UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

TESIS DOCTORAL

La marca empleador en la administración pública de Ecuador. Análisis del concepto y medición de su valor

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

María de los Ángeles Freile Pinargote

Directora

María José Canel Crespo

Madrid

© María de los Ángeles Freile Pinargote, 2020

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

TESIS DOCTORAL

LA MARCA EMPLEADOR EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE ECUADOR. ANÁLISIS DEL CONCEPTO Y MEDICIÓN DE SU VALOR

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

María de los Ángeles Freile Pinargote

Directora

María José Canel Crespo

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

Doctorado en Comunicación Audiovisual, Publicidad y Relaciones Públicas

TESIS DOCTORAL

LA MARCA EMPLEADOR EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE ECUADOR. ANÁLISIS DEL CONCEPTO Y MEDICIÓN DE SU VALOR

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

María de los Ángeles Freile Pinargote

Directora

María José Canel Crespo

A Ricardo, por su amor incondicional, por creer en mí y apoyarme en todas las aventuras que inicio.

A María M. de los Ángeles y Yajaira, por sus sacrificios, amor y entrega.

A mis hijos, mis hermanos y sobrinos, que se inspiren a llegar mucho más lejos de lo que he podido lograr.

A las nuevas generaciones de El Carmen, todos los sueños se pueden cumplir con fe y esfuerzo. Soy el testimonio de que no hay circunstancias que puedan coartar las metas, ni lugar que condicione nuestro éxito.

Porque Dios da la sabiduría,
y de su boca viene el conocimiento y la ciencia.
Proverbios 2:6

Agradecimientos

"Porque yo sé muy bien los planes que tengo para ustedes —afirma el Señor—, planes de bienestar y no de calamidad, a fin de darles un futuro y una esperanza" (Jeremías 29-11 Versión Nueva Biblia al Día). Muchas veces no entendemos los planes de Dios, sin embargo, estoy convencida que todas las cosas suceden para bien. Gracias amor de mi vida, Ricardo, Dios tenía un plan maravilloso para mí y fue el conocerte y formar un hogar extraordinario, que sin ninguna duda es lo que me hace sentir más orgullosa y feliz en esta vida. Aunque al inicio parecía un sacrificio de mi parte acompañarte a España a conseguir tus sueños laborales y académicos, el Señor quería que yo cumpliera también los míos, primero el máster y ahora el doctorado, que sin tu apoyo, sacrificio y generosidad no sería posible. Como todo en mi vida, este éxito también es tuyo.

Gracias madre, porque tu fe, perseverancia y profesionalismo me hizo crecer con la convicción que quería ser una mujer como tú. Que, a pesar de las circunstancias en contra de ti, tu juventud y con dos hijas bajo tu responsabilidad, te graduaste de Abogada, y nunca has dejado de prepararte y de luchar con todo aquello que se presenta en el camino. Gracias por inspirarme a ser una buena profesional, una buena estudiante, y con tu ejemplo enseñarme que la coherencia y la ética deben ser mis banderas en cualquier accionar de mi vida.

Gracias Yary, no sólo eres mi hermana mayor, si no la persona que ha estado siempre conmigo, en mis triunfos y también en mis fracasos. Gracias por apoyar el inicio de mis estudios universitarios, por pagar el primer semestre de la universidad y motivarme a buscar un mejor porvenir. Gracias por tu disciplina y amor inmensurable, eres la mejor hermana y amiga que alguien puede tener. Tu fuerza y determinación me han impulsado a conquistar cada sueño que Dios ha puesto en mi corazón.

Así mismo, quiero agradecer a Pedro Ángel, Joe, Sebastián, Mariangel, a mis padres Walter y Pedro, a mis abuelitas Sumilda, Diocelina y Mary, hermanos, cuñados, a mis queridos suegros Ricardo e Ileana, tíos, primos y amigos, por su amor y compañía en cada paso que doy. Sus palabras de aliento me han animado a continuar y no desmayar ante las adversidades que se presentaron durante estos años de trabajo.

Dios siempre pone "ángeles en mi vida". Mi madre dice que es gracias a ella y a sus oraciones, y las evidencias lo comprueban. Ese ser especial que iba a cambiar el rumbo de mi vida académica, esta vez se presentaba como Catedrática. Una mujer brillante, con éxitos académicos y profesionales admirables. Con una trayectoria intachable, y

reconocida en el mundo, gracias María José Canel por motivarme a investigar y abrirme las puertas para poder iniciar el camino de doctoranda.

En este momento tan importante de mi vida quiero agradecer a aquellas personas que también fueron parte de este camino, recorrido que empezó con mis profesores de escuela, la cual no existe actualmente pero que es difícil de olvidar, porque paradójicamente era mi paraíso personal, a mis profesores de colegio y universidad, a los cuales recuerdo con mucho cariño. A mis líderes espirituales por su amor y por mostrarme un mundo lleno de esperanzas cuando crees que no es posible seguir. No sé si todos ellos son conscientes de la magnitud de su labor y el poder que tienen para encaminar a los niños y jóvenes, pero yo puedo testificar que su noble vocación puede cambiar el rumbo de una persona y por consiguiente de la sociedad.

Considero que el conocimiento debe ser compartido, si no perdería su razón de ser. Gracias a todos aquellos que compartieron conmigo sus conocimientos y sus experiencias para poder desarrollar este trabajo. Aunque recibí muchas negativas para iniciar la ejecución de la metodología de este estudio, me reconforta saber que hay una parte importante de funcionarios que apuestan por la investigación académica y profesional en el país.

Agradezco a los alumnos, colegas y autoridades en el periodo 2016-2018 de la Universidad UTE por su apoyo durante ciertas etapas de este trabajo doctoral.

Y el agradecimiento más importante de todos es a mi padre celestial, porque es por Él que he logrado esta difícil pero satisfactoria meta.

La biblia dice que Él busca alegrar nuestros corazones, y yo desde mi esfuerzo en este trabajo quiero alegrar su corazón y ser utilizada para el servicio de los demás.

"Estad siempre gozosos. Orad sin cesar. Dad gracias en todo, porque esta es la voluntad de Dios para con vosotros en Cristo Jesús." (1 Tesalonicenses 5:16-18 Versión Reina Valera)

Índice

RESUMEN 18
ABSTRACT 22
INTRODUCCIÓN 26
INTRODUCTION 33
BLOQUE I- MARCO CONCEPTUAL 40
CAPÍTULO I: LA MARCA EMPLEADOR 40
1.1. INTRODUCCIÓN 40
1.2. APROXIMACIÓN INICIAL AL CONCEPTO DE MARCA 40
1.3. REVISIÓN DE LA LITERATURA BÁSICA 43
1.4. ELEMENTOS PRINCIPALES EN EL CONCEPTO DE MARCA 48
1.4.1. MARCA COMO RECURSO INTANGIBLE 48
1.4.2. IDENTIDAD COMO BASE DE LA MARCA 49
1.4.3. PROMESA DE MARCA O PROPOSICIÓN DE VALOR 49
1.4.4. POSICIONAMIENTO DE LA MARCA 50
1.4.5. SIGNOS LINGÜÍSTICOS Y VISUALES DE LA MARCA 51
1.5. LA GESTIÓN DE MARCA 51
1.5.1 ARQUITECTURA DE MARCA 52
1.5.2 GENERACIÓN DE IDENTIDAD VISUAL 52
1.5.3 PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN 53
1.5.4 SEGUIMIENTO DE LOS ATRIBUTOS DE MARCA 53
1.5.5 LA RECEPCIÓN DE LA MARCA 54
1.6. LA MARCA EMPLEADOR 55
1.6.1. INTRODUCCIÓN 55

1.6.2. APROXIMACIONES A LA DEFINICIÓN DE MARCA EMPLEADOR 55

1.6.3. REVISIÓN DE LA LITERATURA BÁSICA DE MARCA EMPLEADOR ... 56

1.6.4. ELEMENTOS PRINCIPALES EN EL CONCEPTO DE MARCA EMPLEADOR – PROPUESTA DE CONCEPTO 60

1.6.5. LA GESTIÓN DE LA MARCA EMPLEADOR 60

1.6.5.1 Proposición de valor como empleador 62

1.6.5.2 Desarrollo del plan de comunicación interna y externa 63

1.6.5.3 Evaluación del estado de la marca empleador 64

1.6.6. LA RECEPCIÓN DE LA MARCA EMPLEADOR 66

1.7. OTROS INTANGIBLES RELACIONADOS CON LA MARCA EMPLEADOR. 68

1.7.1. MARCA EMPLEADOR Y REPUTACIÓN 68

1.7.1.1 Definición de reputación 68

1.7.1.2 La generación de reputación. 70

1.7.1.3 Relación entre marca empleador y reputación 74

1.7.2. MARCA EMPLEADOR Y CONFIANZA 75

1.7.2.1 Definición de confianza 75

1.7.2.2 La generación de confianza 76

1.7.2.3 Relación entre marca empleador y confianza 78

CAPÍTULO II: LA MARCA EMPLEADOR DEL SECTOR PÚBLICO 80

2.1 CONTEXTO DEL SECTOR PÚBLICO PARA LA MARCA EMPLEADOR 80

2.1.1 INTRODUCCIÓN 80

2.1.2 LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR PÚBLICO 81

2.1.3. MODELOS DE GESTIÓN DEL TALENTO POR PAÍSES..... 83

2.1.3.1. Modelo cerrado de gestión del talento 84

2.1.3.2. Modelo abierto de gestión del talento 86

2.1.3.3. Modelo híbrido de gestión del talento..... 87

2.1.4. MODELOS FILOSÓFICOS DE GESTIÓN PÚBLICA 88

2.1.4.1. La gestión pública motivada por el servicio..... 88

2.1.4.2. La nueva gestión pública..... 90

2.2 DIFERENCIAS ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO COMO EMPLEADOR 95

2.3. LAS SINGULARIADES DEL SECTOR PÚBLICO PARA LA MARCA EMPLEADOR 100

2.3.1 PERCEPCIONES DEL FUNCIONARIO PÚBLICO..... 101

2.3.2 LOS VALORES DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS 102

2.3.3 LOS BENEFICIOS PERCIBIDOS 103

2.3.4 LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES..... 105

2.3.5 EL ESTILO DE LIDERAZGO 106

2.4 DEFINICIÓN DE MARCA EMPLEADOR DEL SECTOR PÚBLICO 108

2.4.1 APROXIMACIONES A LA DEFINICIÓN..... 108

2.4.2 SIMILITUDES Y DIFERENCIAS ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO PARA APLICAR LA MARCA EMPLEADOR 108

