



COMPROMISO ORGANIZACIONAL RESPECTO A  
LA RELACIÓN CONTRACTUAL EN UNA UNIDAD  
TÉCNICA DE UN MUNICIPIO DE LA REGIÓN  
METROPOLITANA.

## Parte I

**Tesis para optar al grado de magister en Gestión de Personas y  
Dinámica Organizacional.**

**Alumnos:**

- Juan Donoso Sepúlveda

**Supervisor:**

- Francisco Valenzuela
- Ma. Francisca Medina†

## Índice

I.	RESUMEN EJECUTIVO .....	2
	Pregunta de investigación.....	2
II.	INTRODUCCIÓN.....	4
	Descripción de la organización. ....	5
	Análisis sociodemográfico.....	7
	Definición del proceso o subsistema de gestión de personas.....	10
	Rol del estudiante como investigador .....	10
	Pregunta de investigación.....	11
	Objetivo general.....	11
	Objetivos específicos.....	12
III.	CONDICIONES PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO EN SUS SIGUIENTES ETAPAS.....	13
IV.	MARCO TEORICO .....	14
	Conceptos y definiciones: .....	14
	Municipalidades y gestión pública:.....	18
	Tipo de análisis.....	19
V.	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	20
	Nivel de análisis seleccionado.....	20
	Diseño de investigación .....	21
	Métodos de recolección de datos.....	21
	Métodos de análisis de datos .....	26
	Planificación de etapas del proyecto de grado.....	27
	Carta Gantt.....	27

## I. RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio tiene por objeto la obtención del grado de Magister en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, para lo cual se realizó una investigación en una Unidad Técnica de un Municipio de la Región Metropolitana, en adelante Unidad Técnica o Dirección, que se mantendrá de manera confidencial a solicitud de la misma entidad, y que buscaba identificar si existe alguna relación entre el Compromiso Organizacional y la relación contractual de sus colaboradores, la que puede ser planta, honorarios o contrata, y los que se especificarán oportunamente. Para realizar dicho estudio, se realizó una entrevista con el Director de la Unidad Técnica, de donde se obtuvo un diagnóstico inicial que permitió generar la pregunta de investigación en conjunto con los siguientes objetivos:

### **Pregunta de investigación**

¿Existen diferencias en el nivel de Compromiso Organizacional entre trabajadores de la Unidad Técnica de un municipio de la región Metropolitana, según su relación contractual?

Para este propósito, se ha seleccionado el análisis del nivel de Compromiso Organizacional según el modelo de Meyer y Allen (Meyer & Allen, 1991), y sus tres componentes, las cuales contemplan el análisis de Compromiso normativo, afectivo y continuidad, a estas tres componentes se incorporó la componente compromiso con metas.

Para la realización del estudio se optó por una metodología mixta que contempla métodos cualitativos y cuantitativos, comenzando con la entrevista al Director previamente mencionada, luego se recurrió a fuentes de información secundarias que sustentaron el Marco Teórico, la aplicación de una encuesta a los colaboradores de la Unidad Técnica y se finalizó con un Focus Group a una muestra del grupo de estudio.

Dado lo anterior es que se logró realizar un análisis completo que permitió concluir que el Compromiso Organizacional no se ve afectado por la relación contractual en la Unidad Técnica estudiada en términos generales, sin embargo se observan diferencias significativas en el nivel de compromiso normativo y una débil evaluación en el compromiso

de continuidad dando pie a oportunidades de mejora para ambas componentes, además, se evidencia falta de identificación con la Unidad Técnica y un estilo de trabajo en silos.

## II. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, cada vez con más frecuencia se escucha el cuestionamiento de cómo el sector público desarrolla su gestión; si el modelo implementado, independiente del área, es el adecuado o no, si el servicio cumple con las necesidades de la comunidad, si es lo suficientemente rápido o es demasiado burocrático, si carece de recursos tecnológicos, falta de modernización, o los funcionarios son los adecuados técnicamente para llevar acabo estos procesos o simplemente existe falta de vocación de servicio público; sin embargo, y dada esta misma coyuntura dentro de la cultura del servicio público pueden existir distintos factores que puedan estar afectando a los niveles de Compromiso Organizacional y con ellos el resultado final de la gestión de una unidad, dirección o incluso, la de una cartera pública.

Es así que en Chile, con el pasar de los años, hemos visto distintos intentos por mejorar la calidad de la gestión del sector público. Se ha intentado modernizar el estado incorporando cualidades del mundo privado, tal es el caso de la incorporación de funcionarios con experiencia en el mundo empresarial y junto con esto la aplicación de experiencias, técnicas y metodologías ampliamente conocidas y validadas en el sector privado como son la inyección de sistemas de gestión como *Enterprise Resource Planning* (ERP), aplicación de métricas en distintos procesos, incorporación de modelos de competencias, orientación al cliente y distintos modelos de evaluación del desempeño, como así también la preocupación por el clima laboral y la profundización de distintas dimensiones del clima organizacional.

No es indiferente que un factor importante y diferenciador entre estos dos mundos sea la cultura organizacional presente en estos sectores, ya que si bien es complejo hablar de cultura entre dos empresas del mismo rubro, dicha complejidad aumenta si intentamos comparar las diferencias existentes en la cultura de estos dos sectores, sin embargo podemos destacar un aspecto de la cultura del mundo público, es la denominada “burocracia”, la que tiene ventajas a la hora de pensar en el control en los procesos, no obstante tiene un costo en la eficiencia y en el resultado en tiempos para el cliente, a diferencia del mundo privado, en el que se espera eficiencia en los procesos, en forma y tiempo.

Según Robbins y Judge (Robbins & Judge, 2017) en su libro “Comportamiento Organizacional” define la cultura organizacional como la percepción que tiene los individuos de la forma en cómo se hacen las cosas y la forma en que los miembros de la organización deben comportarse; lo anterior medido por medio de 7 características fundamentales que capturan la esencia de la cultura de la organización.

Por tanto, la cultura es un término que ayuda a describir a la organización por medio de la percepción común que los individuos tienen de ella.

Es interesante mencionar que, dentro de una organización, además de la cultura, pueden existir subculturas, es así que en las organizaciones públicas se puede dar el caso que, en conjunto con los cambios que demanda el entorno, se estén dando espacio a la generación de subculturas que pueden estar representadas por distintos departamentos u áreas, como también, diferencia entre la subcultura de los funcionarios según su relación contractual, en otras palabras, aquellos contratados de planta como los funcionarios a contrata.

