



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

MDTH-OL-2014-B-
2016-000

Percepción de la desvinculación laboral en los Ex servidores del Ministerio de Transporte y Obras Públicas (Quito) periodo 2012- 2014.

**Propuesta de artículo presentado como requisito para
optar al título de:**

**Magister en Dirección del Talento
Humano**

**Por la estudiante:
Ing. Paola Liseth Valencia Pico**

**Bajo la dirección de:
Ps. Laura Isabel MARCONI MARTÍNEZ Msc.**

**Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados
Guayaquil – Ecuador
2016**

Percepción de la desvinculación laboral en los Ex servidores del Ministerio de Transporte y Obras Públicas (Quito) período 2012 – 2014

Resumen

El presente estudio constituye un análisis sobre el proceso de desvinculación laboral llevado a cabo entre el Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOPE) del Ecuador y un grupo de ex empleados entre los años 2012 y 2014. Esto, con el fin de esclarecer cuáles son las posibles causas e implicaciones que dicho proceso puede generar en la calidad de vida y en el desempeño posterior de los involucrados. Para generar una base teórica que sustentará dicho estudio se hizo una revisión de literatura acerca de lo referente a las condiciones laborales, a la desvinculación laboral y a la desvinculación asistida; y en base a ello, se generó una encuesta de preguntas cerradas que fue aplicada a un grupo de ex servidores del MTOPE. Finalmente, de dicho estudio se pudo concluir que el proceso de desvinculación llevado a cabo por el MTOPE entre el 2012 y el 2014 no fue totalmente adecuado debido a la ausencia de medidas de apoyo y desvinculación asistida.

Palabras clave:

Desvinculación laboral, desvinculación asistida, MTOPE.

Abstract

The present research work presents an analysis on voluntary and involuntary labour termination process, its causes and effects in ex- workers from the Ministerio de Transporte y Obras Públicas del Ecuador MTOPE in Ecuador during a two year period 2012-2014. This study has the aim of identifying the possible consequences in ex-workers' performance, lifestyle and welfare produced by the termination process during the time period mentioned before. In order to build up the literature review of this work, a bibliographic base on: labour conditions, labour laws, public termination laws and regulations, voluntary and involuntary labour separation was considered. Furthermore, an objective survey was developed and applied to a group of ex-workers from MTOPE; with these two elements the investigation was carried out. To conclude, there is evidence that the termination process at MTOPE during 2012-2014, either voluntary or as a dismissal, was not totally suitable due to the lack of support measures or lack of outplacement assistance offered to ex- workers during the termination process.

Key words

Termination process, outplacement, MTOPE.

Introducción

En términos económicos, el trabajo se define como un factor de producción, el cual, se basa en un intercambio de bienes y servicios que permite la satisfacción de las necesidades de los involucrados (Bencomo, 2011). En un sentido más específico, La Real Academia Española (RAE) define al trabajo como aquella “cosa que es resultado de la actividad humana” (2014).

De esta forma, se podría decir que el trabajo es un factor que existe desde los inicios de la humanidad. Sin embargo, no se puede afirmar que en las comunidades primitivas existía “un término como el de trabajo, con el que hoy se engloban actividades muy diversas, asalariadas y no asalariadas, penosas y satisfactorias, necesarias para ganarse la vida o para cubrir las propias necesidades”(Bencomo, 2011, p. 30).

Con el crecimiento de la sociedad, el trabajo comenzó a evolucionar como un factor basado en distintos tipos de relación, pasando por sistemas de esclavitud, servidumbre y colonato. No es sino hasta el desarrollo de la Revolución Industrial que dicho término toma la conceptualización que conocemos hoy día

(Mendizábal, 2015), cuando sus importantes y apresurados avances comenzaron a vulnerar las condiciones de los trabajadores. Este hecho generó el primer movimiento de asociación en Europa denominado unionismo, cuyo objetivo fue organizar huelgas y protestas en contra de los industriales y los obreros disidentes (González & Morales, 2011).

A partir de este fenómeno, que tuvo comienzo en Inglaterra y alcance en todo el mundo, hubo un despertar en el cuestionamiento de la forma de trabajo existente y en cómo esta afectaba el bienestar y la dignidad humana de los trabajadores.

Isorni (2011) sugiere que las teorías del alemán Karl Marx, propuestas a mediados del siglo XIX, sacaron a relucir el tema de la lucha de clases, definida como aquella pugna entre los empresarios, propietarios de los medios de producción, y la clase obrera. Desde entonces, los conceptos de trabajo y relación laboral han presenciado varios cambios, los cuales, se han ido enfocando cada vez más en la protección del empleado y el respeto hacia su dignidad humana; hecho que ha servido para generar una “compleja discusión,

académica y política, sobre los cambios que se están produciendo en la realidad laboral” (Noguera, 2012, p. 142).

Dadas las condiciones actuales, la contratación laboral se puede caracterizar como aquella en la que “junto con una amplia libertad de contratar, convive una libertad contractual restringida, en la medida en que el contenido del contrato de trabajo está fuertemente condicionado por la ley y el convenio colectivo” (Villavicencio, 2013, p.70). O si se quiere, en un sentido más jurídico, la Oficina Internacional del Trabajo (2011, p. 3) conceptualiza la relación laboral como aquella “relación que existe entre una persona, denominada «el empleado» o «el asalariado» (o, a menudo, «el trabajador»), y otra persona, denominada el «empleador», a quien aquella proporciona su trabajo bajo ciertas condiciones, a cambio de una remuneración”.

Esas leyes y convenios que Villavicencio (2013) menciona en su caracterización deben estar sustentadas en el Derecho Laboral, el cual “es un derecho protector de la clase trabajadora, a su vez busca el equilibrio de los factores de producción, capital y trabajo, al

garantizar que las fuentes de empleo y la productividad permitan un nivel de vida digno al trabajador y su familia” (Reyes, 2012, p. 9). Para ello, el Derecho Laboral se basa en el principio del trabajo como un derecho y deber social, la libertad de trabajo, la igualdad en el trabajo y la estabilidad en el empleo (Nájera, 2011).

Posterior al surgimiento del Derecho Laboral, que se remonta hacia la época de la Revolución Industrial, han surgido instituciones como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización de las Naciones Unidas (ONU), las cuales se enfocan en el reconocimiento de los derechos laborales y en la necesidad de promover niveles de vida más elevados, condiciones de progreso y trabajo permanente (Reyes, 2012).

La administración de los recursos humanos también surgió como una respuesta a las exigencias de los trabajadores, y fue su constante desarrollo lo que llevó a que en la segunda mitad del siglo XX las organizaciones se dieran cuenta de que las personas fungían un gran papel dentro de las empresas (Castaño, 2012). En este escenario, Chiavenato (2011, p. 2) define

la administración del talento humano como “la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestación, comunicaciones, higiene y seguridad en el trabajo”.

Actualmente, la gestión del talento humano se ha convertido en un aspecto de gran relevancia dentro de las compañías debido a su gran importancia estratégica. Por tanto, es necesario que la estrategia de la administración de los recursos humanos esté enfocada hacia el reclutamiento de talentos, el reconocimiento de los valores atractivos para los candidatos y las modalidades de autodesarrollo y promoción de sistemas de gestión de conocimientos compartidos (Gutiérrez, 2011).

De esta forma, queda evidenciado que “el trabajo constituye en la cultura económica una forma de vinculación social y económica de carácter vital. Su pérdida, especialmente cuando es repentina, trae consigo una serie de reacciones emocionales negativas para la persona que la experimenta” (Rebai, 2012, p. 120).

Siendo así, la presente investigación tiene por objeto analizar el

proceso de la desvinculación laboral en base a la experiencia vivida por el grupo de ex trabajadores entrevistados. Para ello, se explorarán los motivos voluntarios e involuntarios que conllevan a las rupturas laborales, los niveles de satisfacción laboral previos a la desvinculación de los trabajadores y las experiencias y sentimientos percibidos por estos luego de desvincularse de su puesto de trabajo.