2.4.3 ELEMENTOS PRINCIPALES DE LA MARCA EMPLEADOR DEL SECTOR PÚBLICO – PROPUESTA DE CONCEPTO 111

2.4.4 GESTIÓN DE LA MARCA EMPLEADOR DURANTE EL CICLO DE VIDA DEL EMPLEADO DEL SECTOR PÚBLICO 111

CAPÍTULO III: LA MEDICIÓN DE LA MARCA EMPLEADOR DEL SECTOR PÚBLICO 116

3.1 MEDICIÓN DE LA MARCA EMPLEADOR 116

3.2 DIMENSIONES Y ATRIBUTOS DE LA MARCA EMPLEADOR 118

3.2.1. INTRODUCCIÓN A LAS DIMENSIONES Y ATRIBUTOS DE LA MARCA EMPLEADOR 118

3.2.2 LOS ATRIBUTOS DE LA MARCA EMPLEADOR EN LA LITERATURA ACADÉMICA 119

3.2.3 LAS DIMENSIONES Y ATRIBUTOS DE LA MARCA EMPLEADOR EN LOS MONITORES DE LA MARCA EMPLEADOR 122

3.2.4 LAS DIMENSIONES Y ATRIBUTOS DE LA MARCA EMPLEADOR EN ECUADOR 127

3.2.5 ANÁLISIS CONCLUSIVO DE LAS DIMENSIONES Y ATRIBUTOS DE LA MARCA EMPLEADOR 131

3.2.6 LAS DIMENSIONES Y ATRIBUTOS DE LA MARCA EMPLEADOR EN EL PRESENTE TRABAJO 132

CAPÍTULO IV: EL CONTEXTO DEL SECTOR PÚBLICO EN ECUADOR 135

4.1. EVOLUCIÓN DEL SECTOR PÚBLICO EN LA DÉCADA 2007-2017 137

4.2. EL MARCO LEGAL DE LOS FUNCIONARIOS EN ECUADOR 141

4.3. GESTIÓN DE LA SECRETARÍA NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 144

4.3.1. SECRETARÍA TÉCNICA DE MARCA PAÍS 150

4.3.2. SUBSUCRETARÍA DE IMAGEN GUBERNAMENTAL 152

4.3.3. COORDINACIÓN GENERAL DE GESTIÓN DEL CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL 155

4.4. ANÁLISIS CONCLUSIVO DE LA REVISIÓN DEL CONTEXTO DEL SECTOR PÚBLICO DE ECUADOR 160

BLOQUE II: ANÁLISIS EMPÍRICO 162

CAPÍTULO V: OBJETIVOS, HIPÓTESIS, Y METODOLOGÍA 162

5.1. OBJETIVOS 162

5.2. HIPÓTESIS POR VERIFICAR 162

5.3. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO 164

5.3.1. INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA 164

5.3.2. GRUPOS FOCALES 166

5.3.2.1 Objetivos de los grupos de discusión 168

5.3.2.2 Planificación de los grupos focales 169

5.3.2.3 Selección de los participantes 169

5.3.2.4 Selección del moderador 170

5.3.2.5 Preparación de preguntas 170

5.3.2.6 Selección del sitio de reunión 171

5.3.2.7 Logística de las sesiones 171

5.3.2.8 Desarrollo de las sesiones 172

5.3.2.9 Análisis de la información 172

5.3.3. ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD 173

5.3.3.1 Objetivos 174

5.3.3.2 Planificación de las entrevistas 174

5.3.3.3 Selección de participantes 175

5.3.3.4 Preparación de preguntas 176

5.3.3.5 Selección del sitio para las entrevistas 177

5.3.3.6 Logística de las entrevistas 177

5.3.3.7 Desarrollo de las entrevistas 178

5.3.3.8 Análisis de la información 178

5.3.4. ENCUESTA A EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO EN ECUADOR .. 179

5.3.4.1 Objetivos de la encuesta 180

5.3.4.2 Público de la encuesta 180

5.3.4.3 Muestra de la encuesta 180

5.3.4.4 Cuestionario de la encuesta 182

5.3.4.5 Ejecución de la encuesta 185

CAPÍTULO VI: ESTADO DE LA MARCA EMPLEADOR DEL SECTOR PÚBLICO EN ECUADOR. RESULTADOS DEL ANÁLISIS EMPÍRICO..... 187

6.1. INTRODUCCIÓN 187

6.2. RESULTADOS DE LOS GRUPOS FOCALES: LOS ATRIBUTOS DE LA MARCA EMPLEADOR PARA EMPLEADOS POTENCIALES 187

6.2.1. ÁREAS DE INTERÉS..... 188

6.2.2. RELACIÓN DE ATRIBUTOS ASIGNADOS A LA MARCA EMPLEADOR ……...192

6.3. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD: LOS ATRIBUTOS DE LA MARCA EMPLEADOR PARA LOS GESTORES DEL TALENTO EN EL SECTOR PÚBLICO 194

6.3.1. ÁREAS DE INTERÉS..... 194

6.3.2. RELACIÓN DE ATRIBUTOS ASIGNADOS A LA MARCA EMPLEADOR POR LOS GESTORES DE TALENTO 202

6.3.3. ANÁLISIS DEL CONTRASTE DE RESULTADOS DE EMPLEADOS POTENCIALES Y DE GESTORES DEL TALENTO..... 204

6.3.3.1 Contraste de áreas de interés. 204

6.3.3.2 Contraste del peso de atributos..... 206

6.4. RESULTADOS DE LA ENCUESTA: LA MARCA EMPLEADOR PARA LOS FUNCIONARIOS DE ECUADOR..... 209

6.4.1. DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS BÁSICOS 209

6.4.2. DATOS DE CONOCIMIENTO DE LA MARCA EMPLEADOR DEL SECTOR PÚBLICO..... 211

6.4.3. MARCA EMPLEADOR Y REPUTACIÓN DEL GOBIERNO E INSTITUCIONES PÚBLICAS 213

6.4.4. LA SATISFACCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS CON LOS ATRIBUTOS DE LA MARCA EMPLEADOR 214

6.4.4.1 Datos totales de satisfacción..... 215

6.4.4.2 Datos de satisfacción por dimensiones 218

6.4.4.3 Segmentación del nivel de satisfacción de los atributos de marca empleador por edad ……...219

6.4.4.5. Segmentación del nivel de satisfacción de los atributos de marca empleador por autoidentificación de quién es el patrono Estado/Gobierno 227

6.5. EL VALOR DE LA MARCA EMPLEADOR..... 230

6.5.1. EXPLORACIÓN DE POSIBLE INDICADOR DE MARCA EMPLEADOR: ANÁLISIS DE CORRELACIÓN ENTRE ATRIBUTOS 230

6.5.2. ELABORACIÓN DEL INDICADOR 233

6.5.3. EL VALOR DEL INDICADOR 233

6.5.4. ANÁLISIS DEL VALOR DE LA MARCA EMPLEADOR DEL SECTOR PÚBLICO DE ECUADOR..... 234

6.5.4.1 Valor de la marca empleador de los funcionarios públicos de Ecuador por edad generacional 235

6.5.4.2 Valor de la marca empleador de los funcionarios públicos de Ecuador por género 236

6.5.4.3 Valor de la marca empleador de los funcionarios públicos de Ecuador por autoidentificación de patrono..... 237

6.5.4.4 Valor de la marca empleador de los funcionarios públicos de Ecuador por afinidad política con el gobierno de turno 238

6.5.4.5 Valor de la marca empleador de los funcionarios públicos de Ecuador por su percepción acerca de la reputación del gobierno para atraer/retener/motivar talento 239

6.5.4.6 Valor de la marca empleador de los funcionarios públicos de Ecuador por su percepción acerca de la reputación de las instituciones en las que laboran para atraer/retener/motivar talento..... 241

6.5.4.7 Valor de la marca empleador de los funcionarios públicos de Ecuador por su percepción acerca de la confianza en las instituciones públicas que genera un buen empleador 243

6.6. CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS 244

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN 259

7.1. CONCLUSIONES 259

7.2. LIMITACIONES 279

7.3. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN 280

BIBLIOGRAFÍA 282

WEBGRAFÍA 304

ANEXOS 310

Anexo 1- Resumen de artículos de la Ley Orgánica del Servicio Público (2010) relacionados con la atracción y retención del talento en el sector público 310

Anexo 2- Guía de preguntas para los grupos focales 313

Anexo 3- Transcripciones de los grupos focales 315

Anexo 4- Guía de preguntas para las entrevistas en profundidad 417

Anexo 5- Resumen de las respuestas de las entrevistas en profundidad 420

Anexo 6- Pesos asignados a cada atributo de la marca empleador por los grupos focales 424

Anexo 7- Pesos asignados a cada atributo de la marca empleador por los entrevistados . 425

Anexo 8- Datos recolectados de la encuesta 426

APÉNDICES 494

Listado de gráficos 494

Listado de tablas 496

RESUMEN

Esta investigación doctoral se centra en el estudio teórico y práctico del recurso intangible marca empleador aplicado a la administración pública de Ecuador. El objeto se encuentra en la intersección de diferentes áreas de investigación como son la Comunicación de las Organizaciones, la Comunicación Política, los Estudios de Administración Pública, el *Marketing* y la Gestión de Talento Humano.

La marca empleador, como recurso intangible, está muy presente en las instituciones gubernamentales debido a su naturaleza de gestión. Mientras que en el sector privado prima el valor de mercado y la necesidad de obtener beneficios, el sector público, orientado al valor que aporta a la sociedad, se caracteriza por tener unos objetivos variados, no necesariamente monetarios (Borseková, Petríková & Pevcin, 2013). Para poder cumplir con sus objetivos, la administración pública debe ser capaz de atraer, motivar y retener al mejor talento, y en este sentido, compite con el sector privado en el mercado laboral de cada país. La presente investigación trabaja con la hipótesis de que para lograr tal fin la marca empleador puede ser un recurso intangible de ayuda para la gestión en el sector público, y con apoyo en una revisión completa de la literatura al respecto, propone un indicador de medición que aplica a Ecuador.

Los objetivos del trabajo son los siguientes: 1) Elaborar un estado de la cuestión de la marca empleador en el ámbito académico y proponer un concepto para el sector público; 2) Proponer un indicador de marca empleador del sector público con aplicación a Ecuador; 3) Calibrar el valor de la marca empleador del sector público de Ecuador; 4) Crear una proposición de valor del sector público como empleador en Ecuador en base al contexto del país y los hallazgos del estudio empírico; y 5) Proponer estrategias que ayuden en la captación y retención del talento humano en la administración pública en Ecuador.

Para alcanzar los objetivos definidos, se diseñó una metodología que consistió en la revisión de literatura académica y profesional; y en una observación empírica mediante la ejecución de grupos focales, la realización de entrevistas a profundidad, la implementación de una encuesta, la elaboración de un indicador de marca y el análisis de los hallazgos evidenciados. Este diseño metodológico incluye los públicos correspondientes a tres enfoques que abordan los *stakeholders* de interés de la marca empleador en el sector público: aspiracional (empleados potenciales), de gestión (directivos que gestionan talento) y vivencial (funcionarios actuales).