La Unidad Técnica, perteneciente a una municipalidad de la región Metropolitana, la cual está liderada por un Director, quien, por medio de la realización de una entrevista, manifestó evidenciar diferencias en el nivel de compromiso por parte de los colaboradores. Por esta razón decidimos segmentar el grupo de estudio como se verá a continuación.

### **Descripción de la organización.**

La Unidad Técnica está conformada por 30 funcionarios, quienes son miembros de 4 unidades o departamentos, de los cuales, parte de ellos vienen del mundo privado, los que mantienen una visión distinta de como ejercer su rol dentro de municipio, al tener una orientación influida por su experiencia previa hacia el logro de resultados. La Unidad Técnica está compuesta en un 83% por técnicos o profesionales y un 17% por colaboradores que cuentan con cuarto medio, por otra parte, los colaboradores tienen diferentes formas contractuales, siendo estas, “Planta”, representado por un 63% de los empleados; “Contrata”, representado por un 33% de los empleados; y “Honorarios”, representado por un 3% de los empleados. El Director manifiesta que, en general, percibe

un buen clima laboral dentro del equipo, no existen diferencias de trato entre los distintos tipos de figuras contractuales, a pesar de que se da una condición de poca equidad en cuanto a las compensaciones (remuneración) dado a la diferencia de grados entre funcionarios con cargos de iguales o similares responsabilidades con carreras funcionaria más prolongadas versus funcionarios con menor antigüedad laboral.

Lamentablemente, y por la confidencialidad con la cual se solicita realizar la investigación, no fue considerado adecuado compartir la misión, visión y valores de la municipalidad, no obstante si se puede mencionar que estos siguen los lineamientos que caracterizan a los municipios chilenos, los cuales tienen una clara orientación hacia los vecinos de la comuna.

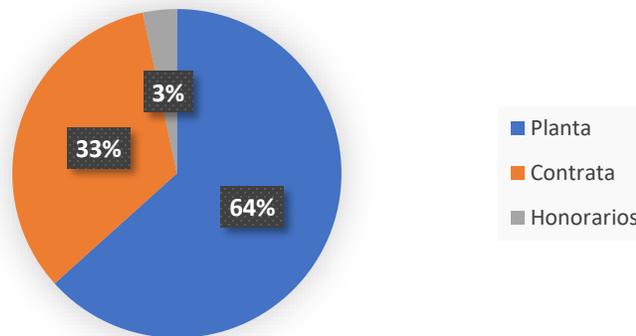
En lo referente a sus procesos, y a diferencia de lo que sucede para la gran mayoría de los trabajadores en Chile, quienes se rigen por el Código del Trabajo, los trabajadores municipales se rigen por el Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, en donde se definen los trabajadores con cargos de Planta quienes son aquellos que están contratados en forma permanente por las entidades públicas, a su vez, los trabajadores a Contrata, son aquellos funcionarios que tiene un carácter transitorio, evaluándose anualmente la continuidad de la prestación de servicios, pudiendo renovar o terminar la relación laboral cada 31 de diciembre, esta última condición presenta una situación laboral frágil para los funcionarios a Contrata, considerando además que en caso de terminación de sus servicios no perciben indemnización por años de servicio. Ambos tipos de contratos se rigen por la Ley N° 18.883, Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales y la Ley N°18695, Ley Orgánica Constitucional De Municipalidades.

## Análisis sociodemográfico.

**Relación Contractual:** La gráfica muestra que gran porcentaje de los funcionarios de la unidad en estudio mantiene contrato de trabajo de “Planta” representado por un 64% del total de trabajadores, a su vez los funcionarios de contrata y honorarios representan un 33% y 3% respectivamente.

Gráfico 1. Relación Contractual.

### Relación Contractual

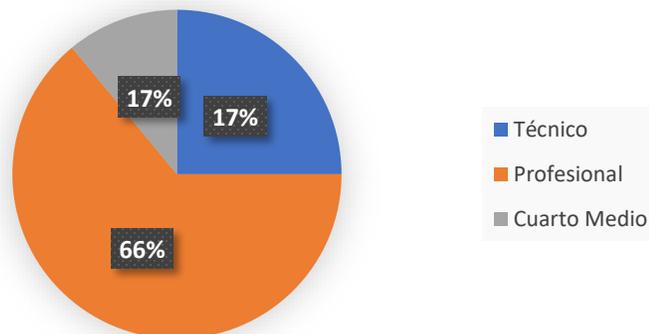


(Elaboración propia)

**Nivel Educativo:** La gráfica muestra que gran porcentaje de los funcionarios de la unidad en estudio mantiene un nivel educativo “profesional” representado por un 66% del total de trabajadores, a su vez los funcionarios con nivel de estudios técnicos representan un 17%, al igual que los colaboradores que cuentan con cuarto medio.

Gráfico 2. Nivel Educativo.

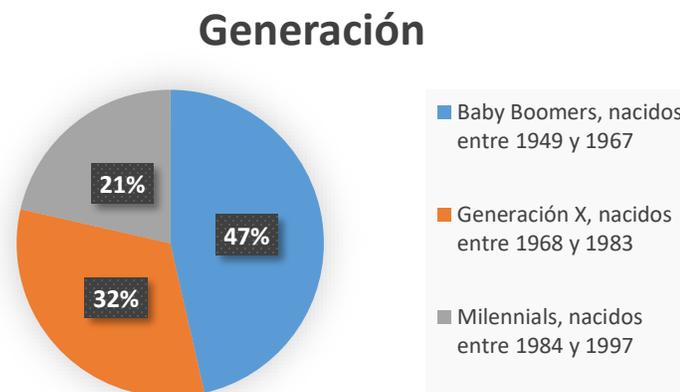
### Nivel Educativo



(Elaboración propia)

**Generación según rango etario:** La gráfica muestra la distribución generacional de los funcionarios, presentando 3 de las 4 categorías generacionales. Generación *Baby Boomers* tienen entre 52 y 71 años, es la generación de los “70”, la guerra fría, el mundo Hippie, la revolución del 68 y la polarización política, y representan un 47% del total de trabajadores. La Generación *X* tienen entre 36 y 51 años, es la generación de los “80”, la transición a la democracia y la democratización del consumo, y representan un 32% del total de trabajadores. Los *Millennials* tienen entre 22 y 35 años, es la generación de los “90”, la revolución tecnológica, redes sociales y la globalización, y representan un 21% del total de trabajadores. Finalmente están los *Centennials* o Generación *Z*, tienen entre 13 y 21 años, es la generación de las APPs, nativos digitales, y dentro del grupo de estudio no se encuentran funcionarios de esta generación (CADEM, 2020).