El presente estudio ha sido enmarcado en el sector público del Ecuador debido, en primera instancia, a la relevancia que el factor laboral en dicho ámbito ha tomado en los últimos años, la cual, ha incrementado notablemente el análisis de aspectos como el derecho del trabajo y la seguridad social (Geis, 2012), aspectos que están directamente ligados a la desvinculación laboral llevada a cabo entre empleados y empleadores. Así mismo, se decidió trabajar en el sector público debido a la vulnerabilidad que muchas veces dicho sector puede representar (Vergara, 2010), entendiendo como vulnerabilidad a la estrecha relación que mantiene la estabilidad del sector público con la situación política y económica del país, la cual, puede

condicionar la permanencia tanto de las instituciones como de los empleados.

Un ejemplo de ello ha sido el relevante recorte de personal que se evidenció en el sector público ecuatoriano tras la caída de los precios del petróleo, hecho que suscitó una política económica contractiva por parte del Estado, la cual, incluyó entre sus medidas la disminución de la nómina del sector público con el fin de disminuir el nivel de gasto público (Enríquez, 2015). En detalle, según datos del Ministerio del Trabajo (2015), la nómina del sector público en el Ecuador pasó de 496 mil empleados en 2014 a 487 mil en 2015, lo que significa una disminución de 1,7% para un período de un año. Esto, en contraste con el incremento que se había experimentado, de manera consecutiva, en los años previos, pasando de 332 mil en 2006 a 482 mil en 2013 (Ministerio del Trabajo, 2015).

En este sentido, se hizo relevante analizar la forma en que estas desvinculaciones se estaban llevando a cabo desde la percepción de los mismos ex empleados. Esto, debido a que son ellos los principales protagonistas y los principales perceptores de las

consecuencias que puede traer un proceso de desvinculación laboral.

Para ello, decidió tomarse como población a los ex empleados del MTOP sede Quito, el cual, presencié una reducción de nómina bastante representativa durante el período analizado, lo que lo hace un foco de estudio relevante para los fines de dicho análisis. En detalle, al cierre del 2014 dicho Ministerio había visto reducida su nómina en un 51%, pasando de 5196 a 2537 empleados (Ministerio de Transporte, 2016).

De igual forma, se decidió trabajar con el MTOP debido a lo reciente de su creación, ya que sus funciones entraron en vigencia en el año 2007 en sustitución al Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones y como respuesta a la necesidad percibida por el gobierno de generar una nueva política integral de transporte en el país. En consecuencia, dicha institución puede considerarse un gran ejemplo de la vulnerabilidad política y económica a la que el sector público está expuesto.

Así mismo, el estudio decidió enmarcarse en la ciudad de Quito debido a que es allí donde reside el investigador,

por tanto, la aplicación del estudio sería mucho más factible; hecho al que debe sumársele la experiencia cercana que este mantuvo con el proceso de desvinculación llevado a cabo en dicha institución, lo que facilitaría el acercamiento a los primeros ex trabajadores encuestados. Por otra parte, debe resaltarse que al ser la Quito la capital y sede principal del Ministerio analizado, su análisis puede ser mucho más representativo.

El primer paso para el desarrollo de la investigación fue la revisión del concepto de desvinculación laboral y de los distintos factores que pueden llevar a la separación entre un trabajador y una compañía. Seguidamente, se evaluaron las principales características del sector público del Ecuador y del MTOP. Para ello, se utilizaron como sustento los cuerpos normativos que rigen la organización de dicho sector.

Para analizar cómo ha sido el proceso de desvinculación de los ex empleados del MTOP se procedió a realizar un estudio exploratorio - descriptivo, el cual, tuvo como instrumento de investigación una

encuesta que fue aplicada a una muestra de la población ex empleada del MTOP.

Finalmente, con la encuesta aplicada y analizada se exploró, bajo la percepción de los ex trabajadores, los siguientes componentes: satisfacción laboral, clima organizacional y motivos de desvinculación. Esto, con el fin de que los resultados obtenidos sirvan para que el sector empleador pueda idear mejores técnicas de despidos y de desvinculación asistida.

Desvinculación laboral

La desvinculación laboral puede definirse como “la finalización del vínculo contractual entre el/a empleador/a y el/a empleado/a por cualquiera de las causas posibles que pueden poner fin a dicho vínculo” (Observatorio de Personas Mayores, 2011, p. 4). Es decir, es aquella situación en la que las obligaciones de ambas partes, contratado y contratante, cesan definitivamente, dejando exento al empleado de prestar sus servicios a dicha organización y al empleador de entregar una remuneración al trabajador por tal motivo (Sanchez, 2013).

Actualmente existe un mercado laboral altamente dinámico influido,

principalmente, por la globalización de la economía y la automatización de un gran número de procesos, hecho que ha repercutido ampliamente en las relaciones de producción y en el modelo económico (Zúñiga, 2012). Bajo este contexto, Sánchez (2013) sugiere que la desvinculación laboral se ha convertido en uno de los temas de estudio más relevantes de las últimas décadas, siendo un análisis que no solo pretende evaluar las causas y consecuencias que ocasionan la ruptura laboral, sino que busca analizar el impacto que dicha desvinculación tiene sobre el bienestar de las partes involucradas.

En este sentido, la desvinculación laboral puede darse por diferentes motivos y bajo distintos términos, pues es una decisión que puede originarse tanto por parte del empleado como por parte del empleador. Siendo así, vale acotar los tipos de “baja” o desvinculación laboral que se pueden dar bajo una relación de trabajo (Pérez, 2013, p.23):

- Baja inevitable: es aquella que se da bajo términos de jubilación, es decir, cuando ya el empleado cumple su tiempo de servicio.

- Baja por cuestiones personales: se da cuando el empleado decide desvincularse de la empresa por diferentes motivos de carácter personal.

- Baja por cuestiones laborales: es aquella situación en la que el empleado no está cumpliendo con el perfil y las competencias estipuladas para el cargo.

- Baja por muerte, por incapacidad permanente, por enfermedad y por inestabilidad natural.

Por otra parte, y en líneas más generales, la desvinculación laboral puede darse de las siguientes dos formas (Isert & Paredes, 2013):

- Ruptura voluntaria: es iniciada por el empleado. Se da cuando el trabajador decide, ya sea por motivos profesionales o por motivos personales, terminar la relación laboral que mantiene con la compañía.

- Ruptura involuntaria: es iniciada por la empresa. Es una situación que puede darse bajo el modo de despido o de reducción de nómina. En el caso de los despidos, estos normalmente se dan cuando la compañía considera que no hay un ajuste correcto entre el empleado y la empresa; mientras que la reducción de nómina se da como respuesta a ciertos

cambios estratégicos e importantes dentro de la empresa.

Más allá de la simple disolución del contrato, la desvinculación laboral es un proceso que, tal como coinciden Serrano y Galindo (2014) y Carreño (2012), influye sobre la realidad y el futuro de las partes involucradas. En cuanto a las personas, y especialmente cuando el despido es involuntario, estas pueden verse emocionalmente afectadas, mostrando síntomas de ansiedad, estrés, depresión y un gran deterioro en la percepción que tienen sobre sí mismos (Echeverría, 2012).

De igual forma, el ambiente de trabajo también puede verse afectado tras una decisión de desvinculación laboral. Esto, debido a que “los trabajadores que quedan sufren de ansiedad por no saber cuál será su situación futura, esto lleva a una baja de productividad y al posible deterioro de la imagen de la organización”. (Echeverría, 2012, p. 4).

Bajo este escenario, el término *outplacement* ha tomado gran relevancia desde su surgimiento en Estados Unidos alrededor de la década de los setenta (Martín, 2015). En detalle, el *outplacement*, o la desvinculación

asistida, puede definirse como un “programa empresarial que ayuda a las personas despedidas y a sus familias a la ágil adaptación física y psicológica, para conseguir un nuevo trabajo o su propia unidad comercial” (Sanchez, 2013, p. 14).

Este es un tema que, como sugieren la Comisión Europea (2013) y la Redacción de Capital Humano (2011) está estrechamente relacionado con la Responsabilidad Social y el programa de valores que atañen al sector empresarial en general. En detalle, la responsabilidad social puede definirse como “el compromiso que las organizaciones tienen para con la comunidad” (Rebai, 2012, p. 120).

