos y es un aporte esencial en la comprensión y fortalecimiento de la salud mental desde una visión integral y ética.

## **10. CARACTERIZACIÓN DE LOS BENEFICIARIOS**

Los beneficiarios del presente proyecto son los colaboradores del (SSC), en concreto los servidores públicos involucrados de forma directa e indirecta en la realización de los procesos administrativos que se relacionan con la gestión y el registro de las horas extras. El grupo lo conformaban personal de distintas funciones y grados de responsabilidad, permitiendo obtener una visión general y auténtica del funcionamiento del proceso, como también aquellas dificultades que se han presentado en el día a día.

De manera general las actividades que desarrollaron los beneficiarios fueron realizadas de manera positiva y participativa. Actitud que fue demostrada desde el comienzo de las prácticas y en el desarrollo de actividades laboral como la identificación de retrasos, errores

administrativos y levantamiento de información. La disponibilidad para participar en las actividades propuestas fue positiva y sin quejas, aportando con sus observaciones basados en la experiencia cotidiana, enriqueciendo el análisis para esta investigación.

Existió un nivel adecuado de cooperación, en particular la entrega de documentación para la investigación. Esto ha permitido visibilizar las actividades en donde intervienen las distintas áreas en el proceso de las horas extras, identificando puntos críticos y conocer aquellas responsabilidades específicas en las etapas de entrega y recepción. Logrando por parte de los colaboradores entender el impacto que verdaderamente tiene su rol dentro de los procesos institucionales.

Se evidenció de forma clara las habilidades y capacidades del personal al realizar las actividades cotidianas, como un análisis quirúrgico en los procesos administrativos, comprensión de las causas que generan retrasos o errores y una comunicación fuerte entre las distintas áreas. Logrando una mayor conciencia sobre la gestión documental y el cumplimiento de los procedimientos para su mayor optimización.

Para el análisis de la información recopilada, la participación de los colaboradores de forma activa dio validez a los datos y en identificar consecuencias que provenían de errores administrativos, así también como los reprocesos, retrasos y malestar dentro de la institución. Esta participación permitió que las propuestas de mejora no se perciban como imposiciones externas, sino como soluciones construidas a partir de la realidad del SSC.

En base a lo ya mencionado se orientó en la elaboración de propuestas de mejoras con un informe de recomendaciones que lleguen a ser un aporte relevante para los beneficiarios y para la institución. El proyecto ha generado elementos como la identificación de los responsables de cada una de las etapas, un flujo documental clarificador y recomendaciones prácticas, que se

consideran útiles y replicables de proyectos futuros que tomen como base esta investigación, ya sea en contextos administrativos o similares enfocados en el sector público.

Cabe mencionar que, desde un punto de vista investigativo, la participación del personal fue fundamental y se dio de manera progresiva ayudando a que el análisis sea más enriquecedor al momento de elaborarlo. El mayor aporte fue una información sistematizada que se manejaba de manera muy aislada, mientras que ahora se la maneja de forma conjunta haciendo que sea un insumo valioso para otros investigadores o trabajadores que deseen intervenir en los procesos administrativos, en la mejora continua y en la gestión del talento humano en instituciones públicas.

## **11. INTERPRETACIÓN**

La intervención realizada en la empresa pública de la ciudad de Guayaquil ha permitido comprender que los procesos administrativos desarrollados en la institución no se dan de manera aislada, estos están relacionados con la cultura organizacional, parte de la historia de la empresa y las dinámicas humanas que se han ido construyendo en el día a día. En el caso del SSC, es una organización con gran trayectoria, donde la realización de muchas prácticas se sigue dando como al inicio de sus actividades y no han sido revisadas para un cambio, influyendo directamente en cómo se asumen las responsabilidades y el tiempo en ejecutarlas.

También se evidenció que parte de su cultura se orienta en el cumplimiento operativo, donde los esfuerzos se centran en resolver lo urgente en vez de prevenir los errores en cuanto su estructura. Esta medida hace que se resuelvan los problemas a corto plazo, pero sigue sin resolver los problemas base generando tensiones en aquellos procesos que requieren que varias áreas estén coordinadas. Este escenario genera malestar que no es afrontado de manera directa,

causando que las consecuencias sean retrasos, reprocesos y una percepción de mucha carga laboral, sobre todo en el personal administrativo.