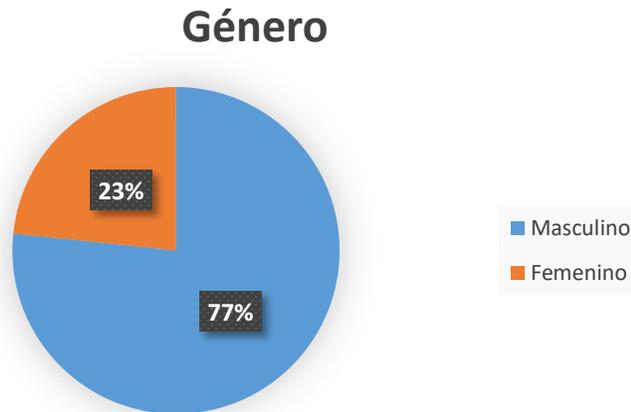
Gráfico 3. Generación.



(Elaboración propia)

**Género:** La gráfica muestra que los funcionarios de la unidad en estudio están distribuidos según género; representados por un 77% género masculino y un 23% de género femenino.

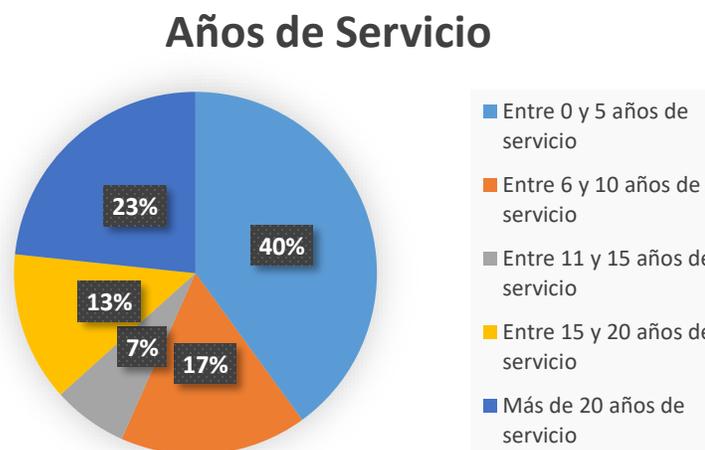
Gráfico 4. Género.



(Elaboración propia)

**Años de servicios:** la gráfica muestra la distribución por años de servicio, siendo los de mayor porcentaje los trabajadores con menos de 5 años de servicio, representados por un 40%, seguido de aquellos con más de 20 años de antigüedad representados por un 23%.

Gráfico 5. Años de Servicio.



(Elaboración propia)

## **Definición del proceso o subsistema de gestión de personas**

Si bien el tema será aclarado a lo largo del desarrollo de la tesis, es importante informar que la auditoría no es pertinente dado que no se investigará el departamento de recursos humanos o algún equivalente y ninguno de los investigadores pertenece a la institución donde se realizó la investigación.

## **Rol del estudiante como investigador**

La investigación busca satisfacer la necesidad planteada por el Director de la Unidad Técnica municipal, quien es conocido de uno de los investigadores y en ningún caso reviste satisfacción de necesidades personales que puedan generar conflicto de intereses, lo que da la libertad para construir una investigación objetiva que permita a los investigadores obtener el grado de magister y generar evidencia sobre el tema investigado, guardando la confidencialidad de los actores participantes de la investigación. Finalmente la investigación busca dar respuesta a la pregunta de investigación, así como la de demostrar lo aprendido durante los dos años de estudio generando una propuesta de intervención, pero no tiene como objeto algún tipo de implementación o aplicación de solución.

Como alumnos postulantes a Magister en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional, se realiza una investigación que relaciona el nivel de Compromiso Organizacional en sus dimensiones afectivo, normativo, continuación y compromiso con metas, con la relación contractual de los colaboradores, y, una vez identificada dicha relación, es que se presentan propuestas de intervención, no obstante, no es responsabilidad del presente estudio, la aplicación y evaluación de la intervención propuesta.

Dentro de los beneficios que se buscan obtener de la investigación, aparte de la obtención del grado académico, está también la información que se proporcionará al Director de la Unidad Técnica, quien podrá comprender como se comporta el Compromiso Organizacional y sus distintas dimensiones, de dos grupos de trabajadores diferenciados por la relación contractual, u otro descubrimiento respecto al grupo objetivo. El estudio da una visión más estrecha de lo que sienten sus trabajadores con respecto a sus condiciones contractuales, a sus labores, a los beneficios, v/s el apego que sientan tanto a la organización como a la

realización de sus responsabilidades. Conocer los niveles de Compromiso Organizacional en conjunto con información relevante que circunscribe este análisis permitirá al Director de la Unidad Técnica, generar reflexiones que ayuden a tomar decisiones orientadas a gestionar cambios en una dirección más eficiente.

También se logra identificar que este tipo de estudios pueden generar la necesidad de ser realizados en otras unidades, compartiendo la experiencia de su aplicación, los efectos y resultados del proceso, en otras unidades y estamentos del sector público.

Al inicio del proceso, se comenzó a buscar información relacionada, indagando también en estudios similares, sorprendentemente lo más cercano encontrado disponible fueron estudios realizados en México, en servicios públicos de salud y educacionales; por lo tanto este estudio puede servir de base y primer acercamiento para comprender la relación que existe entre los diferentes niveles del Compromiso Organizacional y su relación contractual.

Para los investigadores, poder aplicar *In Situ*, los conocimientos aprendidos durante los dos años de estudio y vivenciar la teoría dentro de esta experiencia que permite llegar al sexto nivel de la Taxonomía de Marzano "Sistema de conciencia del ser", en donde se puede "Comparar y discriminar entre ideas, dar valor a la presentación de teorías, escoger basándose en argumentos razonados, verificar el valor de la evidencia, reconocer la subjetividad" (Gallardo Córdova, 2020), fue lo que realmente generó evidencia de los conocimientos adquiridos y la capacidad de aplicarlos pertinentemente.