La revisión de literatura académica, empírica y de monitores que miden el valor de la marca empleador permitió clarificar tres conceptos que son objeto de la investigación (marca, marca empleador y marca empleador del sector público); permitió también definir los atributos que aplican a la marca empleador del sector público de Ecuador y su posterior clasificación en tres dimensiones: *Condiciones Laborales, Condiciones de Cultura Organizacional* e *Inclinación al Servicio Público.*

Antes de realizar la observación empírica, se exploró el contexto del sector público de Ecuador para entender la situación bajo la cual se desarrolla la atracción, motivación y retención del talento en la administración pública, que constituyen los propósitos de la marca empleador. Con esta información, se planificaron los grupos focales (con empleados potenciales) y entrevistas a profundidad (con gestores de talento) para verificar los atributos definidos y conocer más detalles del sector que complementen la revisión del contexto. Finalmente se realizó una encuesta a 2314 funcionarios para evaluar su nivel de satisfacción con los atributos de la marca empleador, y a partir de las respuestas, calcular el valor de la marca empleador del sector público de Ecuador. Los datos obtenidos fueron validados por *test* de significancia estadística a través del método de correlación de Pearson ($R>0.73$) entre atributos y Chi Cuadrado ($P<0.001$) para la tabla de contingencia. A partir de la encuesta, se calcularon diversos valores de marca en base a variables de segmentación como edad, sexo y

percepciones del funcionario que relacionan a la marca empleador con la afinidad política y otros recursos intangibles como la reputación y la confianza en las instituciones del sector público.

Con apoyo en los resultados, esta investigación confirma que la marca empleador es un recurso intangible aplicable al sector público, y más concretamente: 1) los atributos que soportan la marca empleador del sector público de Ecuador difieren en parte de los atributos que se evalúan en el sector privado, y las diferencias tienen que ver con la vocación al servicio público que aquel implica; 2) los atributos se pueden categorizar en *Condiciones laborales, de Cultura Organizacional* y de *Inclinación al servicio público*; 3) cuando existe una escasa o deficiente gestión de marca, no hay coherencia en la prioridad que otorgan a los atributos de esta marca los gestores de talento del sector público y la que otorgan los públicos de interés; 4) el valor de marca empleador puede ser alto a pesar de que la organización no gestione ni diseñe una propuesta de valor; 5) el valor de marca se deteriora a medida que la edad del funcionario avanza; 6) el valor de marca es mayor para quien no tiene politizada su percepción de empleabilidad para el sector público; 7) la reputación es un recurso intangible con relación positiva hacia el valor de la marca, y es más influyente la reputación de la institución pública para la que trabaja el funcionario que la reputación del Gobierno; 8) la confianza es un recurso intangible con relación positiva hacia el valor de la marca en el sentido de que una organización con alto valor de marca empleador genera asociaciones mentales de confianza entre sus públicos; y 9) la relación que esta investigación pone de manifiesto entre distintos recursos intangibles como son la marca empleador, la reputación y la confianza señala un punto de partida sugerente para la gestión del valor intangible del sector público de Ecuador.

Las conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación se elaboraron sobre las implicaciones conceptuales y operativas de estos hallazgos.

PALABRAS CLAVE

Marca Empleador

Sector Público

Recurso Intangible

Ecuador

ABSTRACT

This doctoral research focuses on the theoretical and practical study of the intangible resource "employer brand" applied to the public administration of Ecuador. The subject of this investigation is related with different research areas such as Communication of Organizations, Political Communication, Public Administration, Marketing and Human Talent Management.

The employer brand, as an intangible resource, is very present in the government institutions due to the very nature of its management. While in the private sector the increase of market value and the need to gain benefits prevail, the public sector, oriented to provide value to society, has more varied objectives, not necessarily monetary (Borseková, Petríková & Pevcin, 2013). In order to achieve its objectives, the public administration must be able to attract, motivate and retain the best talent, and in this sense, it competes against the private sector in the labor market of each country. This investigation is based on the hypothesis that the employer brand is an intangible resource that supports public administration management and according to a complete review of the literature, the author proposes an indicator to measure its value in Ecuador.

The following objectives were set for this investigation: 1) To prepare a state of the art about the employer brand in the academic field and to propose a concept for the public sector; 2) To propose an indicator of the employer brand for the public sector of Ecuador; 3) To calibrate the value of the employer brand in the public sector of Ecuador; 4) To create the employer value proposition of the public sector of Ecuador based on the country´s context and the findings of this empirical study; and 5) To propose strategies that support the recruitment and retention of talented employees for the public administration of Ecuador.

To achieve the defined objectives, the designed methodology consisted on a revision of academic and professional literature; and in an empirical study based on focus groups, in-

depth interviews, a survey, the elaboration of an employer brand indicator and the analysis of the findings. This methodological design considered the stakeholders of the employer brand in the public sector with three main approaches: aspirational (potential employees), management (executives that manage talent) and experiential (officials).

The review of the academic and empirical literature, and the revision of private monitors that measure the employer brand value, allowed the author to clarify three concepts that are subject of this research (brand, employer brand and the employer brand in the public sector); it also allowed the definition of the attributes that support the employer brand in the public sector of Ecuador and its subsequent classification in three dimensions: *Labor Conditions, Organizational Culture Conditions and the Inclination to Public Service.*

Before the execution of the empirical study, the context of the public sector of Ecuador was explored in order to understand the conditions that rule the attraction, motivation and retention of talent within the public administration, main purposes of the employer brand. Based on this information, focus groups for potential employees and in-depth interviews for talent managers were planned to verify the defined attributes and to know more details about the sector in order to complement the review of the context. Finally, a survey was conducted with 2314 officials to assess their level of satisfaction about the attributes that support the employer brand, and from the collected answers, calculate the employer brand equity of the public sector of Ecuador. The data was validated by a statistical significance test through the Pearson correlation method ($R>0.73$) between attributes and Chi Square ($P<0.001$) for the contingency table. From the survey, the employer brand equity was calculated not only for the whole sample but also based on segmentation variables as age, gender and officials' perceptions that relate the employer brand with the political affinity and other intangible resources as the reputation and trust in public sector institutions.

Supported by results, this investigation confirms that: 1) The attributes that support the employer brand of the public sector of Ecuador partially differs from the attributes that

are generally assessed in the private sector, and the differences are related to the vocation to public service; 2) The attributes can be categorized in three dimensions: *Labor Conditions, Organizational Culture Conditions and the Inclination to public service*; 3) When there is little or deficient brand management, there is no consistency in the priority given to the attributes of this brand by talent managers in the public sector and that given by other stakeholders; 4) Employer brand equity can be high even though the organization does not manage or design an employer value proposition; 5) Employer brand equity deteriorates as the official´s age increases; 6) Employer brand equity is higher for those who have not politicized their perception of employability for the public sector; 7) Reputation is an intangible resource with positive relationship to the employer brand equity, and for the officials, it is more influential the public institution reputation than the Government reputation; 8) Trust is an intangible resource with positive relationship to the employer brand equity in the sense that an organization with high employer brand value generates mental associations of trust among its audiences; and 9) This doctoral research emphasizes the relationship among some intangible resources as employer brand, reputation and trust, and indicates a suggestive starting point for the management of the intangible value of the public sector in Ecuador.

The conclusions, limitations and future lines of investigation were elaborated on the conceptual and operational implications of these findings.

KEYWORDS

Employer Brand

Public Sector

Intangible Resource

Ecuador

INTRODUCCIÓN

Ese trabajo se origina a partir de unos sorprendentes resultados obtenidos por las investigaciones que el Banco Mundial realizó en 2006 y 2011, que concluían que la riqueza de los países la produce, en más de un 60%, capital que es intangible (Banco Mundial 2006 & 2011). Una investigación posterior (Canel et al., 2017) categorizaba de "caja negra" ese capital intangible para indicar la necesidad de llevar a cabo investigaciones que exploren algo que es tan difuso (por intangible) como relevante (por activador de riqueza). ¿Qué es exactamente este bien de naturaleza inmaterial? ¿Qué lo produce y cómo se mide? La presente investigación acoge estas preguntas, refiriéndolas a un aspecto concreto del capital intangible: la marca empleador que mejora el capital humano que se dedica al sector público.

Durante sus estudios en el Máster Universitario en Comunicación de las Organizaciones en la Universidad Complutense de Madrid, la autora de este trabajo conoció el concepto de recurso intangible, la importancia de su gestión y comunicación, así como el valor que esto genera a las organizaciones públicas, privadas o del tercer sector. De forma específica, exploró el concepto y medición de valor de la marca empleador aplicada a empresas privadas, y entendió su potencial para la atracción, motivación y retención de talento (Ambler & Barrow, 1996), que son necesidades crecientes de las organizaciones que compiten en el mercado laboral para contar con personas que puedan utilizar sus aptitudes, actitudes y experiencias en beneficio de sus empleadores (Harris, 2007).

Debido a la naturaleza curiosa de la autora, la conclusión de los reportes mencionados del Banco Mundial y el conocimiento adquirido acerca del recurso intangible marca empleador en el sector privado, la llevó a cuestionarse acerca de cuáles son las aportaciones académicas relacionadas con esta marca en el sector público; sector que se caracteriza por su intangibilidad (Canel & Luoma-Aho, 2015), cuya gestión directa se relaciona con la riqueza de las organizaciones sujetos de marca (Canel & Luoma-Aho, 2017), y que también compite

en el mercado laboral para captar talento para finalmente formar parte del funcionariado público Äijälä (2001). Al terminar el Máster, la autora decidió dedicarse a la investigación de este cuestionamiento realizando el doctorado.

De hecho, como suele ser habitual en las investigaciones doctorales, el planteamiento de la cuestión a investigar atravesó diferentes fases. Inicialmente se pensó que la mejor manera de abordarla consistía en observar de forma general los aportes académicos y empíricos, casos de éxito y buenas prácticas de la marca empleador en el sector público de un grupo de países; y es probable que en el futuro se retome este enfoque holístico de investigación. Ahora bien, la lectura de la literatura, así como la interacción con la directora de esta investigación doctoral, María José Canel, hizo que la perspectiva cambiara hacia la definición del concepto y medición del valor de la marca empleador del sector público, más en concreto de Ecuador, país natal de la autora. Este enfoque parte del hecho de que las marcas representan la identidad de algo (lugar, persona, organización, producto o servicio) en relación con un rol que desea ser comunicado (como un bien, por la función que desempeña, sector o lugar atractivo, entre otros); y es esta dependencia de la identidad del sujeto de marca lo que orientó el tema de la investigación hacia la comprensión de cómo este recurso intangible se manifiesta de forma específica en la administración pública de un país no desarrollado, como es Ecuador. Se entendió que los resultados de esta investigación podrían abrir puertas para la visión holística originalmente planteada, ya que la mayoría de los trabajos en la literatura se basa en países que pertenecen a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) o a países con economías emergentes (BRICS).