Frontini (2012, p. 79) afirma que:

El beneficio de tener un proceso y programa definido es que otorga garantías en las formas y procedimientos tanto para quien es desempleado, como también para aquellos que continúan en la empresa. Hoy en día, son cada vez más las organizaciones que incorporan el servicio de *outplacement* dentro de sus políticas de gestión humana y la entienden como una acción más de la

Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Adicionalmente, los programas de desvinculación asistida, además de preservar la imagen, el clima interno y el desarrollo de la empresa (Vidal & Erica, 2010), son procesos que pueden resultar altamente beneficiosos para el desvinculado, ayudándole a conseguir, incluso, mejores niveles de vida tras la desvinculación (Pérez, 2014).

En este sentido, la Universidad de Navarra (2010), resalta la importancia de generar este tipo de programas con el fin de garantizar mayor seguridad a los empleados bajo los cambios constantes y repentinos que pueden presentarse en el entorno económico, los cuales, pueden afectar directamente la estabilidad y permanencia laboral dentro de una compañía.

En cuanto a su aplicación, vale resaltar que el *outplacement* es un proceso que puede realizarse a través de personas de la propia empresa, a través de empresas externas especializadas o a través de la combinación de ambos actores (Cavazos, 2011).

Actualmente existen numerosos mecanismos a través de los cuales se brinda atención a los desvinculados de una compañía. No obstante, Bartol e Ilundain (2010) sintetizan, de manera general, que el proceso de *outplacement* puede darse de la siguiente manera: en principio, se da la evaluación conjunta con el individuo de sus aptitudes, experiencias y conocimientos, luego, se da la opción brindar una capacitación en todos aquellos aspectos débiles encontrados, y finalmente, se propone el apoyo en la búsqueda de una nueva oportunidad laboral.

En un sentido más amplio, otros autores sugieren un mayor número de herramientas para el proceso de desvinculación asistida. Entre estas resaltan la ayuda en la definición de un objetivo profesional, el entrenamiento para negocios y posteriores entrevistas, la información de nuevas técnicas de búsqueda de empleo, entre otros (Luque, 2014).

En otro contexto, es preciso retomar que uno de los tipos de baja que se pueden dar en una relación laboral es la “baja por cuestiones personales”, la cual,

surge como una decisión del empleado en respuesta a una amplia gama de motivos.

Si bien muchos de estas causas pueden no tener ningún tipo de relación con la empresa que se deja, hay algunas que responden directamente a factores dentro de la compañía, los cuales, son capaces de generar altos niveles de inconformidad en el contratado (Cadillo, 2013).

Así, dentro de los factores que llevan a los empleados a desvincularse de la empresa para la cual laboran se encuentran la falta de correspondencia entre el trabajo realizado y el salario percibido, los sentimientos de insatisfacción originados por el ambiente laboral, una poca estimulación moral y material por parte de la empresa y pocas posibilidades de superación dentro de la misma (Flores, Abreu, & Badii, 2013).

Al tratarse de temas altamente subjetivos se hace necesario que la compañía, y en especial el equipo de Recursos Humanos, se mantenga en la revisión constante de estas situaciones a través de encuestas que permitan analizar cada caso y sus posibles soluciones (Pérez, 2013).

En este sentido, la satisfacción laboral, que puede definirse como el “conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo” (Fuentes, 2012, p. 12), juega un papel bastante importante en este tema. Por tanto, debe ser una de las constantes a la hora de analizar los procesos de desvinculación laboral.

Finalmente, todo lo anterior es preciso para comprender el marco teórico que sustenta y define los distintos procesos de desvinculación laboral. En este sentido, se hace necesario evaluar a continuación las principales características del sector al cual estuvo dirigido el estudio.

Empresas del sector público en el Ecuador

Las empresas públicas se refieren a todas aquellas entidades que son creadas por el Estado para cumplir con diferentes fines sociales, dentro de los que se puede mencionar la producción de bienes y servicios, la generación de empleo y el manejo de recursos naturales (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

Bajo este contexto, cabe resaltar que un servicio público “exige claridad y precisión de sus objetivos, adecuada organización de recursos materiales y humanos, buena dirección, adecuada selección del personal de entrada y de promoción y participación en los objetivos públicos” (García, 2012).

Actualmente, el tema de la administración pública del Ecuador y sus servidores está regulado por los lineamientos de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)(Naula, 2012), la cual, mantiene vigencia desde octubre de 2010 y está sustentada, según su Art. 1, “en los principios de: calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, eficacia, eficiencia, equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad y universalidad que promueven la interculturalidad, igualdad y la no discriminación”.

Otro de los cuerpos normativos del Sector Público del Ecuador es la Ley Orgánica de las Empresas Públicas (LOEP), la cual, fue expedida el 16 de octubre de 2009 con el fin de fortalecer los principios constitucionales referentes

al sector público, estableciendo así las directrices para la creación y el correcto funcionamiento de las empresas. Dentro de estos últimos parámetros se puede destacar la definición y constitución de las empresas públicas, la gestión del talento humano y el sistema de contratación (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

Bajo este contexto, “las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado”(Ley Orgánica de Empresas Públicas, 2009).

En lo que se refiere a los empleados de las empresas públicas, queda establecido que “serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título

trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público” (Ley Orgánica del Servicio Público, 2010).

De esta forma, se puede sintetizar que todas aquellas relaciones laborales generadas dentro de una empresa pública estarán estrictamente reguladas por las normativas mencionadas.

Tal como se mencionó anteriormente, existen diversas formas y distintas causas para llevar a cabo una desvinculación laboral. En el caso del sector público ecuatoriano, es un aspecto que también está regulado por la legislación nacional, específicamente por la LOSEP, donde se establece que los servidores públicos cesarán definitivamente de sus cargos por alguno de los siguientes motivos:

- Por renuncia voluntaria formalmente presentada;
- Por incapacidad absoluta o permanente declarada judicialmente;
- Por supresión del puesto;
- Por pérdida de los derechos de ciudadanía declarada mediante sentencia ejecutoriada;
- Por remoción, tratándose de los servidores de libre nombramiento y

remoción, de período fijo, en caso de cesación del nombramiento provisional y por falta de requisitos o trámite adecuado para ocupar el puesto. La remoción no constituye sanción;

- Por destitución;
- Por revocatoria del mandato;
- Por ingresar al sector público sin ganar el concurso de méritos y oposición;
- Por acogerse a los planes de retiro voluntario con indemnización;
- Por acogerse al retiro por jubilación;
- Por compra de renuncias con indemnización;
- Por muerte; y,
- En los demás casos previstos en esta ley. (Ley Orgánica del Servicio Público, 2010).

Al comparar esta última información con las causas de baja estudiadas previamente, se puede concluir que el sector público comprende una gama más amplia y específica de causas que pueden llevar a cabo la desvinculación laboral, incluyendo factores como la remoción y la supresión.

Ministerio de Transporte y Obras Públicas

Para las delimitaciones específicas de esta investigación, es necesario realizar un breve análisis de las funciones y la conformación del Ministerio de Transporte y Obras Públicas del Ecuador (MTOPE).

En principio, dicho ente tiene como misión “formular, implementar y evaluar las políticas, regulaciones, planes, y proyectos que garantizan una red de Transporte seguro y competitivo, minimizando el impacto ambiental y contribuyendo al desarrollo social y económico del País”; y como visión “ser el eje del desarrollo nacional y Zonal mediante la Gestión del Transporte Intermodal y Multimodal y su Infraestructura con estándares de eficiencia y Calidad” (Ministerio de Transporte y Obras Públicas, 2012).

Para el cumplimiento de estos objetivos, el MTOPE se sustentará y alineará en los siguientes principios y valores, (Ministerio de Transporte y Obras Públicas, 2012):

- Honestidad.
- Respeto.
- Orientación al logro.
- Orientación al servicio.
- Calidad de trabajo.

En cuanto a su creación, el MTOPE entró en vigencia el 15 de enero de 2007 por medio del Decreto Presidencial No.8y en sustitución del Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones. En detalle, el Decreto consideraba la necesidad de una verdadera política integral del transporte en el país, que posibilitara la planificación, la definición de estrategias y la debida coordinación Multimodal e Intermodal que hicieran que Ecuador participara en los circuitos globales del transporte (Ministerio de Transporte y Obras Públicas, 2016).