### **Pregunta de investigación**

¿Existen diferencias en el nivel de Compromiso Organizacional entre trabajadores de la Unidad Técnica de un municipio de la región Metropolitana, según su relación contractual?

### **Objetivo general**

Identificar el nivel de compromiso existente en el equipo que conforma la Unidad Técnica de la municipalidad perteneciente a la Región Metropolitana, a fin de evidenciar si existen diferencias entre el nivel de compromiso y la relación contractual.

## Objetivos específicos

- Definir los niveles de Compromiso Organizacional.
- Caracterizar al equipo de trabajo según su relación contractual.
- Obtener información respecto del nivel de compromiso observado.
- Identificar si las diferentes relaciones contractuales de los trabajadores con el municipio, inciden en el nivel de Compromiso Organizacional con la Unidad Técnica a la que pertenecen.
- Diseñar y proponer un plan de intervención relacionados a los resultados de la investigación.

### **III. CONDICIONES PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO EN SUS SIGUIENTES ETAPAS**

Luego de revisar el documento “Auditando tu Departamento de Recursos Humanos” (RRHH), es que se obtuvo la primera evidencia sobre la falta de pertinencia de la auditoría para la investigación, puesto que el área de la organización a estudiar no es la de RRHH en ninguna de sus funciones o subsistemas, y en donde ningún integrante del equipo de investigadores es funcionario, por lo que no se considera pertinente la aplicación de la auditoría, ya que además, tal como se menciona “Como resultado de esta historia, los profesionales de RRHH no solo deben estar más informados y preparados que nunca en su área, sino que también en todos los aspectos de las actividades de una organización. Esta evolución continua y la importancia organizacional han contribuido a la necesidad del tipo de auditoría descrito en este libro” (McConnell, 2011), lo que nuevamente deja fuera la presente investigación. Por otra parte, los investigadores no tuvieron acceso al departamento de RRHH, ya que además éste depende de otra Dirección.

Finalmente, al revisar el “Ranking de Categorías de Auditorías” que abarca el libro, se vuelve a encontrar evidencia de la falta de pertinencia que la auditoría tendría para la investigación, puesto que al hablar de las dimensiones del clima laboral, no existiría relación con dichas categorías que a continuación se detallan:

- Gestión Estratégica de RRHH.
- Selección y Planificación del Personal.
- Desarrollo Organizacional y Capacitación.
- Incentivos Totales.
- Relaciones de trabajo y entre empleados.
- Seguridad y Protección.
- Sistemas de Información de RRHH y Parámetros.
- Oportunidades de Empleo Iguales y Diversas.
- Equipamiento y Dependencias de RRHH.
- Organización de RRHH.
- Plantel de RRHH.

## IV. MARCO TEORICO

### Conceptos y definiciones:

Dentro del desarrollo organizacional, el concepto de “Compromiso” es parte de la contingencia dentro de las organizaciones públicas y privadas, ya que no debemos olvidar la tendencia de los organismos públicos chilenos, por parecerse cada día más, al menos en temas de eficiencia, a la empresa privada.

Así también, uno de los temas que más preocupan a las organizaciones hoy en día es la crisis que viven los trabajadores respecto del compromiso que sienten con sus respectivas organizaciones.

Se ve que progresivamente han decaído los niveles de Compromiso Organizacional, tanto es así, que lo anterior lo se puede fundamentar por la charla dada por Morieux en ICARE 2014, donde mencionó el término de “Trabajadores altamente descomprometidos” (Morieux, 2014). Es así, como cada vez se ven más Directores, gerentes y líderes en general, que dentro de sus agendas mantienen el análisis de este concepto, ya que indudablemente este es un factor que impacta en las actitudes y conducta de los trabajadores, como también, en la asimilación y consecución de metas, ausentismos, rotación, clima de la organización, y en definitiva a la productividad de las personas y por consecuencia al logro de los resultados planteadas por las organizaciones.

Para entender el concepto de Compromiso Organizacional, se mencionarán algunas definiciones planteadas por distintos autores, de las cuales se puede destacar la descrita por Meyer y Allen (Meyer & Allen, 1991), y la de Austen y Zacny (Austen & Zacny, 2015), quienes lo definen “como un estado psicológico que se caracteriza por la relación del empleado con la organización y la decisión de continuar o de abandonar a la organización”. A su vez desde la perspectiva de Böhr, Romero y Díaz Bretones (Böhr, Romero, & Díaz Bretones, 2014), “el Compromiso Organizacional es una actitud deseable para que las personas desempeñen mejor su trabajo y presenten esfuerzos adicionales en la realización de sus actividades”. (Fierro Moreno, Martínez Ávila, Ortiz Reyes, & Martínez Bello, 2018)

Los conceptos anteriores, inducen el término Compromiso Organizacional a un estado del individuo que repercute en su relación con la organización afectando el desempeño y la continuidad del individuo en la organización.

Es así como el estudio del compromiso ha tomado relevancia, el cual se ha venido analizando por medio de recolección de datos cualitativos y cuantitativos, y de esta forma, lograr medir los niveles de compromiso y los impactos que esta dimensión provoca en las organizaciones.

Algunos de los autores que refieren los impactos del compromiso en las organizaciones son Irefin y Mechanic (Irefin & Mechanic, 2014); Ortiz Reyes, Fierro Moreno y Martínez Ávila (Ortiz Reyes, Fierro Moreno, & Martínez Ávila). La evidencia empírica encontrada en la literatura ayuda a confirmar los resultados esperados en los que se plantea que el Compromiso Organizacional impacta en el desempeño, eficiencia, eficiencia de la gestión y; el compromiso en la colaboración explica el éxito o el fracaso en gestión organizacional (Gunton, Day, & Williams, 2003); (Fierro Moreno, Martinez Ávila, Ortiz Reyes, & Martinez Bello, 2018)

Según el modelo de tres componentes del Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (Meyer & Allen, 1991), compromiso afectivo, de permanencia y normativo se han analizado y los resultados de estos análisis han dado paso a la creación de distintos modelos para fortalecer los niveles de compromiso, dando origen a distintas técnicas motivacionales, de retención de talentos, orientación al logro de resultados entre otras; es así como Hyde, menciona que “Las organizaciones se enfrentan a distintos desafíos que garanticen la eficiencia organizacional y uno de ellos, es retener a los empleados con talento y fomentar el compromiso de sus empleados para lograr la estabilidad organizacional; incluso, se cree que los empleados comprometidos trabajan más y es más probable que hagan un esfuerzo adicional para lograr los objetivos de la organización, como parte del apego emocional e involucramiento en la organización” (Shafritz, Russell, Christopher, & Hyde, 2017).