Con apoyo en la literatura en torno a los recursos intangibles aplicados al sector público (ver por ejemplo los trabajos de Canel & Luoma-aho, 2015; 2018 o ; Canel et al., 2017), se adoptó el planteamiento de que los intangibles ocupan un lugar importante en las administraciones públicas del mundo entero, dado que el carácter de intangibilidad del sector

público es mayor que en el sector privado (Cinca et al., 2003); además, la gestión de los recursos intangibles ha mostrado validez estratégica para las administraciones públicas (Kong y Ramírez, 2010), a pesar de que el sector público es todavía reacio a los bienes intangibles (Luoma-aho & Makikangas, 2014). En esta investigación se ha puesto de manifiesto que la gestión de la intangibilidad en el sector público es todavía escasa, y que no son tan abundantes los trabajos relacionados con los intangibles y con el reconocimiento del comportamiento organizacional por parte de los *stakeholders* (Canel & Luoma-Aho, 2017).

De ahí el desafío que se planteaba para desarrollar esta investigación; desafío importante también por las características singulares del sector público que, como se verá en el presente trabajo, configuran un panorama que contiene a la vez motores y obstáculos para la identificación, gestión y evaluación del valor intangible. Aplicado al recurso intangible objeto de esta investigación, en la batalla por el talento el sector público debe tener un papel protagónico, ya que existe una necesidad apremiante por atraer, motivar y retener el mejor capital humano. La marca empleador se perfilaba como un recurso intangible que puede ayudar a satisfacer tal necesidad, y los avances en la investigación en este campo constituyen una forma de explorar esa caja negra tan desconocida como importante para el desarrollo de un país.

En 2015, cuando se inició esta investigación y se revisó la literatura académica relacionada con la marca empleador, se evidenció que los trabajos de marca empleador eran pocos, todavía menores en el sector público, y muy escasos en países no desarrollados. Los posibles hallazgos a los que supuestamente llegaría este trabajo se veían como una importante contribución tanto al desarrollo del conocimiento como de la riqueza económica y social de un país. Con ese horizonte se ha trabajado durante estos años.

La estructura del trabajo está compuesta de dos bloques. En el primero se concentra la revisión de la literatura y el contexto del sector público de Ecuador con el fin de elaborar el marco teórico-conceptual. En el segundo bloque se detalla el análisis empírico realizado, se

aportan los resultados obtenidos, se listan las conclusiones, se señalan las limitaciones que contiene este trabajo y se exponen futuras líneas de investigación a partir de este trabajo doctoral.

Por lo que respecta a la estructura del marco conceptual, éste se compone de tres capítulos. El primer capítulo expone algunas aproximaciones a la definición de marca, sus elementos y su especificación como marca empleador; se propone un concepto propio de marca empleador, se explora cómo ésta se gestiona y recibe, así como su relación con otros intangibles como la reputación y la confianza. El segundo capítulo explora el contexto del sector público para la marca empleador, abordando temas como los modelos de gestión de la administración pública y talento, las diferencias que hay entre el sector público y privado para emplear, y se propone un concepto de marca empleador para el sector público con el que se pueda abordar el ciclo de vida del funcionario. El tercer capítulo y último capítulo de la revisión de la literatura abarca la medición de la marca empleador del sector público, explorando las dimensiones y atributos que soportan la marca para la medición de su valor. El marco conceptual termina con el cuarto capítulo que revisa el contexto del sector público en Ecuador, que presenta la evolución del sector en la década 2007-2017, el marco legal que rige a los funcionarios en Ecuador y algunas atribuciones de entidades vinculadas con la gestión de recursos intangibles (aunque no sean llamados así dentro del sector público de este país).

La segunda parte de este trabajo, la de la observación empírica, se estructura en tres capítulos. El capítulo cinco detalla los objetivos e hipótesis y describe la metodología. En el capítulo seis se exponen los resultados de la investigación y; finalmente, el último capítulo recoge las conclusiones del trabajo, las limitaciones de éste y la propuesta de futuras líneas de investigación.

En cuanto a las fuentes que se manejaron, conviene hacer una distinción. Por un lado, se trabajó con fuentes procedentes del campo académico que, desde distintas disciplinas tales como la Administración Pública, el *Marketing*, la Gestión de Talento Humano y la

Comunicación han abordado el término marca empleador. En este sentido han sido de gran importancia autores como Michael Armstrong, Philip Harris, Filip Lievens, Raymond Noe, Greg Oldham y Anne Cummings en lo que respecta a la gestión de talento; autores como James Perry, Lois Wise, Wouter Vandenabeele, Lawrence Pratchett, Wouter Van Dooren, Geert Bouckaert, Robert Lavigna, Barry Bozeman, Stuart Bretschneider en lo que respecta a las filosofías de administración pública; autores como David Aaker, Daniel Cable, María José Canel, Leslie De Chernatony, Charles Fombrun, Kevin Keller, Vilma Luoma-ao, Roger Mayer, Daniel Turban y Justo Villafañe en lo que respecta al estudio de los intangibles y al concepto de marca; Tim Ambler, Simon Barrow, Kristin Backhaus, Martin Edwards, Glynn Mangold, Sandra Miles, John Sullivan, Surinder Tikoo en lo que respecta al concepto y gestión de la marca empleador.

Se trabajó también con fuentes que facilitaran la observación de lo desarrollado en torno a la marca empleador por parte de la industria a través de distintos monitores empíricos de marca empleador u otros constructos relacionados (*Great Place to Work, Best Place to Work, Global Employer Branding Report, World´s Most Attractive Employers* y Merco Talento); y fuentes originarias de los organismos de desarrollo cuya concepción de la gestión de talento en la administración pública está ligada al ámbito de este estudio (OECD y Naciones Unidas).

Fue necesario además obtener información sobre el estado de la cuestión en Ecuador, para lo que se acudió a páginas *web* de instituciones públicas de este país, así como a las fuentes legales que comprendieron la Constitución d Ecuador aprobada en 2008, los decretos ejecutivos, las leyes orgánicas y las normativas.

En cuanto a la producción de datos, se llevaron a cabo grupos focales (para empleados potenciales) y entrevistas a profundidad (para gestores de talento), así como una encuesta con más de 2314 funcionarios en activo. La recopilación de tan importante volumen de datos se ha hecho posible gracias a la ayuda de un grupo de alumnos de pregrado de la carrera de

Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional de la Universidad UTE en Ecuador que colaboraron en la realización de los grupos focales, la elaboración de una base de datos de gestores de talento del sector público para enviar la invitación a las entrevistas en profundidad, y durante la recopilación de información a los funcionarios; a la Sra. Lorena Sánchez, Coordinadora Estratégica de Simplificación de Trámites del Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad que dio apertura por parte del Gobierno en 2017 para las entrevistas a profundidad y envió una nota de apoyo a esta investigación para que los gestores de talento del sector público colaboren con la misma; al Sr. Omar Ramos, Administrador de la Plataforma Gubernamental Norte, de la Secretaría Técnica de Gestión Inmobiliaria del Sector Público quien aprobó el acceso del equipo encuestador a las facilidades del sector público para desarrollar parte de este estudio empírico; y de forma especial a los cuatro directivos de gestión de talento humano del sector público del Ministerio de Deporte, Obras Públicas y Telecomunicaciones, y en la Fiscalía General del Estado que respondieron a las invitación a participar en las entrevistas en profundidad.

Entre las dificultades encontradas en este trabajo cabe destacar algunas relacionadas con el todavía emergente desarrollo del área específica: la complejidad que entraña la definición de marca, marca empleador y marca empleador del sector público, teniendo en cuenta el escaso alcance de la literatura al respecto; o la ausencia de indicadores del valor de marca empleador específicos para el sector público que se pudieran tomar como referencia. Hay otras dificultades que tienen que ver con la operacionalización de la observación empírica: la dificultad para coordinar la ejecución de los grupos focales con empleados potenciales del sector; la irrupción del año electoral con las consecuentes implicaciones para la gestión de las entrevistas a profundidad con gestores de talento; y el acceso a los edificios estatales para la realización presencial de una encuesta con elevada muestra. A todo esto, hay que añadir el desconocimiento de técnicas estadísticas para la exploración de los datos y la validación de los resultados.

Los resultados muestran que la buena gestión de la marca empleador en el sector público de Ecuador tiene implicaciones relevantes; la relación directa de la marca empleador con otros intangibles como la reputación del Gobierno de turno y de las instituciones públicas en lo que respecta a la capacidad de atracción, motivación y retención de talento; y la confianza que genera en el sector público la percepción de una institución como "buena empleadora".

La autora anhela que esta investigación pudiera contribuir al estudio y reconocimiento de los recursos intangibles en la administración pública, así como a la exploración del término marca empleador en el sector público de los países. De forma específica, se desea que este trabajo suponga un punto de partida para la gestión del valor intangible del sector público en Ecuador, y que sea una contribución de ayuda para el desarrollo de perfiles profesionales y académicos de directivos públicos que tengan en cuenta y valoren la gestión de intangibles en países no desarrollados.

INTRODUCTION

This doctoral research originates from some surprising results that the World Bank found in investigations that were done on 2006 and 2011, that concluded that the wealth of countries is produced, in more than 60%, by capital that is intangible (Banco Mundial 2006 & 2011). A subsequent investigation (Canel et al., 2017) categorized this intangible capital as a "black box" in order to rise the need of carrying out more research to explore something that is as diffuse (for being intangible) as relevant (as wealth activator). What exactly is this asset of intangible nature? What produces it and how it is measured? This investigation addresses all these questions, referring them to a specific aspect of the intangible capital: the employer brand that improves the human capital that works in the public sector.

While studying the master's in Communication of Organizations at the Universidad Complutense de Madrid, the author of this work learned about the concept of an intangible resource, the importance of its management and communication, as well as the value that it generates to the public, private and third sector organizations. Specifically, the author explored the concept and equity measurement of the employer brand applied to private companies, and understood its potential to attract, motivate and retain the talent (Ambler & Barrow, 1996), which are growing needs of the organizations that are competing in the labor market to recruit people who can use their skills, attitudes and experiences in benefit of their employers (Harris, 2007).

Due to the curious nature of the author, the conclusion of the aforementioned World Bank reports and the knowledge acquired about the intangible resource employer brand in the private sector, led the author to wonder about what are the academic contributions related to this brand in the public sector; a sector that is characterized by its intangibility (Canel & Luoma-Aho, 2015), whose direct management is related to the wealth of the organizations that are subject to the brand (Canel & Luoma-Aho, 2017), and that also compete in the labor

market to recruit talent to finally become part of the civil service Äijälä (2001). Upon completing the master's degree, the author decided to dedicate herself to researching this matter by starting a doctoral investigation.

In fact, as it is usual in a doctoral research, the approach to the question to be investigated went through different phases. Initially, it was thought that the best way to approach it consisted in the general observation of the academic and empirical contributions in the literature, success stories and good practices of the employer brand in the public sector of a group of countries; and this holistic approach is likely to be resumed in the future. Based on the literature, as well as the interaction with the director of this doctoral research, María José Canel, the focus of this investigation changed towards the definition of the concept and measurement of the value of the employer of brand of the public sector, more specifically from Ecuador, the author's native country. This approach originates from the fact that brands represent the identity of something (place, person, organization, product or service) in relation to a role that wants to be communicated (such as a good, due to the function it performs, an attractive sector or place, among others); and it is this dependence on the identity of the brand subject that oriented the research topic towards understanding how this intangible resource manifests itself in a specific way in the public administration of an undeveloped country, such as Ecuador. It was understood that the results of this research could set the basis for the holistic vision originally proposed, since most of the works in the literature are based on countries that belong to the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) or countries with emerging economies (BRICS).