Su organización está basada en un modelo de procesos y está dada tal como se muestra en la Tabla 1 (Ministerio de Transporte y Obras Públicas, 2012):

Tabla 1. Estructura organizacional del MTOPE

Procesos Gobernantes	
Direccionamiento Estratégico	
-	Viceministerio de Infraestructura. del Transporte.
-	Viceministerio de Gestión del Transporte.
Procesos Sustantivos	
Direccionamiento Técnico	
-	Subsecretaría de Infraestructura del Transporte.
-	Subsecretaría de Transporte Terrestre y Ferroviario.
-	Subsecretaría de Transporte Aéreo.
-	Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial.
-	Subsecretaría de Delegaciones

<ul style="list-style-type: none"> y Concesiones del Transporte. - Subsecretaría de Logística.
Procesos Adjettivos
De Asesoría:
<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación General de Asesoría jurídica. - Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica. <ul style="list-style-type: none"> o Dirección de Planificación e Inversión. o Dirección de Seguimiento de Planes, Programas y Proyectos. o Dirección de Planificación Intersectorial de la Movilidad. o Dirección de Gestión de Riesgos. o Dirección de Tecnologías de la Información. o Dirección de Servicios, Procesos, Calidad y Gestión del Cambio y Cultura Organizativa. - Dirección de Auditoría Interna - Dirección de Comunicación Social.
De Apoyo:
<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación General Administrativa Financiera. <ul style="list-style-type: none"> o Dirección Administrativa. o Dirección Financiera. o Dirección de Administración de Recursos Humanos. o Dirección de Gestión de Créditos y Cooperación Internacional. o Dirección de Contratación Pública.
Procesos Desconcentrados
<ul style="list-style-type: none"> - Subsecretarías Zonales. - Direcciones Distritales.

Situación laboral en el sector público ecuatoriano

Según cifras oficiales del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la tasa de población con empleo durante el período 2012 – 2014 se ha comportado como se muestra en el diagrama 1.

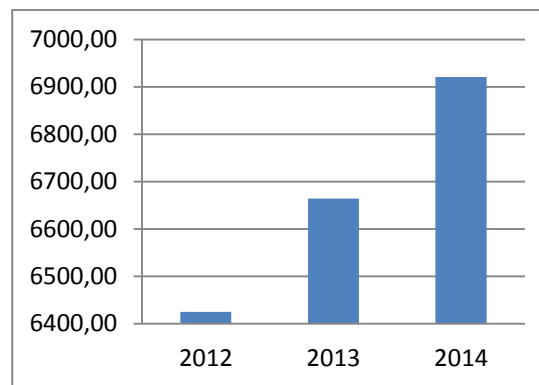


Diagrama 1: Población con empleo 2012 - 2014 (miles de habitantes). Fuente: INEC 2016.

Entendiendo por población con empleo a todas aquellas “personas de 15 años y más que, durante la semana de referencia, se dedicaban a alguna actividad para producir bienes o prestar servicios a cambio de remuneración o beneficios” (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014).

En cuanto a la distribución del empleo en Ecuador de acuerdo al sector privado y al sector, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) proporciona los datos mostrados en el diagrama 2, donde se evidencia que el sector público tiene una representación bastante reducida en el total del mercado laboral ecuatoriano.

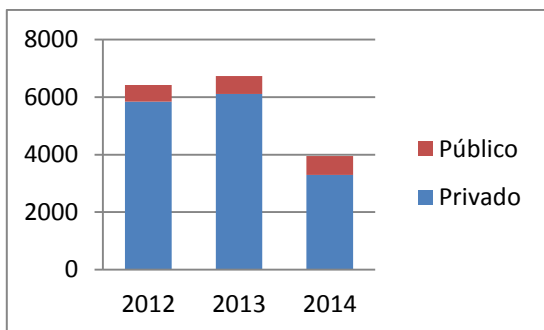


Diagrama2: Distribución de la población con empleo por sector (miles de habitantes).

Fuente: OIT 2016.

En detalle, si se compara el total empleado en el sector público con el total de personas con empleo, mostradas en el diagrama 1, se concluye que los empleados públicos representan, para los tres años estudiados, menos del 10% del total de los trabajadores del país.

En lo que se refiere al MTOP, los datos publicados en relación al distributivo de su personal arrojan los datos presentados en el diagrama 3.

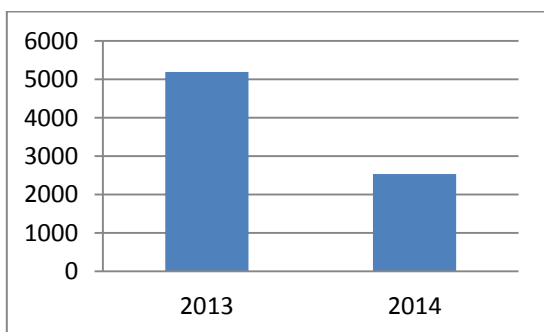


Diagrama3: Personal del MTOP 2013 – 2014 (miles de habitantes). Fuente: MTOP, 2016.

Si bien para el 2012 no se encuentran datos, la comparación entre la

cantidad de personal del MTOP entre el 2013 y el 2014 muestra una reducción de 2659 empleados, lo cual, se traduce en una disminución del 51% en la nómina de personal desde diciembre de 2013 hasta diciembre de 2014.

Metodología

Como se mencionó anteriormente, la presente investigación pretende analizar el proceso de desvinculación laboral de los ex empleados del MTOP de la ciudad de Quito entre el 2012 y el 2014, por tanto el estudio es del tipo descriptivo, el cual, es aquel en el que no se intervienen los factores estudiados, es decir, es un estudio que busca describir un fenómeno tal cual como se observa en la realidad (Salinero, 2010).

Asimismo, tomando en cuenta que se trata de un sector y una institución que no cuenta con estudios similares previos, el presente estudio también se corresponde con el tipo. En detalle, se trata de un estudio que permitirá, posteriormente, estudios más específicos (Alfaro, 2012) referentes a la forma en que se están llevando a cabo los procesos de desvinculación en el sector público ecuatoriano.

Población y muestra

Basándose en los datos propiciados por el MTOP, la población de la presente investigación serían las 2659 personas que dejaron de pertenecer a la institución entre el 2013 y el 2014.

Para hallar el número apropiado de la muestra a estudiar se procedió a aplicar la siguiente fórmula estadística para poblaciones finitas:

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

Donde, N es el tamaño del universo de la investigación (2659 personas), p es la probabilidad de aceptación (0,95), q es la probabilidad de rechazo ($1-p = 0,5$), Z es el valor para un nivel de confianza del 95% (1,964), y e es el error permitido (5%)(Morales, 2012).

A continuación, se muestra la ecuación finalmente estimada:

$$n = \frac{(1,964)^2(0,95)(0,5)(2659)}{0,05^2(2659 - 1) + (1,964)^2(0,95)(0,5)}$$

De la cual se obtuvo que la muestra apropiada para realizar el estudio es de 337 ex empleados.

Sin embargo, debido a que se trata de una muestra dispersa que no es fácil de

localizar en un mismo lugar, se procedió a utilizar la técnica de muestreo “bola de nieve” o “cadena”, la cual, consiste en la identificación y agregación de participantes claves en la muestra que conozcan a otras personas que puedan ampliar la información (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Finalmente, el estudio se aplicó a 123 ex empleados, es decir, no se trata de una muestra altamente significativa de la población total, por tanto, los resultados obtenidos no pueden ser generalizados a todo el sector público nacional.

Instrumento de investigación

Como instrumento para la recolección de datos se hizo uso de la encuesta, la cual, “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 217).

La misma estuvo conformada por un total de 19 ítems, los cuales, buscaban descubrir la forma en que los trabajadores perciben las etapas previas y posteriores al proceso de desvinculación laboral. La tabla 2 muestra la estructura de prueba de la encuesta, así como el sustento de los autores que fundamentan su construcción.