En cuanto al compromiso afectivo se puede hacer mención a Fierro Moreno, Martinez Ávila, Ortiz Reyes y Martinez Bello (Fierro Moreno, Martinez Ávila, Ortiz Reyes, & Martinez Bello, 2018) quienes indican que “Es evidente que el Compromiso Organizacional tiene una base

psicológica, porque son las personas quienes sienten un aprecio afectivo o no hacia la organización y deciden si quieren continuar por su propio beneficio o quizás porque sus objetivos se ven alineados con los de la organización a través de intercambios sociales, y en respuesta a ello, desempeñan su trabajo con eficiencia y eficacia ante la ciudadanía incidiendo, por lo tanto, en la eficiencia de la administración pública”

Pero ¿Por qué es importante que la investigación se refiera al Compromiso Organizacional? ¿Qué buscan las organizaciones? Se sabe que buscan y necesitan personas eficientes, comprometidas y de alto desempeño, personas talentosas, porque además, tal como se ha ido revisando, el compromiso genera apegos en las personas hacia sus organizaciones que es la base del Compromiso Organizacional, lo que hace aumentar su productividad, y es esto lo que las organizaciones buscan, colaboradores altamente productivos, y tal como se menciona en un estudio económico realizado por expertos en México “La productividad es una medida de qué tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico. Una alta productividad implica que se logra producir mucho valor económico con poco trabajo o poco capital. Un aumento en productividad implica que se puede producir más con lo mismo” (Galindo & Ríos, 2015), aunque desde la experiencia profesional de los investigadores se sabe que la situación ideal se produce cuando la organización es capaz de aumentar la productividad con menos recursos.

Con la intención de ser más claros, se considera relevante revisar ¿Por qué es importante la productividad? La productividad es importante porque “El crecimiento de la productividad es la clave para impulsar el crecimiento económico, principalmente en economías con un nivel de desarrollo similar al de México (OECD (2014), Education at a Glance 2014: OECD Indicators, OECD Publishing., 2014). De hecho, es común que las economías de ingresos medios enfrenten periodos de bajo crecimiento relacionados con la desaceleración del crecimiento de la productividad que a su vez, les impide alcanzar los niveles de bienestar de las economías desarrolladas” (Galindo & Ríos, 2015).

Revisando literatura sobre organizaciones con empleados contratados de manera temporal, se pudo evidenciar que “La contratación temporal ha emergido como mecanismo de reducción de costos de la mano de obra según Calderón (1999) y para algunos esta condición en el empleo puede incidir en el vínculo psicológico (Compromiso Organizacional)

que desarrollan los trabajadores en forma natural hacia las organizaciones en las cuales prestan sus servicios (Robbins, 1986. Meyer y Allen, 1997)” (Córdoba Pirela), lo que podría disminuir su vínculo emocional y por lo tanto, su productividad. Por otra parte, y tal como ya se ha planteado, “El Compromiso Organizacional queda esbozado como un constructo multidimensional, cuyo estudio debe tomarse a consideración cada uno de los 3 componentes, pues no deben ser confundidos como tipologías que se excluyen unas a otras, ya que los trabajos los presentan en forma natural y simultánea durante su relación laboral, por tanto si se desea conocer o definir el comportamiento organizacional de un individuo se habrá de tomar en cuenta esta complejidad” (Córdoba Pirela), “Sin embargo el impacto real de las experiencias de trabajo queda manifestado cuando el individuo percibe mensajes que le hacen sentirse valioso e importante, lazo que se fortalece aún más cuando los trabajadores piensan que la organización se preocupa por ellos (Meyer y Allen, 1997)” (Córdoba Pirela).

Con el ánimo de poder levantar información respecto a que sucede con el Compromiso Organizacional en el sistema público, es que se considera de interés un artículo mexicano del año 2018, en donde se concluía que “la eficacia en la gestión de las organizaciones públicas exige nuevos enfoques para abordar elementos de interés público, como la gestión pública colaborativa, ya que se es parte de la premisa de que la mayoría de los desafíos públicos son mayores cuando se trabaja en colaboración” (Fierro Moreno, Martínez Ávila, Ortiz Reyes, & Martínez Bello, 2018), lo que aporta una perspectiva más real del organismo público con el cual se trabajará.

Finalmente, también concierne a la presente investigación revisar como parte del estudio, lo que ocurre con los motivadores extrínsecos versus los motivadores intrínsecos, y como estos pueden impactar en el Compromiso Organizacional. Cuando las personas se sienten motivadas desde lo intrínseco, también aumenta el compromiso, tal es el caso del siguiente artículo del año 2018, que menciona que “La incidencia del compromiso organizacional y su relación con la gestión pública colaborativa, desde la perspectiva de variables organizacionales que tienen que ver con la actitud y el sentir de las personas en la organización ha sido poco estudiada en este ámbito público; no obstante, el Compromiso Organizacional es una variable que aún requiere mayor atención, por ser una variable fundamental para la eficiencia en la gestión organizacional, es probable que los empleados

del sector público que sienten que sus objetivos son congruentes con la organización están dispuestos a esforzarse en su trabajo y a mantener una conexión de apego que pudiera impactar en la gestión pública colaborativa” (Fierro Moreno, Martínez Ávila, Ortiz Reyes, & Martínez Bello, 2018)

### **Municipalidades y gestión pública:**

El estudio compromete el análisis de una Unidad Técnica perteneciente a un municipio de la región Metropolitana de Santiago de Chile, por lo que se hace necesario entender cómo funcionan estos organismos públicos:

En primer lugar, los municipios pertenecen a la intendencia de la zona al cual circunscriben; En este caso a la intendencia Metropolitana. La misión institucional de la Intendencia de la Región Metropolitana es “Representar al presidente de la República, aplicando las políticas públicas de acuerdo a su programa de gobierno. Además, debe fomentar, velar y promover el desarrollo económico, social y cultural de la región mediante la formulación y ejecución del presupuesto de inversión regional”.

La región cuenta con una superficie de 15.403,2 km<sup>2</sup> y una población de 7.112.808 habitantes según el Censo 2017. Administrativamente está compuesta por 6 provincias (Chacabuco, Cordillera, Maipo, Melipilla, Santiago y Talagante), las que están divididas en 52 comunas. Su capital regional es la ciudad de Santiago, que también es la capital nacional (Gobierno de Chile, 2020).