La experiencia adquirida ha permitido conocer las relaciones jerárquicas dentro de la entidad pública que influyen significativamente en la dinámica cotidiana. Las contradicciones observadas por la falta de claridad sobre los responsables y canales de comunicación poco efectivos han derivado a resultados en un área que no corresponden. Estas tensiones no solo responden a factores técnicos sino también al tipo de relación ya normalizado sin entender si es perjudicial a la gestión.

Desde la perspectiva de la intervención, la experiencia adquirida evidencio la importancia de los procesos administrativos para tomar conciencia en que son parte del soporte para el bienestar laboral. Errores y retrasos han visibilizado las consecuencias de no existir bienestar laboral, siendo estas la inconformidad, desgaste emocional y una percepción de la justicia afectada. La intervención generó crear espacios de diálogo y reflexión que no son comunes de ver en las actividades diarias.

En la experiencia hubo elementos que potenciaron el conocimiento de la dinámica del lugar, la disposición del personal en aportar cuando existen espacio de escucha, el sentido de corresponsabilidad cuando se mapea procesos y se identifican responsables y una mejora en la comprensión de las acciones de cada trabajador en el funcionamiento general. Un factor limitante para la experiencia fue la resistencia al cambio cuando implicaba modificar lo preestablecido o mecánico.

Desde el punto de vista de las prácticas de la investigación, la experiencia desarrollada aportó en dos direcciones al grupo y al practicante, donde el grupo su principal aporte fue la sistematización y la organización de información que antes se trataba de forma dispersa,

comprendiendo donde radicaba uno de los problemas latentes. Mientras que para el practicante el porte se dio a nivel teórico y metodológico, en la aplicación de herramientas de análisis, observación directa y una reflexión crítica, entendiendo que en el campo la producción de información no es solo la recopilación de datos, sino el proceso completo que conlleva extraerlos para conocer el panorama actual del objeto de investigación.

Reconociendo que, a la experiencia adquirida, ha permitido conocer que los procesos administrativos tienen un impacto psicosocial, incidiendo en las relaciones laborales, en la percepción de las acciones y en la vinculación del personal con la institución. Estos resultados del aprendizaje son importantes para prácticas o investigaciones que se pretendan realizar en un futuro, sobre todo en aquellas que se enfoquen en mejorar los procesos, el trabajo del talento humano y el bienestar del personal en la institución.

## **12. PRINCIPALES LOGROS DEL APRENDIZAJE**

En los principales logros del aprendizaje constituyen la aplicación de los conocimientos académicos en la práctica y el fortalecimiento de las habilidades personales y sociales en un ambiente laboral real, logrando así comprender y analizar de manera acertada los logros alcanzados, mediante preguntas orientadas en responder bajo la experiencia adquirida que ha ayudado en la reflexión crítica y personal de las prácticas preprofesionales realizadas.

Un logro aprendido fue el reconocimiento de los diferentes procesos administrativos que funcionan con la cohesión de un elemento técnico, humano y administrativo. Donde los errores no son algo excepcional sino más común de lo que uno puede imaginar, debido a una falta de conocimiento, dinámicas que chocan, sobrecarga laboral y una comunicación deficiente que han hecho una normalización de estos factores.

La formación psicológica adquirida ha permitido comprender estos factores desde el punto de vista psicosocial, donde se toma en consideración aspectos como la cultura organizacional, el tipo de relaciones jerárquicas y la adaptación a las exigencias que se presentan en el entorno laboral, ayudando a interpretar dificultades como resultado de un sistema con fallas y que necesita mejoras.

### **¿Cuáles fueron las experiencias positivas y negativas durante el proyecto?**

Aquellas experiencias positivas vividas, destaca la iniciativa de los colaboradores en participar de forma activa, la socialización de información y comprender el trabajo que se realiza. Permitiendo realizar un análisis más pegado a la realidad y pensar en propuestas que ayuden a dinamizar los procesos institucionales.

En cambio, las experiencias negativas, se pueden mencionar la resistencia al cambio cuando algo está mecanizado, generando tensión, pero también entendiendo que los cambios propuestos necesitan tiempo, acompañamiento y procesos de sensibilización adecuados.

### **¿Qué se haría igual y qué se cambiaría en situaciones similares?**

En una experiencia similar, se mantendría el enfoque participativo y el análisis conjunto de los procesos, ya que esto facilitó la cooperación y el compromiso del grupo. Se cambiaría la estrategia de introducción de las propuestas de mejora, incorporando más espacios de diálogo previo para disminuir resistencias y fortalecer la responsabilidad que existe entre áreas.