Tabla 2. Estructura de prueba.

Dimensiones	Sub-dimensiones	Nº ítem	Referencia
Período de desvinculación	NA	1	
Características de la relación laboral	NA	2	LOSEP (2010).
Motivo de la desvinculación	Voluntaria	3, 4	Isert y Paredes (2013).
	Involuntaria	3, 5	Pérez (2013),LOSEP (2010).
Satisfacción	Antes de la desvinculación	6 – 12	Pérez (2013);Flores, Abreu y Badii (2013); Barre (2014).
	Después de la desvinculación	13- 15, 19	Echeverría (2014); Serrano y Galindo (2014); Sánchez K (2013).
Desvinculación asistida		16- 18	Sánchez K (2013).

Período de desvinculación y características de la relación laboral

Las primeras dos dimensiones son de carácter informativo, y en el caso específico de la pregunta 2, correspondiente al tipo de relación que

mantenía el entrevistado con la empresa, esta se sustentó en lo estipulado en el artículo 16 de la LOSEP (2010), donde se establece que para desempeñar un cargo público se requiere de nombramiento o de contrato legalmente expedido.

Motivo de la desvinculación

Esta parte de la encuesta se enfocó tanto en la situación voluntaria como en la situación involuntaria, detallando, en cada caso, los motivos respaldados por la teoría para llevar a cabo dicha acción.

En específico, la pregunta 3 se basó en lo expuesto por Isert y Paredes (2013), quienes señalan que la desvinculación laboral puede ser tanto voluntaria como involuntaria. Asimismo, la pregunta 4 está sustentada en lo planteado por dichos autores, quienes también señalan que la desvinculación voluntaria es una acción que puede deberse a motivos personales o profesionales del empleado, ya sea por la oportunidad de un nuevo trabajo, la necesidad de tener más tiempo libre o la insatisfacción laboral señalada por Pérez (2013), la cual, puede deberse a la mala remuneración o a la mala relación con los compañeros de trabajo.

En el caso de la pregunta 5, referida a las rupturas involuntarias, está se sustentó tanto en Ikert y Paredes (2013) como en la LOSEP (2010). En detalle, los primeros sugieren que la desvinculación involuntaria puede deberse al mal ajuste entre el empleado y la organización o a la necesidad de reducción de nómina; mientras que la legislación estudiada señala que dicha acción también puede deberse a la remoción, a la supresión del cargo o al hecho de haber ingresado al sector público sin haber ganado el concurso de méritos.

Satisfacción

La satisfacción fue el componente más complejo dentro del instrumento, pues incluyó los sentimientos percibidos por el trabajador tanto antes como después de la desvinculación. En el caso previo a la ruptura, la encuestase enfocó en evaluar los aspectos fundamentales que permiten analizar las condiciones de la satisfacción laboral y el clima organizacional.

Así, para desarrollar el grupo de preguntas 6-12, se utilizó como sustento lo planteado por Flores, Abreu y Badii (2013), quienes sugieren que la

satisfacción laboral y el buen clima organizacional están relacionados con los trabajos interesantes, las recompensas justas y equitativas, los buenos compañeros de trabajo, la motivación y las posibilidades de superación dentro de la compañía. Además, Pérez (2013) y Barre (2014) coinciden en la importancia que tiene sobre la satisfacción y la motivación de los empleados el seguimiento, por parte de los jefes, del desempeño de las actividades realizadas por estos.

Por su parte, el enfoque post-desvinculación permitió estudiar los posibles problemas personales y familiares que los involucrados pudieron haber experimentado. En este sentido, para el desarrollo de las preguntas 14 y 15 se tomó como sustento la teoría expuesta por Echeverría (2012), la cual, sugiere que los desvinculados pueden verse emocionalmente afectados con problemas de ansiedad, estrés y depresión; y además, ver quebrantada la percepción que tienen sobre sí mismos con respecto a su desempeño laboral. Asimismo, para el desarrollo de la pregunta 15 se utilizó lo planteado por Serrano y Galindo (2014) y Sánchez (2013), quienes coinciden en el hecho de que la desvinculación también

puede afectar las relaciones sociales, familiares y de pareja, y la salud física de los desvinculados.

Desvinculación asistida

Esta dimensión se enfocó en evaluar si la empresa estudiada hizo, o no, uso de las herramientas correspondientes a este relevante concepto. Para el desarrollo de las preguntas 16 y 18 se utilizó como sustento lo expuesto por Sánchez(2013), Luque (2014) y Bartol e Ilundain (2010), quienes coinciden ampliamente en que los procesos de *outplacement* deben estar conformados por al menos una o varias de las siguientes herramientas: el apoyo en la búsqueda de una nueva oportunidad laboral, el entrenamiento para negocios y posteriores entrevistas, la revisión y asesoría de las finanzas personales, la evaluación del nivel de autoestima y el apoyo psicológico, entre otros

En lo que respecta a la pregunta 19, esta fue propuesta como punto de cierre para evaluar la percepción que tienen los entrevistados con respecto al proceso de desvinculación que recibieron, lo cual, es primordial para generar el análisis final de dicho estudio.

Finalmente, y en líneas generales, se debe aclarar que cada uno de los componentes se conformó por preguntas cerradas, es decir, preguntas cuyas opciones de respuesta estuvieron previamente delimitadas y sustentadas en la base teórica consultada preliminarmente.

Además, es de resaltar que las preguntas 6, 7, 8, 9, 13 y 14 estuvieron planteadas bajo el formato de la escala Likert, el cual, consiste en presentar una afirmación y solicitar al encuestado que seleccione uno de los cinco puntos de la escala(García, Aguilera, & Castillo, 2011).

Análisis de resultados

El objetivo del presente estudio, tal como se estableció previamente, es analizar el proceso de la desvinculación laboral que vivieron los ex empleados del MTOP durante el período 2012-2014, buscando esclarecer las causas y las consecuencias que esta acción significó en cada uno de los entrevistados, así como la percepción que dejó en cada uno de ellos.

En consecuencia, el análisis de los resultados se hará tomando como base los

tres componentes principales que conforman la encuesta, a saber, los motivos de la desvinculación, la satisfacción previa y posterior a la desvinculación y la desvinculación asistida.

Finalmente, vale acotar que de los 123 ex trabajadores entrevistados, un 67% se había desvinculado de la organización en el 2014 y un 54% había trabajado bajo la modalidad de contrato de servicios ocasionales.

Motivos de la desvinculación

Este componente buscaba evaluar si el proceso de desvinculación se dio de forma voluntaria o involuntaria por parte de los trabajadores, y en cada caso, cuáles fueron las posibles causas que conllevaron tal situación.

En detalle, un 88% de los entrevistados afirmó haberse desvinculado del MTOP de forma involuntaria. Dentro de los motivos que la organización le dio a este grupo de personas al momento de dar a conocer la decisión de desvinculación resaltan, tal como se muestra en el diagrama 4, la supresión del cargo y la necesidad de una reducción de nómina.

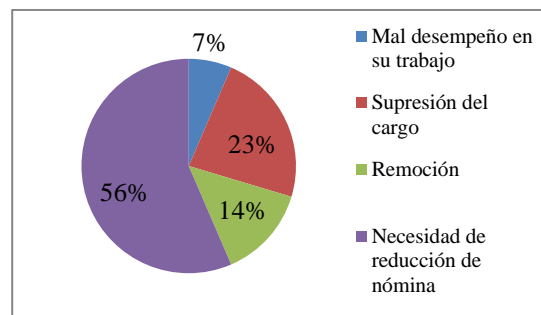


Diagrama4: Motivos de la desvinculación laboral involuntaria. Fuente: Encuesta.

En el caso del 12% de entrevistados que se desvincularon de la empresa de forma voluntaria, la mayoría afirmó que el motivo que los impulsó a tomar dicha decisión fue una nueva oportunidad laboral, y en segundo lugar, el cumplimiento del tiempo para solicitar la jubilación.