Según lo publicado en biblioteca del congreso nacional (Dazarola Leichtle, 2018) “La Constitución Política, en su capítulo XIV, sobre Gobierno y Administración Interior del Estado, establece en su artículo 118, “que la Administración local de cada comuna o agrupación de comunas que determine la ley reside en una municipalidad, la que estará constituida por el alcalde, que es su máxima autoridad, y por el concejo”.

Las municipalidades tienen como principal marco regulatorio la Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades (LOCM), entre otra norma que entregan a los municipios un conjunto de funciones. Existen funciones privativas, es decir aquellas que corresponde

exclusivamente de los municipios, como además de funciones facultativas que pueden ser desarrolladas directamente o con otros organismos estatales (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2018).

Dentro de las funciones privativas que tiene relación a la Unidad Técnica de estudio podemos mencionar aquellas que están relacionadas con la elaboración, planificación, regulación y promoción del desarrollo de la comuna, como así también aplicar las disposiciones sobre transporte y tránsito público y disposiciones sobre construcción y urbanización (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2018).

Dentro de las funciones facultativas que tiene relación a la Unidad Técnica de estudio podemos mencionar aquellas que están relacionadas con la urbanización, y la vialidad urbana y rural; infraestructuras sanitarias (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2018).

### **Tipo de análisis**

Tal como se había indicado, se ha seleccionado el análisis del nivel de Compromiso Organizacional según el modelo de Meyer y Allen con sus tres componentes incorporando a estas el análisis de compromiso por metas.

- a. Compromiso Afectivo, el que se refiere a un apego emocional por parte del empleado hacia la empresa, que se sienta orgulloso de ser parte de la organización;
- b. Compromiso de Permanencia, es el compromiso del empleado que hace referencia a lo material; el continua en la organización porque espera ser premiado y reconocido por su trabajo.
- c. Compromiso Normativo, es aquel que se refiere a un sentimiento que tiene el empleado de permanecer en la organización por todos los beneficios que ha obtenido a lo largo de su trabajo.
- d. Compromiso por Metas, el modelo ya descrito se complementará con el análisis del nivel de compromiso por metas, siendo este último un punto relevante dentro del estudio propuesto dado los datos obtenidos dentro de la entrevista efectuada al Director de la Unidad Técnica.

## V. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

### Nivel de análisis seleccionado

El proyecto de grado considera la realización de un estudio a nivel Micro Organizacional-Grupal, debido a que el foco de análisis está delimitado a la Unidad Técnica perteneciente a una Municipalidad de la región Metropolitana, la que está compuesta por un equipo integrado por un total de 30 personas.

Dada la comparación entre los modelos de investigación y acción, consultoría, investigación aplicada e investigación pura, se considera pertinente la utilización del modelo de investigación y acción el cual, comienza, al igual que la presente investigación, con la identificación del problema o conflicto, luego la comprensión científica de funcionamiento del sistema social, para luego dar solución al problema. Por otra parte, se realizó un análisis contingente y sistemático que da soluciones estandarizadas. En el modelo seleccionado se gestiona una relación colaborativa entre investigador y la parte interesada, aplicando un marco de referencia científico. Si bien el modelo utilizado por la investigación es “Potencial desarrollo del sistema social”, al igual que el de consultoría, los resultados obtenidos del proceso de tesis, quedarán disponibles para difusión y discusión de la comunidad científica y profesional.

Tabla 1. Resumen análisis comparativo.

	ACCIÓN- INVESTIGACIÓN	CONSULTORÍA	INVESTIGACIÓN APLICADA	INVESTIGACIÓN PURA
TAREAS	Identificación y solución de problemas del sistema social. Comprensión científica del funcionamiento del sistema social.	Diagnóstico y solución de problemas del sistema social. Hacer recomendaciones.	Aplicaciones de teorías en un sistema social científico. Descripción y comprensión indirecta y parcial del sistema social.	Elaboración y pruebas de teoría.
ESTRATEGÍAS	Relación colaborativa. Marco de referencias científico. Análisis contingente y sistemático. Administración de procesos de cambio.	Relación experto. Marco de referencia pragmático, uso de soluciones estandarizadas. Administración de procesos de cambio.	Relación experto. Marco de referencia científico, aproximación analítica basada en disciplina. No existe preocupación por el cambio.	Relaciones explorativas. Marco de referencia científico. Enfoque de análisis basado en disciplina. No existe preocupación por el cambio.
RESULTADOS	Potencial desarrollo del sistema social. Elaboración científica de la experiencia, difusión y discusión en la comunidad científica y profesional.	Potencial desarrollo del sistema social.	Elaboración científica de la experiencia, difusión y discusión en comunidad científica. Acciones potenciales para mejorar el sistema social.	Elaboración científica de la experiencia, difusión y discusión en comunidad científica.

(Acuña & Askvik, 1984)

## Diseño de investigación

El estudio tiene un diseño **descriptivo**, considerando que se realiza una descripción de los niveles de compromiso de grupos de individuos con dos tipos de contratos distintos y en su conjunto, a partir de datos obtenidos por medio de herramientas cuantitativas como cualitativas aplicadas a una unidad técnica específica, con el fin de examinar información valiosa que contribuya al conocimiento.

## Métodos de recolección de datos

La metodología designa el modo en que la investigación enfoca los problemas y busca respuestas, ya sea teóricamente desde la perspectiva del **positivismo** como desde el enfoque **fenomenológico**, puesto que ambas vertientes comparten la búsqueda de respuesta al problema de investigación. Así hoy, dado los años y al desarrollo de estos enfoques y métodos de investigación, contamos con estas herramientas al servicio del estudio en cuestión. Dada la naturaleza del problema de investigación, se aplicó una metodología de recolección y levantamiento de información que aporte al análisis del

problema planteado, en este sentido se opta por una metodología mixta, recogiendo información por medio de métodos cualitativos como cuantitativos.