With the support of the literature on intangible resources applied to the public sector (see, for example, the works of Canel & Luoma-aho, 2015; 2018 or; Canel et al., 2017), the adopted approach was that intangibles occupy an important place in the public administrations of the whole world, since the intangibility of the public sector is greater than in the private sector (Cinca et al., 2003). Furthermore, the management of intangible

resources has shown strategic validity for the public administration (Kong and Ramírez, 2010), even though the public sector is still reluctant to intangible assets (Luoma-aho & Makikangas, 2014). This research has shown that the management of intangibility in the public sector is still scarce, and that there are not so many works related to intangibles and the recognition of its organizational behavior by stakeholders (Canel & Luoma -Aho, 2017).

Hence the challenge posed to develop this research due to the unique characteristics of the public sector that, as will be seen in this work, present a scenario that contains both drivers and obstacles for the identification, management and evaluation of the intangible value. The intangible resource subject of this research supports the public sector in the battle for talent in which it must play a leading role, since there is a growing need to attract, motivate and retain the best human capital. The employer brand emerges as an intangible resource that can help to satisfy this need, and all the investigations in this field prepare a pathway to explore that "black box" that is as unknown as it is important for the development of a country.

In 2015, when this research started and the academic literature related to the employer brand was reviewed, it was evidenced that investigations about employer branding were few, still fewer in the public sector, and very scarce in undeveloped countries. The possible and supposed outcomes of this work were perceived as an important contribution to the development of knowledge, and, the economic and social wealth of a country. The author addressed this doctoral research in this horizon since then.

The structure of this work is composed of two blocks. The first block focuses on the review of the literature and the context of the public sector in Ecuador in order to develop the theoretical-conceptual framework. In the second block, the empirical analysis is presented in detail, the results are exposed, the conclusions are listed, the limitations found in this work are pointed out and future lines of investigation are mentioned.

Regarding the structure of the conceptual framework, it is made up of three chapters. The first chapter presents some approaches to the definition of a brand, its elements and its specificity as an employer brand; an own concept of employer brand is proposed, it is explored how it is managed and received, as well as its relationship with other intangible resources such as reputation and trust. The second chapter explores the public sector context for the employer brand, addressing issues such as the management models of public administration and talent, the differences between the public and private sectors as employers, and the proposition of an own employer brand concept for the public sector in which the official's life cycle can be attended. The third chapter and last chapter of the literature review covers the measurement of the employer brand in the public sector, exploring the dimensions and attributes that support the brand for the measurement of its value. The conceptual framework ends with the fourth chapter that reviews the context of the public sector in Ecuador, which presents the evolution of the sector in the decade 2007-2017, the legal framework that governs officials in Ecuador and some attributions of entities related to the management of intangible resources (although they are not so called within the public sector of this country).

The second part of this work, that of empirical observation, is divided into three chapters. Chapter five details the objectives and hypotheses, and, describes the methodology. Chapter six exposes the results of the investigation and; finally, the last chapter collects the conclusions of the work, its limitations and the proposal for future lines of research.

Regarding the sources of this investigation, a distinction should be made. On one side, the author worked with sources from the academic field related to disciplines such as Public Administration, Marketing, Human Talent Management and Communication that have addressed the term employer brand. In this sense, authors such as Michael Armstrong, Philip Harris, Filip Lievens, Raymond Noe, Greg Oldham and Anne Cummings have been of great importance with regard to talent management; authors like James Perry, Lois Wise, Wouter

Vandenabeele, Lawrence Pratchett, Wouter Van Dooren, Geert Bouckaert, Robert Lavigna, Barry Bozeman, Stuart Bretschneider with regard to public administration philosophies; authors such as David Aaker, Daniel Cable, María José Canel, Leslie De Chernatony, Charles Fombrun, Kevin Keller, Vilma Luoma-ao, Roger Mayer, Daniel Turban and Justo Villafañe with regard to the study of intangibles and the concept of brand; Tim Ambler, Simon Barrow, Kristin Backhaus, Martin Edwards, Glynn Mangold, Sandra Miles, John Sullivan, Surinder Tikoo in regards to the concept and management of the employer brand.

Some other sources eased the observation of what was developed around the employer brand by the industry through different empirical monitors of the employer brand or other related constructs (Great Place to Work, Best Place to Work, Global Employer Branding Report, World´s Most Attractive Employers and Merco Talento); and sources from other development organizations whose conception of talent management in public administration is linked to the scope of this study (OECD and United Nations).

It was also necessary to obtain information about the public sector in Ecuador and the web pages of public institutions of this country were consulted as sources, as well as the legal sources that included the Constitution of Ecuador approved in 2008, the executive decrees, the organic laws and other regulations.

Regarding the empirical part of this research, focus groups (for potential employees) and in-depth interviews (for talent managers) were carried out, as well as a survey with more than 2314 active employees. The collection of such an important volume of data was possible due to the help of a group of undergraduate students from the Public Relations and Organizational Communication career of the UTE University in Ecuador who collaborated in the realization of the focus groups, the elaboration of a database of talent managers from the public sector to send the invitation to the in-depth interviews, and during the collection of information to the officials in the survey; to Mrs. Lorena Sánchez, Strategic Coordinator of Procedures ‘Simplification of the Coordinating Ministry of Production, Employment and

Competitiveness, who provided access to the Government officials in 2017 for the in-depth interviews and sent a personal note of support to this investigation so that the managers of talent from the public sector collaborate with it; to Mr. Omar Ramos, Administrator of the North Government Platform, of the Technical Secretariat for Real Estate Management of the Public Sector, who approved the access of the survey team to public sector facilities in order to develop part of this empirical study; and especially to the four managers of human talent management from the public sector of the Ministry of Sports, Public Works and Telecommunications, and the State Attorney General's Office who responded to the invitation to participate in the in-depth interviews.

Among the difficulties found in this work, it is worth highlighting some related to the still emerging development of the specific area of this research: the complexity involved in defining the brand, the employer brand and the employer brand in the public sector, taking into account the limited scope of the literature in this regard; or the absence of specific employer brand value indicators for the public sector that could be taken as a reference There are other difficulties related to the operationalization of the empirical observation: the difficulty in coordinating the execution of focus groups with potential employees of the sector; the irruption of the electoral year with the consequent implications for the management of the in-depth interviews with talent managers; and getting the access to state buildings to conduct a survey with such a large sample in a face to face manner. To all this, we must add the lack of knowledge that the author had about the statistical techniques required for the exploration of the data and the validation of the results.

The results show that the good management of the employer brand in Ecuador's public sector has relevant implications; the direct relationship of the employer brand with other intangible resources such as the reputation of the Government and the reputation of the public institutions with regard to the ability to attract, motivate and retain talent; and the trust generated in the public sector by the perception of an institution as a “good employer”.

The author hopes that this research could contribute to the study and recognition of the intangible resources in the public administration, as well as to the exploration of the term employer brand in the public sector of the countries. Specifically, it is intended that this work represents a starting point for the management of the intangible value of the public sector in Ecuador, and a contribution to support the development of professional and academic profiles of public managers that consider and value the management of intangible resources in undeveloped countries.

BLOQUE I- MARCO CONCEPTUAL

CAPÍTULO I: LA MARCA EMPLEADOR

1.1. INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas, la marca se ha convertido en uno de los temas obligatorios de tratar para todo tipo de organizaciones, privadas-públicas-ONGs. Se trata de una tendencia que ha cobrado importancia debido al sinnúmero de impactos positivos que la marca tiene sobre el fortalecimiento, competitividad e imagen de las organizaciones y entidades donde se la gestiona (Buil et al., 2013).

La investigación que a continuación se expone tiene como idea esencial que la marca hace referencia a lo que una organización promete a sus públicos, y que se constituye como una compleja combinación de realidades organizacionales, así como de las percepciones globales que los públicos de interés tienen sobre los productos o servicios, cultura, clima laboral, entre otros. El concepto "marca empleador" asume que la marca se muestra como un recurso intangible aplicable a la captación y retención de talento. En este primer capítulo, se presentarán formalmente los conceptos de marca y marca empleador, su gestión y recepción, así como la descripción de otros recursos intangibles que están vinculados con la marca empleador.

1.2. APROXIMACIÓN INICIAL AL CONCEPTO DE MARCA

De acuerdo con la American Marketing Association –AMA (2018) la marca se define como "un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o cualquier otra característica que tiene

por objetivo identificar las mercancías y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los competidores".

Para Weilbacher (1999, p.30), las marcas "proporcionan la base sobre la cual los consumidores pueden identificar un producto o servicio, o un grupo de productos o servicios, y vincularse con ellos." El mismo autor señala que la meta de cualquier organización es tener marcas que tengan éxito y que generen beneficios económicos a las mismas.

De acuerdo con Abadía y Rico (2016) la marca se centra en los beneficios que pueden entregarse a los clientes para que estos diferencien una marca específica del resto. Los autores también señalan que las organizaciones hacen uso de elementos diferenciadores en base a su posición, desempeño y estabilidad en el mercado; enfocándose no solo en el reconocimiento de la marca, sino y sobre todo en la satisfacción de las necesidades de los consumidores.

Los enfoques señalados en los párrafos anteriores son similares a la definición de la AMA: proponen a la marca como un identificador de los productos y servicios de una organización, y no toma en cuenta la aplicación de una marca desde el ámbito comunicacional, por lo que se propone una ampliación de la definición en los siguientes párrafos.

Inicialmente la marca fue empleada para distinguir productos o servicios en el sector privado, pero después se empezó a utilizar para la diferenciación de personas, lugares y organizaciones (Peters, 1999). Durante la última década, su uso se ha expandido al sector público y a otro tipo de instituciones como universidades, partidos políticos, gobiernos y ONGs. El sector público ha puesto cierta resistencia para la consideración de marcas, así como para otros recursos intangibles (Canel & Luoma-Aho, 2015; Canel et al., 2017).

Para Villafañe (2013) la marca es "un vehículo de las empresas para hacer llegar a sus grupos de interés su identidad -sus formas de hacer y de pensar- a través de un conjunto de compromisos que pueden adquirir el rango de una promesa corporativa. Cuando una marca

cumple lo que promete gana en reputación y confianza" (p. 68). Esta definición aporta elementos importantes de la marca: un propósito que es lo que hace diferenciadora a la organización, y los beneficios generados como la reputación y confianza, que son recursos intangibles vitales para el relacionamiento entre las organizaciones y todos sus públicos de interés.