### **¿Qué productos generó el proyecto de intervención o la práctica de investigación?**

El proyecto generó varios productos concretos, entre ellos la sistematización de información sobre la gestión de horas extras, el mapeo del flujo de entrega de la documentación, la identificación de responsables en cada etapa del proceso y un informe final con recomendaciones orientadas a mejorar los procedimientos administrativos.

### **¿Cuáles objetivos de los que se plantearon se lograron y cuáles no? ¿Por qué?**

Se lograron los objetivos relacionados con la identificación de retrasos, el análisis de errores administrativos, el mapeo de procesos y la elaboración de propuestas de mejora. No se alcanzaron completamente los objetivos vinculados a la implementación inmediata de cambios estructurales, debido a limitaciones de tiempo, normativas internas y la necesidad de aprobación por instancias superiores.

### **¿Se identificaron elementos de riesgo durante la experiencia del proyecto?**

Durante el desarrollo del proyecto se identificaron algunos elementos de riesgo, principalmente asociados a la sobrecarga laboral, el desgaste emocional del personal y posibles conflictos derivados de errores administrativos repetitivos. Aunque estos riesgos no se manifestaron de manera crítica, sí representaron señales importantes para ser consideradas en futuras intervenciones.

### **¿Qué elementos innovadores se identifican en la experiencia?**

Un elemento innovador fue la incorporación de una mirada psicosocial en un contexto predominantemente administrativo. Este enfoque permitió analizar los procesos no solo desde la eficiencia, sino también desde el impacto que tienen en las personas y en sus relaciones laborales.

### **¿Qué impacto tienen esos elementos innovadores para los grupos con los que se trabajó o para el grupo de investigación?**

El impacto de estos elementos se reflejó en una mayor conciencia del personal sobre la importancia de la gestión documental y del rol que cada área cumple dentro del proceso general. Para el grupo, esto favoreció una mejor comunicación y una disminución de tensiones asociadas a la falta de claridad en los procedimientos.

## **¿Qué impacto a nivel de la salud mental se evidenció como consecuencia del proyecto o para los beneficiarios de la investigación?**

A nivel de salud mental, se evidenció que la organización de los procesos y la claridad en las responsabilidades contribuyen a reducir el estrés, el malestar laboral y la sensación de desorden institucional. Si bien no se trató de una intervención clínica, se observó que pequeñas mejoras administrativas pueden generar efectos positivos en el bienestar psicológico y en el clima laboral.

### **13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Como parte final de la sistematización de experiencias realizada en una empresa pública de la ciudad de Guayaquil, se ha llegado a conclusiones y recomendaciones que aportan un panorama más amplio sobre el compromiso organizacional como parte fundamental de una gestión y desarrollo del talento humano, no solo como parte de tratar un problema integral sino como una medida de prevención que apunta al bienestar paulatino y la reducción de inconvenientes entre todo el personal con los procesos, de los cuales se derivan las siguientes reflexiones:

#### **13.1. Conclusiones:**

Los colaboradores de una institución pública tienen un compromiso organizacional que se encuentra directamente influenciado por factores como los psicosociales, administrativos y de liderazgo, el cual hacen que incidan en la percepción del apoyo institucional y el clima laboral que después se traduce en el nivel de motivación y desempeño que ejercen cada uno en sus roles.

Los procesos administrativos rígidos junto a una limitada y corta comunicación interna generan insatisfacción laboral, logrando afectar el sentido de pertenencia y la identificación de la cultura y valores de la organización.

Los estilos de liderazgo que suelen ser predominantes se enfocan mayormente en resultados y no en procesos, dejando a un lado el factor humano, lo cual hace que la participación sea menor, limitando el desarrollo del talento humano y la consolidación de relaciones laborales que se basen en la confianza y el trabajo en equipo.

### **13.2. Recomendaciones:**

Se recomienda implementar programas que apunten al fortalecimiento del clima laboral y bienestar organizacional, con un enfoque de subir los niveles de motivación, reconocimiento e integración con los colaboradores de la empresa.

Revisar y optimizar aquellos procesos administrativos de la empresa, para reducir pasos innecesarios aumentando la productividad, mejorando la comunicación organizacional logrando que sea bidireccional y facilitando el desarrollo profesional de cada colaborador.