- **Método Cualitativo:** La utilidad que entrega el enfoque cualitativo se guía por áreas o temas significativos de investigación. La investigación cualitativa, al ser inductiva, ayuda a ir explorando distintas interrogantes, antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes, y después, refinarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” y no siempre la secuencia es la misma, varía de acuerdo con cada estudio en particular. El valor que representa esta metodología para el presente estudio se da en cuanto se realizó en primera instancia una entrevista grabada al Director de la Unidad Técnica, como parte interesada del área a estudiar. Esta entrevista proporcionó información valiosa, datos que sirvieron de inputs como base para llegar a una primera comprensión del escenario y de la perspectiva por el cual se observan ciertas percepciones organizacionales y junto con esto definir la pregunta de investigación. Otro modo de obtener datos valiosos para esta investigación es la aplicación de Focus Group, con lo que se logró identificar nuevos aspectos que están presentes dentro de la unidad estudiada, y el cual se realizó la semana siguiente a la aplicación de la herramienta cuantitativa.

Los Grupos Focales, o más conocidos Focus Group según Mella (Mella, 2000) “son entrevistas de grupo, donde un moderador guía una entrevista colectiva durante la cual un pequeño grupo de personas discute en torno a las características y las dimensiones del tema propuesto para la discusión” y que “trabajan mejor cuando lo que interesa a los investigadores también interesa a los participantes del grupo”, lo que de alguna manera es responsabilidad de los moderadores, para poder generar el clima idóneo en donde los asistentes puedan ser sinceros y permitan levantar la información necesaria para complementar lo obtenido del instrumento cuantitativo.

Por otra parte, es necesario comprender que los **Focus Group** se utilizan para variadas situaciones, pero hay cuatro usos básicos ya establecidos, los cuales son;

Identificación de problemas, Planeamiento, Implementación y Monitoreo, siendo éste último el uso que, para la situación de análisis fue dado, ya que se busca comprender algunas respuestas obtenidas en las encuestas, así como poder ahondar un poco más en algunos aspectos que se consideraron importantes para clarificar el Compromiso Organizacional al interior de la Unidad Técnica.

Los Focus Group como técnica de investigación son importantes porque ayudan a entender lo que la gente piensa más allá de lo que “deberían” pensar (entendiendo que hay oportunidades en las que las personas dan interpretaciones incorrectas a conceptos preestablecidos), a modo de ejemplo, cuando se dio comienzo al Focus Group, se consultó “¿Sobre qué creen que se trató la encuesta?” y, tal como se verá más adelante, había una clara confusión.

“Los grupos focales son básicamente grupos de discusión colectiva” que permiten conocer las diferentes opiniones respecto a un mismo tema y conocer también las diferentes interpretaciones que cada persona entrega desde sus aprendizajes y conocimientos previos.

- Método Cuantitativo: Es de utilidad la aplicación del enfoque cuantitativo ya que ocupa la recolección de datos de manera de poder obtener información relativa a la problemática planteada, teniendo una base en la medición numérica y a su vez con un análisis estadístico, de forma de poder establecer patrones de comportamientos y probar teorías. Dentro de esta metodología se utilizará la técnica de encuesta por medios digitales (Internet).

La encuesta según D'ancona y Ángeles (D'ancona & Ángeles, 1999) es una de las técnicas más conocidas y utilizadas en la investigación social, técnica que toma mayor relevancia a contar de la Segunda Guerra Mundial, así también es valorada dentro del área privada por los estudios de mercado y por la vertiente universitaria. Hoy continúa siendo una buena estrategia de recolección de datos. La utilización de la encuesta es una estrategia de investigación, un procedimiento estandarizado para recabar información oral o escrita de los sujetos encuestados “observación indirecta”, esto hace que la información recolectada no siempre represente la

realidad en relación al problema de investigación, por esto se debe verificar los datos recabados; dado que la información puede ser tan amplia ya que está relacionada a la propia conducta, experiencia, valores, características personales del encuestado, como también a las relaciones e interacciones con el entorno y otros sujetos, es por esto que la información puede incluir aspectos objetivos y subjetivos, hechos, opiniones, actitudes del presente o del pasado basados en una variedad de factores intrínsecos y extrínsecos que influyen en las percepciones de cada encuestado.

Para este caso la encuesta es confeccionada de tal forma que todos los sujetos encuestados puedan recibir las mismas preguntas y en el mismo orden, y así sea una herramienta útil para analizar y comparar. Por esto también, se han utilizado escalas de respuestas tipo Likert para facilitar el análisis de la información; esto hace que este tipo de estrategia de recolección de datos pierda riqueza de información al estandarizar las preguntas y respuestas, perdiendo el caudal de información que entrega el discurso espontáneo de los sujetos encuestados. Sin embargo, este modelo de preguntas cerradas precisamente es diseñado para evitar errores en la comparación y facilitar la tabulación y análisis de datos.

Por otro lado, la encuesta al ser provista por medios digitales (Encuesta Autoadministrada), ayuda a evitar los efectos reactivos de la presencia del entrevistador, sin embargo como en todo tipo de encuesta está la posibilidad de sesgos, en este caso se puede producir toda vez que un sujeto no cuente con el entendimiento necesario a cierto reactivo, por tanto la respuesta pudiese ser sesgada; así también en cuanto a la veracidad de las respuestas, hecho difícil de comprobar en este caso, de ahí la importancia de entregar la mayor confianza y comodidad posible para que el sujeto haga una entrega de información representativa a su percepción y no ajustada a lo deseable socialmente. Otro sesgo que no se puede verificar es si el sujeto realizó la encuesta en las condiciones ideales, en forma ininterrumpida y con la atención necesaria, por otro lado, es imposible corroborar si el seleccionado realizó la encuesta por sí solo, sin ayuda o influencias o más aún, si es realmente él quien respondió las preguntas.

D'ancona & Ángeles en su libro Metodología Cuantitativa (D'ancona & Ángeles, 1999): estrategias y técnicas de investigación social plantean el siguiente cuadro de ventajas e inconvenientes de la encuesta por correo:

Tabla 2. Ventajas e inconvenientes de la encuesta por correo.

Ventajas	Inconvenientes
<p>Alcanza áreas aisladas y a personas de difícil localización.</p> <p>Abarata los costos del trabajo de campo.</p> <p>Reduce el sesgo en las respuestas debido a la presencia del entrevistador.</p> <p>Ofrece privacidad para responder el cuestionario.</p> <p>El encuestado dispone de más tiempo para reflexionar sus respuestas y comprobar información.</p>	<p>Elevado porcentaje de no-respuesta.</p> <p>Inasistencia al encuestado para clarificar y motivar a responder las preguntas del cuestionario.</p> <p>La persona seleccionada puede no ser quien rellena el cuestionario.</p> <p>Puede leerse todo el cuestionario antes de cumplimentarlo, lo que limita la eficiencia de las preguntas de control y de técnica del embudo.</p>

(D'ancona & Ángeles, 1999)

El instrumento a utilizar es una encuesta con preguntas cerradas para facilitar la respuesta del encuestado, su tabulación y análisis. El instrumento consta de 47 reactivos, de los cuales 5 serán de caracterización del grupo de estudio y los 42 restantes se medirán con una escala de Likert de 6 niveles, representados por la siguiente tabla:

Tabla 3. Escala de Likert de 6 niveles.