En el trabajo de Ortega (2017) se enumeran varios aspectos importantes de las marcas, tomando en cuenta el enfoque de la representación visual, así como el enfoque de la comunicación de la identidad, y que son relevantes para el desarrollo de este trabajo:

- Es una herramienta estratégica que define una promesa dirigida hacia los públicos de interés acerca del "ser" de la organización y los beneficios que puede proporcionar.
- Genera identificación con los públicos de interés, diferenciación de la competencia y alinea a los públicos de interés con una misma orientación de la organización a través de su misión y visión.
- Cuenta lo que la organización es, hace y representa a nivel externo e interno.
- Su construcción supone una síntesis de los valores de la organización, así como una representación visual y simbólica.
- Aporta valor para la organización e incrementa su reconocimiento.
- Aporta valor a los públicos de interés ya que brinda una promesa, que, si se cumple, genera confianza y vinculación entre los públicos y la organización.

Desde hace algunos años, la marca se ha integrado como parte estratégica de las organizaciones, gestionada como un recurso intangible de las mismas (Madden et al., 2006). La siguiente sección revisa la literatura básica y presenta las áreas de interés.

1.3. REVISIÓN DE LA LITERATURA BÁSICA

La literatura académica incluye varios enfoques del concepto marca. Está, por un lado, la perspectiva del *marketing* tradicional, que entiende la marca como una herramienta de venta que debe ser comunicada y basada en una identidad simbólica; la perspectiva del *marketing* contemporáneo, que entiende que el valor e identidad de marca puede generar valor para los clientes y la organización; y la perspectiva reputacional, que destaca a la marca como un recurso intangible que genera valor para las organizaciones y para sus públicos de interés (Aaker, 1996;Weilbacher, 1999; Costa, 2004; Berthon et al., 2005; Davies, 2008; Moroko & Uncles, 2008; Keller, 2009; Villafañe, 2013; Canel et al., 2017; Theurer et al., 2018).

En la perspectiva de la marca desde el punto de vista del *marketing* tradicional, Costa (2004) hace referencia a la marca como un elemento ambivalente, "(…) al mismo tiempo signo verbal y signo visual" (p. 18). El autor se refiere al signo verbal de la marca como un nombre, una expresión lingüística para poder designarla. Este signo lingüístico es audible, inmaterial y da paso al signo visual que es el logo (nombre diseñado), el símbolo y el color para fijar la marca de un modo visible hacia los clientes de una organización. En esta perspectiva, la marca pretende obtener resultados a corto plazo a través de las ventas.

En la perspectiva del *marketing* contemporáneo, Aaker & Joachimsthaler (2000) hacen referencia a la marca como un elemento (nombre y/o símbolo) que diferencia bienes o servicios de cada organización con relación a su competencia. Adicionalmente incluyen el concepto de valor de marca e identidad de marca. Aaker & Joachimsthaler (2000) definieron el valor de marca como "el conjunto de activos y pasivos vinculados a la marca, su nombre y símbolo, que pueden incrementar o disminuir el valor generado por los productos y servicios hacia la organización o a sus clientes" (p. 30). Aaker (1996) definió a la identidad de marca como "las asociaciones de marca que los estrategas aspiran a crear o mantener, que implican

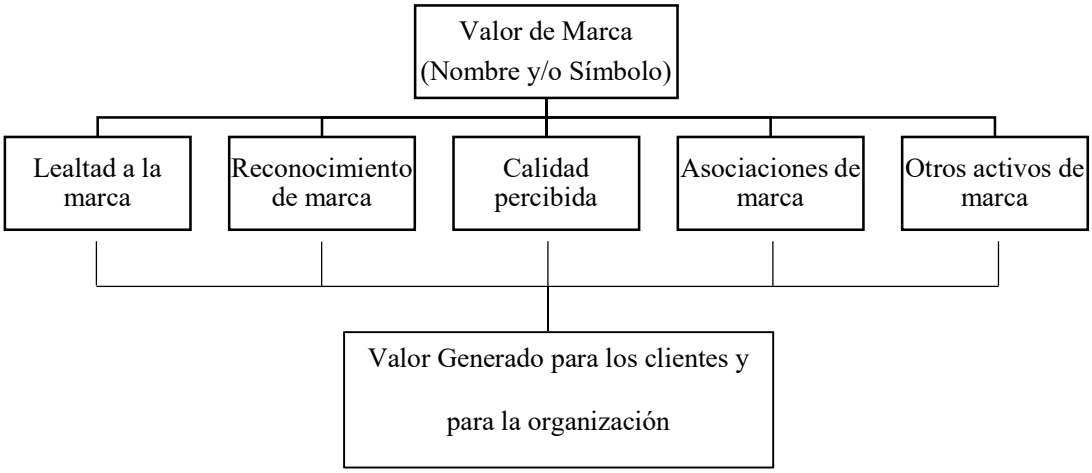
una promesa al cliente por parte de una organización" (p. 68). El hecho de que la marca genera valor y que es una promesa basada en una identidad, cambia el enfoque del *marketing* tradicional, más orientado a la venta y al corto plazo; y trasciende a una visión estratégica a largo plazo donde la marca se gestiona como un recurso intangible.

El Gráfico 1 presenta un esquema del valor de marca de Aaker & Joachimsthaler (2000) con los elementos relacionados: Lealtad a la marca, Reconocimiento de marca, Calidad percibida, Asociaciones de marca y Otros activos relacionados a la marca.

- La Lealtad a la marca genera valor, afirman estos autores, ya que reduce los costos de *marketing* e incrementa el apalancamiento comercial de las organizaciones debido a que es más caro conseguir nuevos clientes que retenerlos.
- El Reconocimiento de marca o *awareness* genera valor a las organizaciones ya que los consumidores prefieren adquirir bienes o servicios relacionados a marcas conocidas, porque éstas les genera confianza.
- La Calidad percibida influencia la decisión de los consumidores a adquirir un bien o servicio, especialmente cuando ellos no realizan un análisis a profundidad, sino emiten un juicio de superioridad o diferenciación.
- Las Asociaciones de marca tienen que ver con la información que aparece vinculada en la memoria del cliente, es decir, con los beneficios, usos, usuarios, estilos y competencia.
- Otros activos relacionados a la marca pueden ser las patentes o registros de marca.

Todos estos elementos vinculados a la marca son importantes para entender la respuesta psicológica de los clientes de una organización. Todo esto se representa en el Gráfico 1.

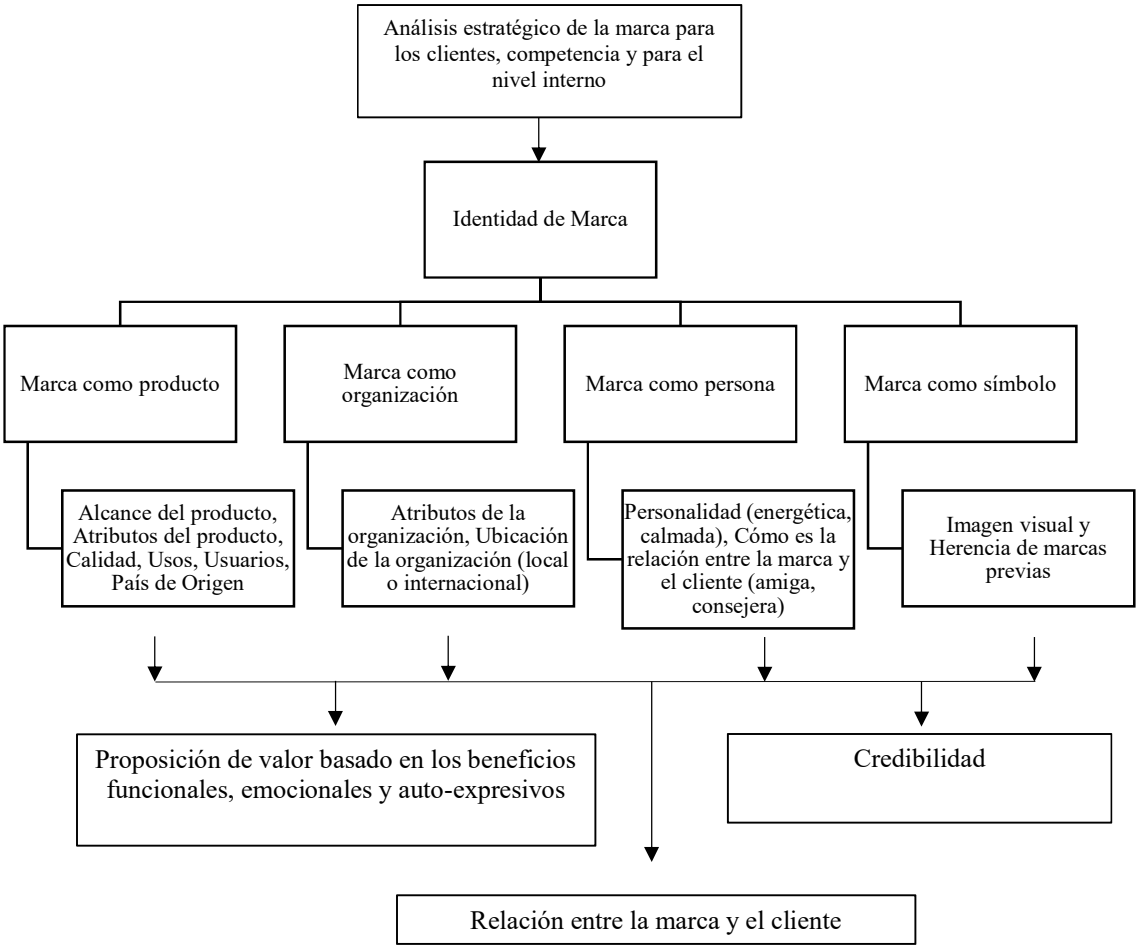
Gráfico 1- Modelo de Aaker para el valor de marca



Fuente: Traducción de Aaker & Joachimsthaler (2000, p. 31)

El Gráfico 2 presenta el modelo de Aaker (1996) para la identidad de marca. Esta identidad es la razón de ser de la marca, lo que la diferencia de la competencia. Refleja una estrategia y se muestra como una promesa a los clientes. Se basa en un análisis estratégico de la marca de cara al cliente, a la competencia y a nivel interno. Aaker entiende que se desarrolla una identidad de marca bajo cuatro perspectivas: marca como producto, marca como organización, marca como persona y marca como símbolo. Según este autor, estas perspectivas permiten a los estrategas considerar doce elementos de la marca para que ésta pueda ser enriquecida y diferenciadora. La identificación de estos elementos sirve para elaborar una proposición de valor en base a beneficios funcionales, emocionales y auto expresivos, que, si se cumplen, generan credibilidad hacia la organización. Finalmente, la buena gestión de la identidad de marca facilita el relacionamiento con los clientes de la organización.