Desarrollar un plan de capacitación sobre el liderazgo dirigido principalmente a los directivos y mandos medios, donde el principal objetivo sea fomentar un estilo de gestión participativo y humano.

La sistematización de la experiencia ha permitido tener una comprensión del compromiso organizacional que no debe ser tratado como un fenómeno aislado, sino el resultado de una serie de interacciones constantes del personal, los procesos internos y la cultura institucional. A lo largo del trabajo se evidenció que los factores estudiados están presentes y que influyen directamente en la motivación, realización, satisfacción y bienestar de los colaboradores, donde el sentido de pertenencia está puesto en una balanza que dependiendo de lo que se puede llegar a encontrar, se inclina hacia lo negativo o lo positivo. Por lo que es necesario valorar la importancia de integrar una gestión humanizada en cada parte, proceso y trato para una mejora en el compromiso organizacional.

## 14. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, V. L. (2006). *Gobernanza y Gestión Pública* (Primera ed.). México, D.F.: Fondo de Cultura Económica. Obtenido de <https://marcelagonzalezduarte.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/01/aguilar-villanueva-gobernanza-y-gestion-publica.pdf>
- Arellano, G. D. (2012). *Gestión estratégica para el sector público: Del pensamiento estratégico al cambio organizacional* (Primera ed.). México, D.F.: Fondo de Cultura Económica / CIDE. Obtenido de [https://pocketbook.de/en/downloadable/download/sample/sample\\_id/8586802/?bookId=MjAwNDE4NDk=](https://pocketbook.de/en/downloadable/download/sample/sample_id/8586802/?bookId=MjAwNDE4NDk=)
- Ashforth, B., & Mael, F. (Enero de 1989). Teoría de la identidad social y la organización. *La Academia de Revisión de Gestión*, 14(1), 20-39. doi:<https://doi.org/10.2307/258189>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). El modelo Demandas-Recursos del Trabajo: estado del arte. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. doi:10.1108/02683940710733115
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A. Obtenido de [/https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod\\_resource/content/0/Chiavenato%20Idalverto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf](https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalverto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México, D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores. Obtenido de <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24756w/gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>