1- Totalmente En Desacuerdo	2- En Desacuerdo.	3- Levemente Desacuerdo.	4- Levemente De Acuerdo.	5- De Acuerdo.	6- Totalmente De Acuerdo.
-----------------------------	-------------------	--------------------------	--------------------------	----------------	---------------------------

(Elaboración propia)

La escala elegida, se diseñó intencionalmente sin punto medio o central, de esta forma se evita que el encuestado se incline a responder con tendencia central, opción que suele ser una posición cómoda para ciertos individuos. Por consiguiente, las respuestas presentadas desde la número 1 al 3, son tendientes a estar en desacuerdo con el reactivo y las respuestas desde la número 4 al 6 son tendientes a estar de acuerdo con el reactivo.

De los 42 reactivos evaluados con la escala Likert, 18 preguntas tienen una connotación inversa o negativa.

La aplicación del instrumento de medición se realizó por medios digitales a fin de hacerlo lo más cómodo posible para los participantes, en relación a su tiempo y privacidad.

### **Métodos de análisis de datos**

De crucial importancia resulta esta etapa del proceso ya que el análisis e interpretación de los datos obtenidos durante el proceso de investigación resulta trascendental para lograr entregar una correcta interpretación, siendo una etapa compleja y determinante a la hora de entregar resultado y conclusiones.

Durante la etapa de recolección de datos por medio del método cualitativo, se analizó la entrevista presencial realizada al Director de la Unidad en cuestión. Esta entrevista fue registrada en audio y se tomaron notas durante el proceso. Las notas y el registro de la entrevista fueron analizados, transcritos y codificados a la brevedad, contrastando y asociando proposiciones, percepciones y conceptos mencionados por el entrevistado, logrando detectar datos directos e indirectos y agrupándolos por conceptos, dando así sentido a la información y finalmente elaborando un informe de entrevista. Posteriormente se realizó un Focus Group que contó con 6 reactivos, el que también se registró en audio permitiendo ser analizado a través del método de codificación abierta.

La información que será obtenida por medio de encuesta de escala de Compromiso Organizacional se evaluó con el software Microsoft Excel, utilizando un análisis cuantitativo de las variables asociadas, tanto a nivel de dimensión estudiada, como también para cada pregunta en particular.

Para este análisis se generaron estadígrafos de frecuencia y medias para cada nivel establecido, a partir de lo cual se establecerán finalmente las tendencias respectivas. Estos análisis son representados gráficamente, con el fin de facilitar visualmente la identificación de tendencias y puntos atípicos relacionados con cada categoría analizada.

## Planificación de etapas del proyecto de grado

Para establecer plazos de avances del proyecto descrito, se genera Carta Gantt con las principales actividades y plazos representadas en semanas de cada mes entre abril del 2019 y marzo 2020, los cuales pueden sufrir modificaciones producto de situaciones que escapen de la voluntad de los investigadores.

## Carta Gantt

Tabla 4. Carta Gantt.

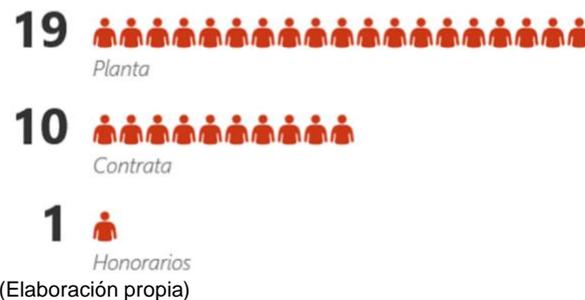
CARTA GANTT PROYECTO DE GRADO (Diego Pinto - Juan Donoso)	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO							
Actividades	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4				
Primer Contacto con Parte Interesada																																																				
Primeros Supuestos de Problemas de Investigación																																																				
Investigación Conceptual - Marco Teórico																																																				
Solicitud de Información Organizacional																																																				
Entrevista a Director de Infraestructura y Servicios																																																				
Análisis e Informe de Entrevista																																																				
Definición del Problema de Investigación																																																				
Entrega de Informe - Primera Etapa																																																				
Análisis de y Caracterización del Universo de Estudio																																																				
Elección de Cuestionarios Disponibles																																																				
Elaboración de Cuestionario Digital																																																				
Recolección de Datos - Aplicación de Encuesta																																																				
Análisis de Datos																																																				
Conclusiones																																																				
Propuesta de Intervención																																																				
Primer Informe de Tesis																																																				
Segundo Informe de Tesis																																																				
Tercer Informe de Tesis																																																				
Cuarto Informe de Tesis																																																				
Entrega de Tesis para Revisión																																																				
Correcciones de Tesis																																																				
Revisión Final																																																				

(Elaboración propia)

El estudio realizó un análisis del nivel de compromiso en relación con el tipo de contrato que mantiene los funcionarios, contrastando exclusivamente el nivel de compromiso de los trabajadores que mantiene contrato a de planta y a contrata, sin embargo, la unidad de estudio mantiene tres tipos de contratos vigentes, trabajadores de planta, a contrata y honorario. Del total de trabajadores solo 1 funcionario cuenta con contrato a honorarios, mientras que el sector analizado está compuesto por un 64% de funcionarios de planta y un 33% de funcionario a contrata. Por lo que se decidió no considerar al único trabajador a honorarios, quien representa al 3% del total.

Gráfico 6. Relación contractual.

### RELACIÓN CONTRACTUAL



De acuerdo a lo descrito anteriormente, se presentan resultados en relación con funcionarios contratados de planta y a contrata.

A continuación, se presentan los resultados de dos metodologías de recolección de datos aplicadas para el presente estudio:

- En primer lugar, se presentarán los resultados de la encuesta aplicada a los funcionarios de la unidad de estudio.
- En segundo lugar, se presentarán los resultados de Focus Group aplicado a los funcionarios de la unidad de estudio.