Gráfico 2- Modelo de Aaker para la identidad de marca

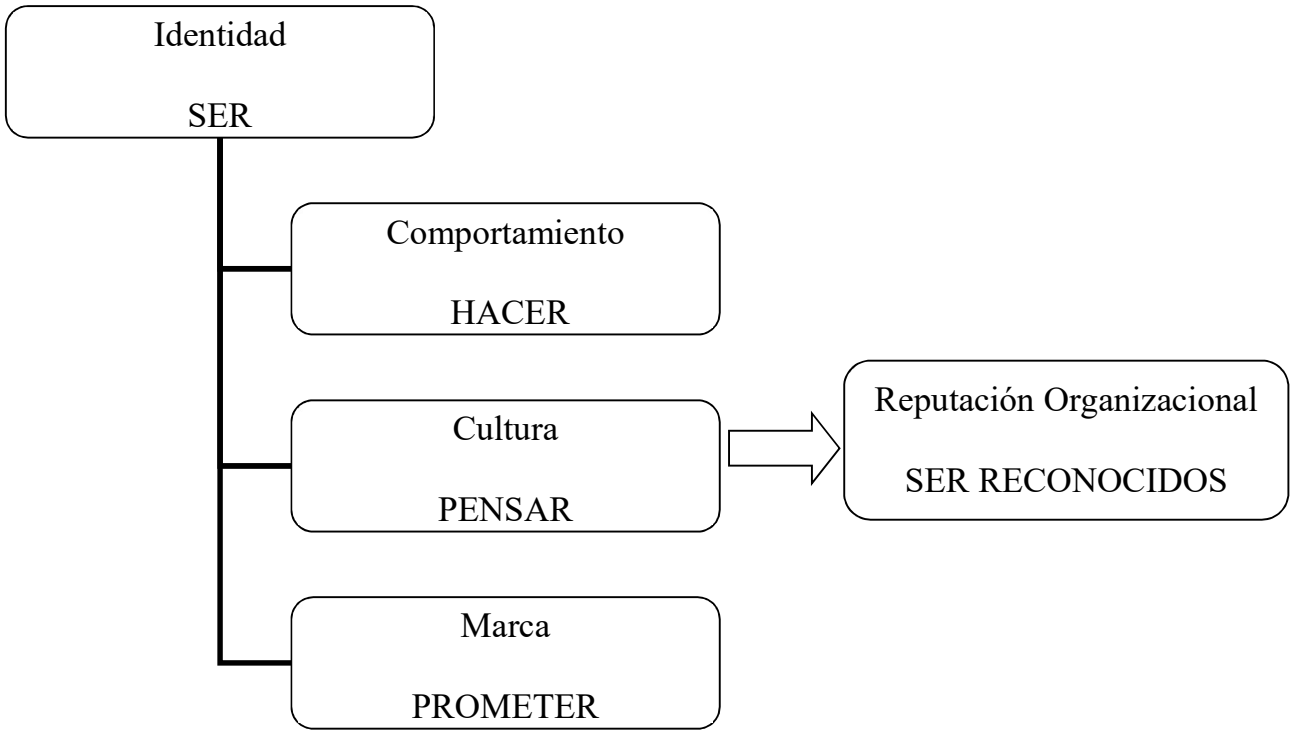


Fuente: Traducción de Aaker (1996, p. 79)

En la perspectiva reputacional de la marca, esta tiene un énfasis hacia la reputación y creación de valor para los *stakeholders*. El Gráfico 3 presenta el esquema de Villafañe (2013) que comienza con la identidad de la organización que es el resultado de su historia, cultura y estrategia. Esta identidad se proyecta a través tres elementos que son: su comportamiento real (asociados a sus procesos internos y externos), cultura (conocimiento técnico y comercial, estilo de liderazgo, valores) y marca (compromiso con públicos de interés). Finalmente, como resultado de la convergencia de los tres elementos, se obtiene una organización con una

marca reputada y reconocida. Las marcas reputadas tienen una identidad consistente y diferenciadora; y se puede verificar el valor generado hacia los públicos de interés.

Gráfico 3-Perspectiva reputacional de la marca



Fuente: Villafañe (2013, p.69)

Es importante diferenciar que el enfoque de *marketing* direcciona la gestión de marca hacia los clientes mientras que, en el enfoque reputacional, el direccionamiento de la marca es para todos los *stakeholders,* quienes son "todos los grupos de personas o individuos que afectan el cumplimiento de los objetivos de una organización, o aquellos que son afectados por el cumplimiento de los objetivos de una organización" (Freeman & Reed, 1983, p.91).

Para la autora de este trabajo, el concepto de marca debe vincular el enfoque del *marketing* y el de la reputación. No son visiones opuestas, por lo contrario, son complementarias y la visión holística del recurso intangible marca permitirá su buena gestión y maximizará los beneficios, tanto para la organización como para sus *stakeholders* o

públicos de interés. La construcción de una marca sólida, única, reputada y duradera en el tiempo debería formar parte del plan estratégico de cualquier organización.

1.4. ELEMENTOS PRINCIPALES EN EL CONCEPTO DE MARCA

En base a lo mencionado en la sección anterior, y con apoyo en la revisión de la literatura que a continuación se expone, se propone la siguiente definición de marca: Es un recurso intangible que se basa en la identidad de una organización; consiste en la promesa que ésta hace a sus *stakeholders*; permite su diferenciación y posicionamiento; su correcta gestión genera confianza y una estrecha relación con sus *stakeholders;* su solidez en el tiempo la convierte en una marca reputada; y además utiliza signos lingüísticos y visuales para fijarse en la mente de los *stakeholders.*

Los siguientes epígrafes detallan de mejor forma los elementos utilizados en la definición de marca propuesta para este trabajo.

1.4.1. MARCA COMO RECURSO INTANGIBLE

Para el presente trabajo se toman los elementos de recurso intangible que proponen Canel y Luoma-ao (2017) en su definición.

- Activo no físico.
- Que se apoya o es construido sobre hechos pasados de una organización, es decir, que está vinculado al comportamiento organizacional.
- Genera un recurso identificable y medible, del que tanto la organización como los *stakeholders* pueden obtener un valor en el largo plazo.
- Da acceso a activos tangibles.
- Es activado mediante la comunicación.

1.4.2. IDENTIDAD COMO BASE DE LA MARCA

Según Aaker (1996), "la identidad de marca es un conjunto único de asociaciones que el estratega aspira a crear o mantener. Estas asociaciones representan la razón de ser de la marca implicando una promesa de los integrantes de la organización a los clientes" (p. 71).

Villafañe (2013) señala que la identidad refleja el ser y la esencia de una organización y es un atributo relacionado a la marca con dos elementos: visión de marca y el mensaje identitario. La visión de marca expresa la promesa de la organización hacia sus grupos de interés y es de índole aspiracional. El mensaje identitario presenta la visión de marca a través de un texto "breve, conciso, original y memorable" (Villafañe, 2013 p. 76).

En el trabajo de Orozco & Ferré (2013), estos autores identificaron tres valores de la identidad que asientan bases para marcas sólidas y reputadas en el tiempo. Estos valores son la credibilidad, la legitimidad y la afectividad. La credibilidad tiene que ver con la coherencia entre la promesa de marca y el valor del producto o servicio que ofrece la organización. La legitimidad está vinculada a las acciones y comportamientos de la organización en el tiempo más que a las expectativas en sus públicos de interés. La afectividad se refiere a los contratos psicológicos implícitos entre los públicos de interés y las organizaciones.

La identidad se construye al interior de las organizaciones, basándose en sus comportamientos y valores corporativos; y es a través de la marca que se comunica con sus públicos por medio de una promesa o proposición de valor que debe estar bien estructurada, ser coherente y cumplirse Villafañe (2013).

1.4.3. PROMESA DE MARCA O PROPOSICIÓN DE VALOR

De acuerdo con Villafañe (2013), la propuesta de valor de la marca determina los beneficios funcionales, sociales y emocionales que promete la organización a sus *stakeholders.* La marca hace única a la organización y debe ser comunicada (Aaker, 1996), por lo tanto, la proposición de valor debe elaborarse y comunicarse a los públicos de interés.

Los beneficios funcionales de la marca están asociados a la calidad, garantía, atención al cliente y la relación calidad/precio. Los beneficios sociales enmarcan el perfil ético de la empresa, la responsabilidad social, respeto al consumidor, entre otros. Los beneficios emocionales provocan la identificación a través del conocimiento de la marca, simpatía y prestigio Villafañe (2013).

El cumplimiento de esta proposición o promesa de valor permite que los *stakeholders* asocien el nombre de la marca con el valor agregado de un producto o servicio y realicen mejores evaluaciones de éste (de seguridad, pertenencia, notoriedad, calidad); y que se genere lealtad de los públicos hacia la marca.

1.4.4. POSICIONAMIENTO DE LA MARCA

Para que un producto o servicio exista, debe tener un consumidor, y las marcas relacionadas deben encontrar un lugar en la mente de los públicos de interés que perciben las marcas a través de sus valores, creencias, necesidades, experiencia y ambiente (Sengupta, 2005).

Tanto la perspectiva del *marketing* como la comunicacional y reputacional entienden el posicionamiento de marca de forma similar: se relaciona con la asociación de la marca con un atributo diferenciador en la mente de los públicos de interés de la organización (Villafañe, 2013).

Kapferer (1992), Aaker (1996) & Keller et al. (2008) indicaron que el posicionamiento es un proceso de comunicación efectiva de los atributos distintivos y motivadores de una organización hacia sus públicos de interés. Los mismos autores señalaron que esta diferenciación de las organizaciones ocurre por la calidad percibida, el liderazgo tecnológico, el precio, la clase de bien o servicio, el conocimiento de la competencia, la identificación del perfil de los públicos objetivo, y análisis del área geográfica en que participa la marca.

Por otro lado, Davis (2000) concluyó que el posicionamiento de una marca implica tener relevancia, capacidad de diferenciarse de la competencia y ser valorada. La autora también considera el aporte de Temporal (2002) que recalcó la relevancia del posicionamiento para la gestión de marca, ya que construye los aspectos intangibles de un bien o servicio en forma de una imagen en la mente de las personas que en este caso se denomina imagen de marca.

Según Keller (1993), estas imágenes y posicionamiento se generan a partir de la experiencia directa con el bien o servicio, por la información comunicada (desde y hacia la organización) y mediante la realización de inferencias según asociaciones preexistentes sobre la organización.

1.4.5. SIGNOS LINGÜÍSTICOS Y VISUALES DE LA MARCA

Para definir la marca, se debió determinar su logo (nombre diseñado), símbolo y color; el atributo/característica que reflejará la identidad de la organización; y la promesa para sus públicos de interés. El nombre de la marca es la base para el *brand awareness* y la comunicación de la marca (Keller et al., 1998; De Chernatony, 2010). El símbolo y color soporta la construcción de la marca, así como su personalidad (Wee, 2004). De hecho, en el trabajo de Bottomley & Doyle (2006), se señala que existen marcas asociadas a diferentes colores para comunicar de forma distinta a sus públicos, por ejemplo, el color negro se asocia a riqueza y poder, el azul se relaciona a la esperanza, el rojo se vincula a la calidad y amor, y el amarillo resalta la felicidad.