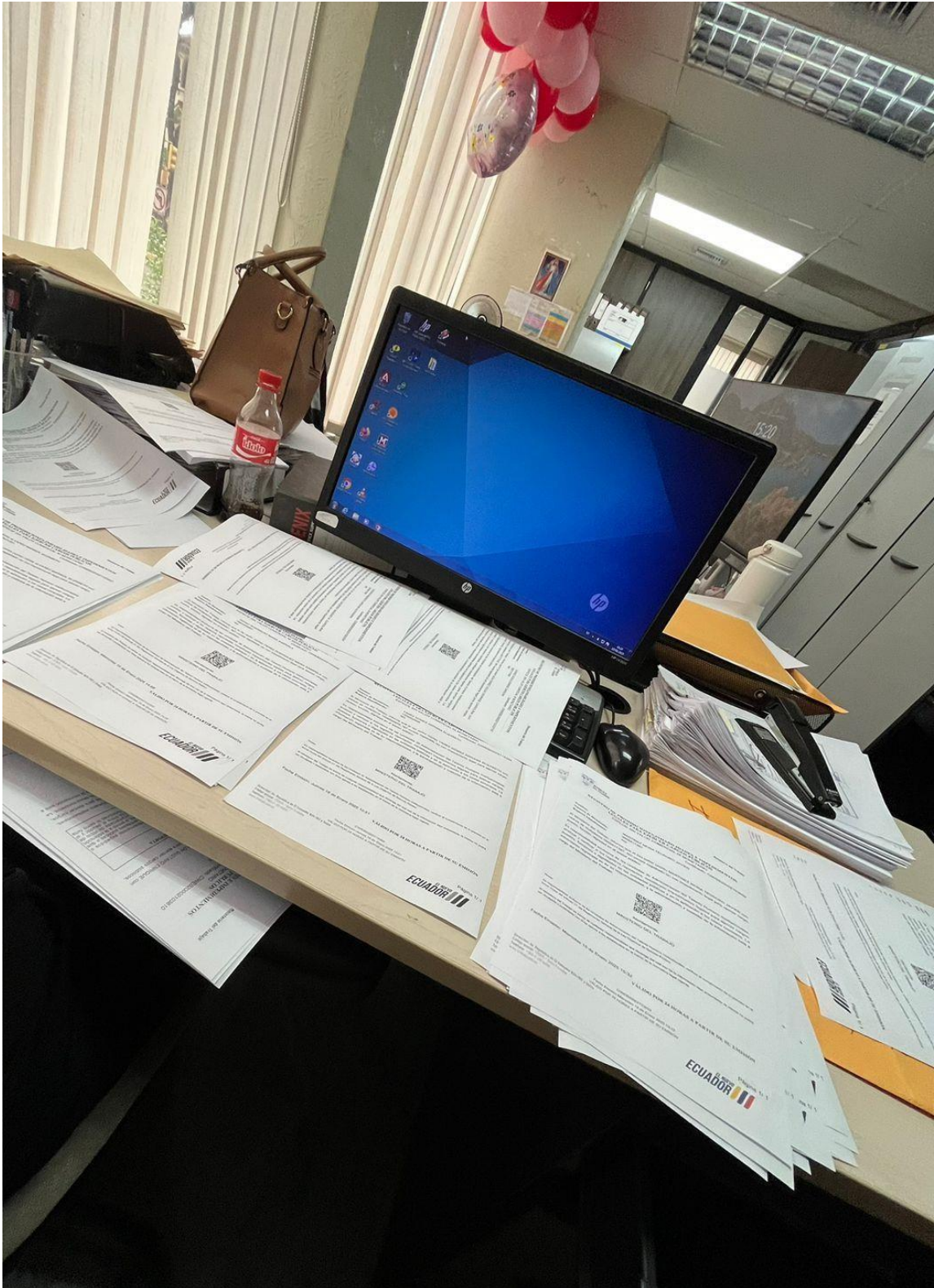
- Colquitt, J. (2001). La Dimensionalidad de la justicia Organizacional: Una construcción de la validación a medida. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.  
doi:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos* (Décimocuarta ed.). México, D.F.: Pearson Educación. Obtenido de <https://dokumen.pub/administracion-de-recursos-humanos-14nbsped-6073233116-9786073233118-9786073233156.html>
- Greenberg, J. (1987). Una taxonomía de las teorías de justicia organizacional. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22. doi:<https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>
- Ibarra, H. (1999). Yoes provisionales: experimentando con la imagen y la identidad en la adaptación profesional. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 764-791.  
doi:<https://doi.org/10.2307/2667055>
- Katz, D., & Kahn, R. (1978). *Psicología social de las organizaciones* (Segunda ed.). México, D. F.: Trillas. Obtenido de [https://www.academia.edu/27894499/Katz\\_D\\_Kahn\\_R\\_Psicolog%C3%ADa\\_Social\\_de\\_Las\\_Organizaciones](https://www.academia.edu/27894499/Katz_D_Kahn_R_Psicolog%C3%ADa_Social_de_Las_Organizaciones)
- Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Estrés y procesos cognitivos* (Primera ed.). Barcelona: Martínez Roca.
- Locke, E. (1976). La naturaleza y causas de la satisfacción laboral. En M. D. Dunnette., *Manual de Psicología Industrial y Organizacional* (Primera ed., págs. 1297-1349). Chicago, Illinois: Rand McNally. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/238742406\\_The\\_Nature\\_and\\_Causes\\_of\\_Job\\_Satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/238742406_The_Nature_and_Causes_of_Job_Satisfaction)

- Maslach , C., & Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99-113. doi:10.1002/job.4030020205
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). Una conceptualización de tres componentes del compromiso organizacional. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.  
doi:[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios: Un enfoque de mejora del desempeño y la gestión de la calidad* (Primera ed.). Madrid, España: Díaz de Santos. Obtenido de [https://www.academia.edu/123369581/Calidad\\_total\\_en\\_la\\_gesti%C3%B3n\\_de\\_servicios](https://www.academia.edu/123369581/Calidad_total_en_la_gesti%C3%B3n_de_servicios)
- Peiró, J. M., & Prieto, F. (1996). *Tratado de psicología del trabajo* (Vols. 1-2). Madrid, España: Síntesis.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera ed.). México, D.F.: Pearson Educación. Obtenido de [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Rousseau, D. (1995). *Contratos psicológicos en las organizaciones: comprensión de los acuerdos escritos y no escritos* (Primera ed.). Thousand Oaks, CA, EE. UU.: SAGE Publications. doi:10.4135/9781452231594
- Ryff, C. (1989). La felicidad lo es todo, ¿o no? Exploraciones sobre el significado del bienestar psicológico. *Revista de personalidad y psicología social*, 57(6), 1069–1081.  
doi:10.1037/0022-3514.57.6.1069.

- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Baptista, L. M. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México D.F.: McGraw-Hill Education.
- Schein, E., & Schein, P. (2017). *Cultura organizacional y liderazgo* (Quinta ed.). Hoboken, Nueva Jersey, EE. UU.: John Wiley & Sons.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1984). *Introduction to Qualitative Research Methods: The Search for Meanings* (Segunda ed.). Nueva York, Estados Unidos: John Wiley & Sons (Wiley-Interscience). Obtenido de [https://archive.org/details/isbn\\_9780471889472/page/n5/mode/2up](https://archive.org/details/isbn_9780471889472/page/n5/mode/2up)
- Warr, P. B. (1987). *Trabajo, desempleo y salud mental* (Primera ed.). (C. Press, Ed.) Oxford, Reino Unido: Oxford University Press.
- Weber, M. (1947). *Economía y sociedad: Esbozo de sociología comprensiva* (Primera ed.). México, D. F.: Fondo de Cultura Económica. Obtenido de <https://archive.org/details/max-weber-economia-y-sociedad/page/n5/mode/2up>
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas* (Sexta ed.). México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24756w/Administracion-de-RH-Werther.pdf>

## 15. ANEXOS

### Anexo 1. Registro Fotográfico del Desarrollo del Proyecto











## Anexo2. Formato de Encuesta Dirigida a Colaboradores del SSC

### COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Las siguientes preguntas tienen como objetivo conocer cómo los servidores públicos perciben su compromiso organizacional y los factores que influyen en él, a partir de sus experiencias diarias dentro de la institución.

La información obtenida permitirá analizar aspectos como el liderazgo, el clima laboral, la motivación y el reconocimiento, comprendidos desde la vivencia personal de cada participante.

Se pide porfavor responder con sinceridad ya que las respuestas serán manejadas con confidencialidad y utilizadas únicamente con fines académicos.



1. ¿Cómo describiría su nivel de compromiso con la institución en la que labora? \*

- Muy Alto
- Alto
- Moderado
- Bajo
- Muy Bajo

**2. ¿Cuál de los siguientes aspectos influye más en su compromiso organizacional? \***

- Identificación con la misión y valores institucionales
- Estabilidad laboral
- Ambiente laboral
- Estilo de liderazgo
- Reconocimiento al trabajo realizado

**3. ¿Qué tan identificado/a se siente con los objetivos de la institución? \***

- Totalmente identificado/a
- Bastante identificado/a
- Medianamente identificado/a
- Poco identificado/a
- Nada identificado/a

**4. ¿Cómo percibe el ambiente laboral dentro de la institución? \***

- Muy favorable
- Favorable
- Neutral
- Poco favorable
- Nada favorable

**5. ¿De qué manera el liderazgo de sus superiores influye en su compromiso? \***

- Lo fortalece significativamente
- Lo fortalece moderadamente
- No influye
- Lo debilita moderadamente
- Lo debilita significativamente

**6. ¿Con qué frecuencia siente que su trabajo es reconocido por la institución? \***

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

**7. ¿Cómo influyen las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional en su compromiso organizacional? \***

- Influyen de manera muy positiva
- Influyen de manera positiva
- No influyen
- Influyen de manera negativa
- Influyen de manera muy negativa.

**8. ¿Qué tan motivado/a se siente para permanecer en la institución a largo plazo?** \*

- Muy motivado/a
- Motivado/a
- Poco motivado/a
- Nada motivado/a
- No lo ha considerado

**9. ¿Cuál de los siguientes factores considera que debilita más el compromiso organizacional?** \*

- Falta de reconocimiento
- Comunicación deficiente
- Sobrecarga laboral
- Escasas oportunidades de crecimiento
- Falta de liderazgo efectivo.

**10. Desde su experiencia, ¿qué acción considera más importante para fortalecer el compromiso organizacional?** \*

- Mejorar el liderazgo institucional
- Fortalecer el clima laboral
- Incrementar el reconocimiento al personal
- Brindar más oportunidades de desarrollo profesional
- Mejorar la comunicación interna