Estos resultados permiten concluir que la relevante reducción de nómina que se evidenció en el MTOP, especialmente al cierre del año 2014, puede corresponderse con una política de reducción y ajuste de nómina llevada a cabo por el Estado ecuatoriano. En detalle, la caída ininterrumpida en el precio del petróleo (iniciada en el 2014) disminuyó los niveles de ingreso del Estado ecuatoriano, lo que ocasionó que el Estado comenzará a aplicar políticas de reducción de personal en el sector público con el fin de reducir sus niveles de gasto (Enríquez, 2015).

Satisfacción previa y posterior a la desvinculación

Con el segundo componente se pretendía evaluar los niveles de satisfacción laboral que sentían los servidores con su trabajo y la percepción y las situaciones que experimentaron una vez se llevó a cabo la desvinculación.

En líneas generales, y tomando como referencia la escala de Likert, la mayoría de los entrevistados demostró haber tenido altos niveles de satisfacción en el puesto y el trabajo que desempeñaban. En detalle, tal como se muestra en los diagramas 5 y 6, más del 70% de los entrevistados afirmó estar de acuerdo con sentir estabilidad laboral (1) y satisfacción con la remuneración que percibía (2), con el cargo que desempeñaba (3) y con la relación que mantenía con sus compañeros de trabajo (4).

En lo que se refiere a los niveles de satisfacción percibidos una vez dada la desvinculación laboral, puede observarse en los diagramas 7 y 8 que estos tendieron a bajar. En detalle, el 57% de los entrevistados afirmó estar de acuerdo en sentir satisfacción con la trayectoria que tuvo dentro de la organización (1), no

obstante, un 40% afirmó estar de acuerdo en sentir que su desempeño pudo haber sido mucho mejor (2).

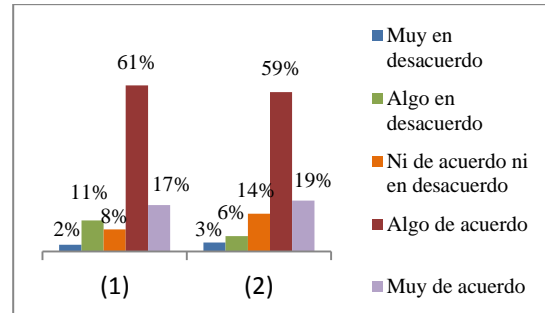


Diagrama 5: Satisfacción de los ex servidores antes de la desvinculación laboral medida por la escala de Likert. Fuente: Encuesta

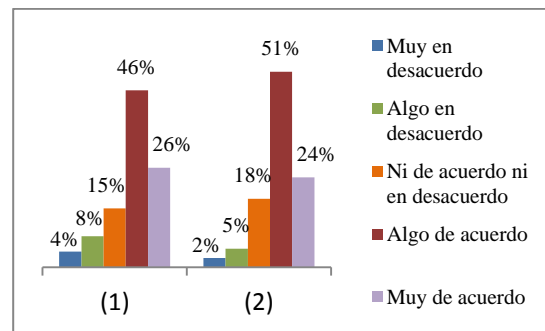


Diagrama 6: Satisfacción de los ex servidores antes de la desvinculación laboral medida por la escala de Likert. Fuente: Encuesta

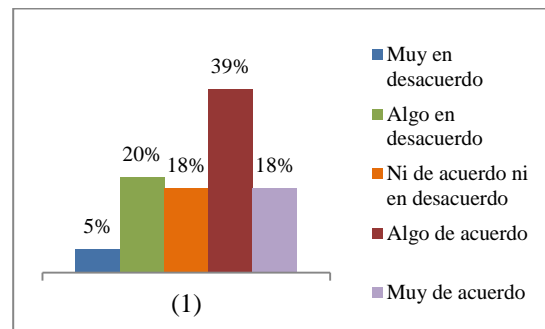


Diagrama 7: Satisfacción de los ex servidores con la trayectoria que tuvieron en

la empresa medida por la escala de Likert.

Fuente: Encuesta

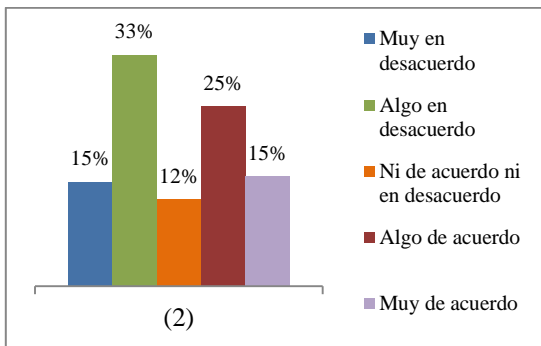


Diagrama 8: Satisfacción de los ex servidores con el desempeño que tuvieron dentro de la empresa medida por la escala de Likert.

Fuente: Encuesta

Por otra parte, en cuanto a las situaciones experimentadas por los ex empleados luego de la desvinculación, un 60% afirmó haber visto afectado sus estados de ánimo, un 48% aseguró haber percibido insolvencia económica para dar frente a sus obligaciones y un 42% afirmó haber tenido dificultades en su entorno familiar.

De estos resultados se puede sintetizar que las condiciones laborales dentro del sector público ecuatoriano, y específicamente dentro del MTOP, son lo suficientemente óptimas como para que los empleados sientan satisfacción y estabilidad en los cargos desempeñados. Asimismo, dichos resultados sirven para confirmar lo establecido previamente en

la revisión teórica: el proceso de desvinculación laboral tiene importantes implicaciones en la vida de las personas (Echeverría, 2012). En detalle, de los resultados obtenidos puede verse como la autoestima de los desvinculados se ve afectada al considerar, una gran parte de ellos, que su desempeño dentro de la empresa pudo haber sido mucho mejor. De igual forma, resalta como la gran mayoría de los entrevistados vieron afectadas sus emociones y sus relaciones con el entorno familiar luego de recibir la noticia de que no trabajarían más dentro de la empresa.

Esto último sirve para confirmar la importancia que debe tener, en consecuencia, el uso de herramientas de desvinculación asistida por parte de las compañías.

Desvinculación asistida

A través del componente de la desvinculación asistida se pretendía estudiar tanto la percepción que tienen los ex empleados de este concepto como la aplicación de las herramientas correspondientes por parte del MTOP.

De los resultados obtenidos se observa, tal como en el diagrama 9, que el

93% de los encuestados confirmó no haber recibido ningún tipo de asesoramiento para asimilar y sobrellevar el proceso de desvinculación. Por lo tanto, se puede establecer que el MTOP del Ecuador no cuenta con un plan activo de desvinculación asistida para con sus empleados.

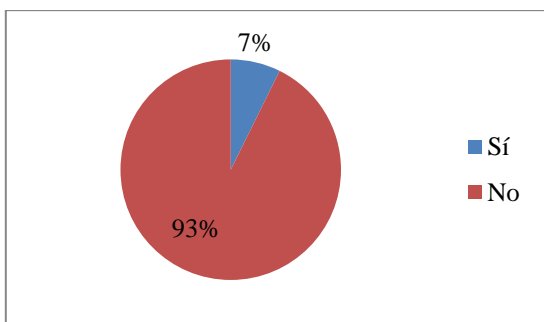


Diagrama 9: Ex servidores que recibieron apoyo luego de la desvinculación. Fuente: Encuesta

No obstante, los empleados si consideran que este sea un proceso necesario y establecen, tal como se evidencia en el diagrama 10, que la ayuda en la búsqueda de un nuevo empleo y la asesoría financiera son las herramientas más importantes que la organización debería brindar tras el proceso de desvinculación.

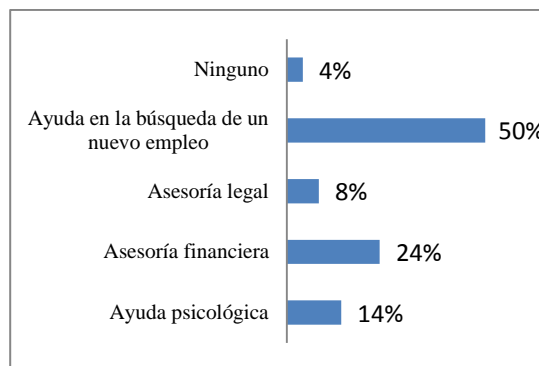


Diagrama 10: Apoyos que los ex empleados creen que deberían brindarse tras la desvinculación laboral (por orden de importancia). Fuente: Encuesta.

Así, para generar un análisis comparativo, en el diagrama 11 se muestra cual fue el apoyo percibido por el 7% de ex servidores que afirmaron recibir algún tipo de ayuda tras la desvinculación.

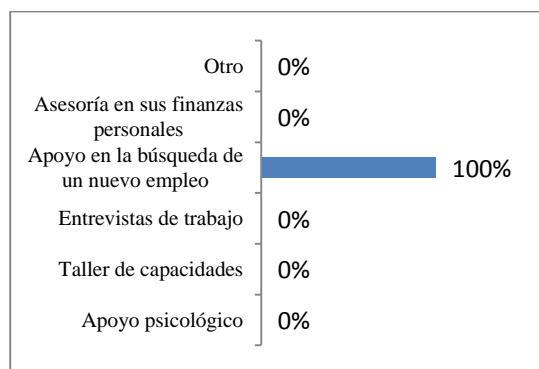


Diagrama 11: Apoyo recibido después de la desvinculación por el 7% de ex servidores. Fuente: Encuesta

El diagrama 11 evidencia que la ayuda recibida por el pequeño grupo de ex servidores se basó en la búsqueda de un nuevo empleo, lo cual, coincide

directamente con la percepción que tienen los ex servidores del MTOP con respecto a las asistencias que se deben brindar tras la desvinculación. Sin embargo, la proporción de personas que percibió este apoyo es tan poco significativa que dicho resultado no puede asumirse como una política de desvinculación asistida practicada por el MTOP.

Finalmente, vale acotar que el 69% de los entrevistados consideró que el proceso de desvinculación llevado a cabo no fue el correcto considerando, en su gran mayoría, que las decisiones fueron apresuradas y sin tomar en cuenta la situación de vulnerabilidad en la cual quedaban cada uno de ellos.

Conclusiones

A pesar de que la muestra de estudio no fue representativa, el presente estudio sirve de modelo para comprender de forma más real cual fue la percepción que tuvieron un grupo de ex trabajadores del MTOP al ser desvinculados de dicha institución.

Los resultados del estudio aplicado demuestran ciertos aspectos que generan inestabilidad laboral como son la supresión de puesto, compra de renuncias

entre otros, los cuales están atados a la coyuntura económica por la que atraviesa el país, lo que lo convierte en una plaza de trabajo de importante estudio y seguimiento en lo que a los derechos y el bienestar de los trabajadores se refiere (Gonzales, 2013).

Por otra parte, tomando en cuenta que los resultados de la encuesta demuestran que una parte considerable de los ex trabajadores del MTOP sienten satisfacción en las funciones cumplidas dentro de la organización, podría concluirse que los procesos de desvinculación estudiados han podido generar mayores efectos negativos en las emociones de las personas. Esto, debido a que un alto nivel de satisfacción hace menos predecible una situación de desvinculación, y por tanto, más difícil su asimilación y aceptación (Barre, 2014), hecho que se ve reflejado en el 60% de entrevistados que tras el despido vieron afectada su salud emocional.

No obstante, a pesar de que este último aspecto es el más relevante en cuanto a las consecuencias personales de la desvinculación, sobresale el hecho de que la ayuda psicológica se posiciona como la tercera herramienta de

desvinculación asistida considerada más importante por los ex trabajadores. Esto último, resalta la importancia que tiene el trabajo para la sociedad hoy en día y lo reafirma como un factor garante de estabilidad, seguridad y respaldo en las personas. Por tanto, también es un factor cuya pérdida tiene importantes consecuencias en el bienestar emocional y físico de los involucrados.

En detalle, si bien ha sido un proceso correctamente respaldado por la legislación que regula al sector público, en términos del manejo de los recursos humanos el tratamiento no ha sido el más apropiado bajo la percepción de los ex trabajadores, razón por la cual se sugiere al Ministerio aplicar técnicas de desvinculación asistida que garanticen a los desempleados, tal como sugiere Sánchez (2013) una mejor forma de sobrellevar la compleja situación, ya que en el Ecuador existen ex funcionarios o ex servidores públicos, que luego de haber prestado sus servicios profesionales y haberse desempeñado en actividades de gobierno ahora se enfrentan a diversos factores como la precarización laboral, inestabilidad familiar entre otras, mismas que han influenciado en su vida diaria.

Finalmente, vale acotar que el presente estudio puede ser ampliado y complementado posteriormente, por tanto, se recomienda ampliarlo a través del análisis de las variables implicadas haciendo uso de fuentes directamente proporcionadas por el MTOP. Esto, tomando en cuenta que la presente investigación solo contempla la percepción declarada por un grupo de ex trabajadores de la institución, por tanto, se precisa que esta sea comparada, en análisis posteriores, con la información brindada por el ente involucrado, a fin de que esta institución pueda tomar medidas preventivas en el caso de existir fuga de talentos, o para establecer que dicha desvinculación es parte normal del proceso de rotación laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro, C. (2012). *Metodología de Investigación Científica Aplicado a la Ingeniería*. Lima: Universidad Nacional del Callao.
- Barre, D. (2014). *Estudio sobre la satisfacción laboral y su relación con la rotación de personal de Auxiliares de Punto de Venta y Servicios Generales de las Pharmacy's del Norte de la ciudad de Guayaquil, durante el período de Enero-Agosto 2013*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Bartol, P., & Ilundain, E. (2010). ¿Qué hacemos con la manzana podrida? *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 62-65.
- Bencomo, T. (2011). "El Trabajo" visto desde una perspectiva social y jurídica. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, 22-57.
- Cadillo, C. (2013). La extinción de la relación laboral por causas relacionadas con la capacidad del trabajador. *Revista de Derecho*, 69-96.
- Carreño, C. (2012). La desvinculación como proceso natural de gestión de RR.HH. *Capital Humano*, 92-96.
- Castaño, R. (2012). *La Gestión Integral de los Recursos Humanos*. Alcalá de Henares: Instituto de Dirección y Organización de Empresas.
- Cavazos, A. (2011). *Estudio Comparativo a nivel INTRA e INTER personal entre el talento humano que cuenta con apoyo del Outplacement para el procesos de desvinculación laboral*. Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del Talento Humano*. México: McGrawHill.
- Comisión Europea. (2013). *Informe Sobre la Responsabilidad Social de la Empresa en España. Una Propuesta para Europa*. Madrid: Comisión Europea.
- De la Corte, J. (2010). *La Reforma Laboral: El Outplacement como Medida de Flexibilización del Mercado de Trabajo*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Echeverría, M. (2012). *Outplacement: Una Alternativa para la Desvinculación Laboral*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Enríquez, C. (diciembre de 2015). *El Estado no renovó contratos a más de 5500 empleados*. Obtenido de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/niega-renovacion-contratos-empleados.html>
- Flores, R., Abreu, J., & Badii, M. (2013). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 65-99.
- Frontini, F. (2012). Desvinculación laboral: realidad actual y herramientas para afrontarla. *Revista de Negocios del IEEM*, 78-79.
- Fuentes, S. (2012). *"Satisfacción Laboral y su Influencia en la Productividad" (Estudio realizado en la Delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial en la Ciudad de*

- Quetzaltenango). Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- García, J. (2012). Derechos Individuales y Colectivos. Deberes de los Empleados Públicos en la Ley 7/2007, de 12 de Abril, de Estatuto Básico del Empleado Público. *Revista Catalana de Dret Públic*, 129-153.
- García, J., Aguilera, J., & Castillo, A. (2011). Guía Técnica para la Construcción de Escalas de Actitud. *Odiseo*, 1-3.
- Geis, G. (2012). Jurisprudencia y Bibliografía sobre la Función Pública. *Revista Catalana de Dret Públic*, 169-190.
- González, O. (2013). La acción colectiva frente a la compra de renunciaciones obligatorias en el sector público. *Revista de Derechos Humanos*, 74-84.
- González, A., & Morales, E. (2011). El Trabajo a través de la Historia. *Prolegómenos - Derechos y Valores*, 75-93.
- Gutiérrez, J. (2011). *La Gestión del Talento Humano y la Generación de Valor en la Empresa*. UPC.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo Indicadores Laborales*.
- Isert, J., & Paredes, N. (2013). *Análisis de los Procesos de Obtención y Desvinculación de Recursos Humanos en la Empresa Telefónica del Sur S.A.* Valdivia: Universidad Austral de Chile.
- Isorni, M. (2011). Los conceptos de hombre y trabajo en Karl Marx y Jean Paul Sartre. *Cifra*, 55-64.
- Ley Orgánica de Empresas Públicas*. (2009). Quito.
- Ley Orgánica del Servicio Público*. (2010). Quito.
- Luque, J. (2014). La realidad de nuevo mapa bancario. *Capital Humano*, 16-17.
- Martín, P. (2015). *Outplacement: Análisis del programa de recolocación*. Palencia: Universidad de Valladolid.
- Mendizábal, G. (2015). Los Riesgos de Trabajo en el Contexto de la Globalización. *Revista Jurídica*, 16-35.
- Ministerio de Transporte y Obras Públicas. (2012). *Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional de Procesos*. Quito.
- Ministerio de Transporte y Obras Públicas. (s.f.). *Plan Estratégico Ministerio de Transporte y Obras Públicas*.
- Ministerio del Trabajo. (2015). *Evolución de la nómina del sector público 2006-2015*. Quito
- Morales, P. (2012). *Tamaño necesario de la muestra: ¿cuántos sujetos necesitamos?* Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Nájera, A. (2011). *Derecho Laboral*. La Paz: Unidad de Estudios Superiores de la Paz.

- Naula, A. (2012). *El Régimen Laboral en el Sector Público*. Cuenca: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Navarro, L., & Selman, J. (2014). Brechas salariales: entre el sector público y privado en Chile: evidencia a partir de datos longitudinales. *Revista CEPAL*, 93-110.
- Noguera, J. (2012). El concepto de trabajo y la teoría social crítica. *Papers* 68, 141-168.
- Observatorio de Personas Mayores. (2011). *Prejubilación y desvinculación laboral después de los 50 años*. Madrid: Ministerio de Educación, Política Social y Deporte Secretaría de Estado de Política Social, Familia y Atención a la Dependencia y la Discapacidad.
- Oficina Internacional del Trabajo. (2011). *La Relación de Trabajo*. Ginebra.
- Pérez, F. (2013). *Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos coca-cola de la ciudad de Chiclayo*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Pérez, V. (2014). *Coaching Factor Clave para el éxito en Outplacement*. Santiago de Chile: B.Trust Consultores.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: Real Academia Española.
- Rebai, F. (2012). Programas de Desvinculación Asistida por la Empresa. *Invenio*, 119-132.
- Redacción de Capital Humano. (2011). El Mapa de Riesgos y la Planificación de Plantillas Atenúan el Impacto de las Desvinculaciones Masivas. *Capital Humano*, 82-87.
- Reyes, L. (2012). *Derecho Laboral*. México: Red Tercer Milenio.
- Salinero, Julia. (2010). *Estudios descriptivos*.
- Sanchez, K. (2013). *Impacto del Programa de Desvinculación Laboral Asistida Sobre el Clima Organizacional de la Universidad Cooperativa de Colombia en la Sede de la Ciudad de Villavicencio*. Villavicencio: Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Empresas Públicas y Planificación*. Quito.
- Serrano, X., & Galindo, N. (2014). *El duelo por la pérdida de la actividad laboral*. México D.F: Asociación Mexicana de Tanatología.
- Universidad de Navarra. (2010). *Mejores prácticas en recursos humanos: directrices para las empresas en época de crisis*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Vergara, J. (2010). *Despidos en el sector público: aplicabilidad del procedimiento de tutela laboral*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Vidal, S., & Erica, V. (2010). *Outplacement, una transición laboral exitosa*. Concepción: Universidad del Bío Bío.

Villavicencio, A. (2013). El derecho al trabajo: en tránsito del despido libre al derecho constitucional garantizado. *Derecho*, 309-339.

Zúñiga, M. (2012). Flexibilización laboral y ética empresarial. *Revista de Derecho*, 321-349.

Anexos

1. Encuesta

Indique con una X su respuesta

1. **Indique en qué periodo ocurrió su desvinculación con el MTOP**
 - a) 2012
 - b) 2013
 - c) 2014
2. **Indique bajo qué modalidad trabajó usted**
 - a) Contrato de Servicios Ocasionales
 - b) Nombramiento
 - c) Nombramiento Provisional
3. **¿Cómo fue la desvinculación laboral?**
 - a) Voluntaria
 - b) Involuntaria
4. **Si su desvinculación fue voluntaria ¿Qué lo motivó a tomar la decisión de desvincularse de la empresa?**
 - a) Una nueva oportunidad de trabajo
 - b) Tiempo de jubilación
 - c) Enfermedad
 - d) Baja remuneración
 - e) Mala relación con los compañeros de trabajo
 - f) Mala relación con los jefes
 - g) OtroIndique cuál: _____
5. **Si su desvinculación fue involuntaria ¿qué motivo le dio la empresa para la desvinculación laboral?**
 - a) Mal desempeño en su trabajo
 - b) Mal desempeño en sus relaciones laborales
 - c) Supresión del cargo
 - d) Remoción
 - e) Haber ingresado al sector público sin haber ganado el concurso de méritos
 - f) Necesidad de reducción de nómina
 - g) OtroIndique cuál: _____

ANTES DE LA DESVINCULACIÓN LABORAL USTED:

		Muy en Desacuerdo	Algo en Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de Acuerdo
6.	Sentía estabilidad laboral					
7.	Sentía satisfacción con la remuneración percibida por su trabajo					
8.	Sentía satisfacción con el cargo que desempeñaba					

9.	Sentía satisfacción con la relación que mantenía con sus compañeros de trabajo					
----	--	--	--	--	--	--

10. ¿Consideraba que tenía oportunidades para crecer profesionalmente dentro la empresa?

- a) Sí
- b) No

11. ¿Recibía periódicamente informes y comentarios sobre su desempeño laboral?

- a) Sí
- b) No

12. ¿Sentía usted orgullo de pertenecer a la empresa?

- a) Sí
- b) No

DESPUÉS DE LA DESVINCULACIÓN LABORAL USTED:

		Muy en Desacuerdo	Algo en Desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo en	Algo de acuerdo	Muy de Acuerdo
13.	Siente satisfacción con la trayectoria que tuvo en la empresa					
14.	Su desempeño pudo haber sido mejor dentro de la empresa					

15. Después de la desvinculación laboral usted experimentó alguna de las siguientes situaciones o condiciones (marque la o las alternativas que considere se hayan presentado):

- a) Dificultades con el entorno familiar
- b) Afectación en los estados de ánimo (depresión, ansiedad u otro)
- c) Insolvencia económica para poder afrontar los compromisos financieros
- d) Dificultades de pareja
- e) Dificultades de salud
- f) Otro

Indique cuál: _____

16. ¿Cuáles cree usted que son los apoyos necesario que deberían brindar las empresas para que los empleados puedan sobrellevar la desvinculación laboral? (Señale el orden de importancia siendo 1 la importante y 5 la menos importante)

- a) Ayuda psicológica
- b) Asesoría financiera
- c) Asesoría legal
- d) Ayuda en la búsqueda de un nuevo empleo
- e) Ninguna
- f) Otra

Indique cuál: _____

17. ¿La empresa le brindó algún tipo de asesoramiento para asimilar y sobrellevar correctamente la desvinculación?

- a) Si
- b) No

18. Si la empresa le brindó asesoría ¿qué tipo de ayuda recibió?

- a) Apoyo psicológico
- b) Taller de evaluación e identificación de sus capacidades, habilidades y conocimientos (orientación vocacional – ocupacional)
- c) Entrenamiento para posteriores entrevistas de trabajo
- d) Apoyo en la búsqueda de un nuevo empleo
- e) Asesoría en sus finanzas personales
- f) Otro

Indique cuál: _____

19. ¿Cree usted que el proceso de desvinculación fue correcto?

- a) Sí
- b) No

Indique por qué: _____