1.5. LA GESTIÓN DE MARCA

La marca, como todo recurso intangible, debe ser gestionada y en la literatura académica encontramos los procesos a seguir. Villafañe (2013) establece cuatro etapas dentro

de la gestión de marcas: arquitectura de marca, generación de identidad visual, planificación de la estrategia de comunicación de la marca y el seguimiento de los atributos de la marca.

1.5.1 ARQUITECTURA DE MARCA

La arquitectura de marca se encarga de jerarquizar las marcas, entre una marca matriz y el resto de las marcas subordinadas, a través de estrategias de relación y roles atribuidos.

Las estrategias de relación pueden ser monolíticas (una marca para todo) como Apple; de respaldo (marca paraguas respalda marcas de productos/servicios) como Unilever; y de marcas independientes (marcas que no se identifican con la organización propietaria) como Zara para Inditex.

Los roles atribuidos establecen las funciones de una marca subordinada en relación con la marca matriz. Los roles pueden ser estratégicos (determinantes para la matriz por valor económico y posición de mercado); de submarcas (destacan líneas de productos o servicios); y de conductoras (orientan la decisión, especificando el público de la marca).

1.5.2 GENERACIÓN DE IDENTIDAD VISUAL

Elaboración de un código de la organización a través de un logotipo y símbolo visual (Aaker, 1991) que deben estar regulados por normativas internas para mantener coherencia y que debe ser una traducción simbólica de la propia identidad de la organización.

Esta identidad visual tiene por objetivo identificar a la organización, diferenciarla del resto, favorecer la remembranza y generar la asociación mental entre el logo símbolo y la organización que sustituye (Keller, 2009). Para cumplir estos objetivos, se pueden utilizar estos atributos de la organización para construir la identidad visual:

- Actividad principal.
- Competencia técnica y comercial.
- Historia de la organización.

- Naturaleza societaria.
- Misión, Visión o Proyecto empresarial.
- Valores éticos o profesionales.

1.5.3 PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Esta planificación requiere que las organizaciones hayan identificado adecuadamente sus *stakeholders* para determinar la forma más acertada de comunicar la marca.

Se alinea el estilo visual de la marca, considerando la publicidad, interiorismo en edificios, *packaging* en el caso de productos, señalética, eventos, patrocinios, publicaciones, *web sites*, entre otros (Villafañe, 2013; Seimiene & Kamaraukaite, 2014).

1.5.4 SEGUIMIENTO DE LOS ATRIBUTOS DE MARCA

Como la marca es un recurso intangible, debe ser medible y evaluable de forma periódica.

La gestión de una marca requiere de la comprensión de esta como un fenómeno comunicacional que produce efectos sociales en los públicos de interés de las organizaciones, ya que cuando la marca cobra vida en la mente de las personas, esta se arraiga en ellas. Por tanto, debe ser direccionada de manera estratégica, por medio de la gestión comunicacional ya mencionada.

En los últimos años, la gestión de la marca se ha convertido en uno de los tópicos obligatorios a abordar por las organizaciones públicas y privadas a nivel mundial; ya que gracias a su planificación, medición y seguimiento se puede conseguir el fortalecimiento de éstas.

Los atributos que conforman el valor de marca se mencionaron en secciones anteriores y la literatura académica presenta varios trabajos empíricos que exponen la medición de estos desde un enfoque financiero (Simon & Sullivan, 1993), la personalidad de

marca (Aaker, 1997), asociaciones de marca (Low & Lamb, 2000), combinando los atributos por medio de dimensiones de *brand awareness*, personalidad de marca y asociaciones de marca (Pappu et al., 2005). Se puede apreciar que la medición de los atributos de las marcas es necesaria y confirma el carácter multidimensional de las mismas, que fue descrito en la literatura básica.

1.5.5 LA RECEPCIÓN DE LA MARCA

En la actualidad, los entornos competitivos, los avances tecnológicos, las economías emergentes y los cambios en las dinámicas sociales provocan que las marcas sean fenómenos que deben ser entendidos en sus múltiples facetas. Las marcas son recibidas de distintas formas en las mentes de los *stakeholders*.

De acuerdo con Keller (1993), la recepción o conocimiento de marca *Brand Knowledge* se basa en el *awareness* y la imagen de la marca. En el mismo trabajo, Keller señala que el *awareness* consiste en el reconocimiento y remembranza de la marca por parte sus públicos, mientras que la imagen de marca se relaciona con las asociaciones mentales que tienen los *stakeholders* en su memoria como el favoritismo, la fortaleza y la unicidad de una marca.

En el trabajo de Keller (2003) se describen las asociaciones mentales que dependen de los atributos (características específicas de los productos o servicios), beneficios (valor que los consumidores perciben de los productos o servicios), imágenes (información visual), pensamientos (respuestas cognitivas relacionadas a la información de la marca), sentimientos (respuestas afectivas relacionadas a la información de la marca) y actitudes (evaluación general de la marca por parte de los consumidores en base a su comportamiento y elecciones).

Para efectos de este trabajo, también se consideran las relaciones asociadas a la marca como satisfacción hacia la marca, confianza hacia la marca y el apego hacia la marca

(Langner et al., 2006), ya que es necesario considerar el contexto psico y socio cultural de los *stakeholders* de las organizaciones para comprender cómo interpretan las relaciones de intercambio de lo que dan *versus* el valor que reciben de la marca, la vinculación sentimental con la propuesta de valor de la marca y el compromiso o interacciones con la marca a través del tiempo.

La recepción de la marca es el resultado de las estrategias de gestión de marca y está estrictamente vinculado con los públicos de interés.

1.6. LA MARCA EMPLEADOR

1.6.1. INTRODUCCIÓN

El concepto de marca empleador tiene que ver con que el rol de la marca a nivel interno de las organizaciones es clave para la correcta instauración e interiorización de valores y el establecimiento de la cultura organizacional por parte de las personas que la conforman. Como afirma Harris (2007), las personas son el elemento diferenciador de una organización y su apropiada atracción-motivación-retención da presencia de marca en el mercado laboral. Esta es la marca empleador, que tiene relevancia debido al creciente desarrollo de la idea del compromiso de los empleados, la guerra por el talento en el sector privado o público y el impacto de las prácticas de gestión de personas en las distintas organizaciones. La marca empleador tiene que ver entonces con la promesa que hace una organización a los trabajadores actuales y potenciales; y el cumplimiento de esta promesa genera una serie de beneficios que serán presentados a lo largo de este capítulo.

1.6.2. APROXIMACIONES A LA DEFINICIÓN DE MARCA EMPLEADOR

Ambler & Barrow (1996) fueron los primeros en establecer la marca en el espacio laboral y su gestión en los empleados. Estos autores definieron el *employer branding* o marca

empleador como el "paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos provistos por un empleo, e identificados con la empresa empleadora" (p.192).

La marca empleador, como cualquier marca, se basa en la identidad de las organizaciones para transmitir sus valores y beneficios. Tiene tres objetivos primordiales: la atracción, la motivación y la retención del talento, por lo que sus públicos de interés son trabajadores actuales y potenciales. Y como cualquier marca, debe ser comunicada, haciendo uso de mecanismos de comunicación interna y externa (Gavilán et al., 2012).

También requiere que se apliquen los principios del *marketing* a las actividades de recursos humanos que involucren a los empleados actuales y potenciales de las organizaciones (Edwards, 2010; Barrow & Mosley, 2011). Es decir, habrá elementos, atributos y dimensiones que darán conocimiento, valor e identidad a la marca empleador; y esta marca empleador generará reconocimiento de la organización a través de la reputación y confianza adquirida a lo largo del tiempo en sus *stakeholders.*

1.6.3. REVISIÓN DE LA LITERATURA BÁSICA DE MARCA EMPLEADOR

La definición de la marca empleador tiene como base, entre otras cosas, que el empleo es un producto que las organizaciones ofrecen a los trabajadores actuales y potenciales como clientes (Berry & Parasuraman, 1991). Los empleados que una organización necesita para poder operar con éxito vienen a ser clientes potenciales de la misma; así las organizaciones demandan talento humano y, en su competencia por el mismo, han de emplear la gestión del recurso intangible marca empleador.

De acuerdo con Sullivan (2004), la marca empleador corresponde a "una estrategia de largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados actuales, potenciales y afines, interesados en una empresa particular" (p. 88). De ahí que es importante

conocer el perfil del empleado actual y potencial de la organización para poder elaborar estrategias comunicacionales de atracción, motivación y retención de ese talento.

La revisión de la literatura académica indica que la marca empleador tiene que ver con: a) la necesidad de las organizaciones por competir por el talento para generar valor; b) la difuminación de las barreras entre públicos internos y externos; c) la promesa por parte de la organización de una serie de beneficios; y d) la cobertura de una marca corporativa paraguas para abarcar de mejor forma a los *stakeholders* de la organización.

A continuación, se elabora en más detalle cada uno de estos factores.

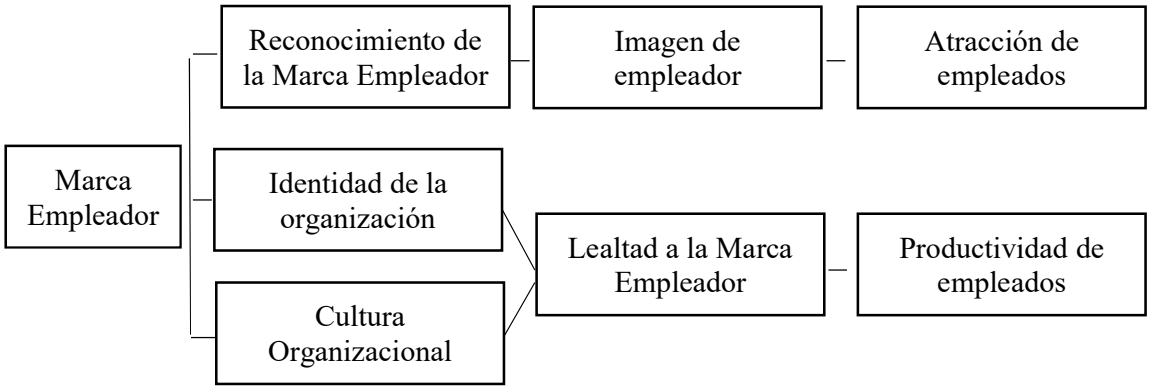
a) La necesidad de las organizaciones por competir por el talento para generar valor

Para Rodríguez (2012), la marca empleador es una de las soluciones a largo plazo que tienen las organizaciones para la escasez de talento humano, permitiendo poseer un flujo constante de solicitantes para trabajar en la organización, ya que, cuando hay una buena marca empleador, los postulantes consideran a la organización como un gran lugar para trabajar.

Existen varios trabajos empíricos que demuestran que una marca empleador robusta genera valor para las organizaciones a nivel interno y externo; y afecta positivamente al desempeño financiero y no financiero de las organizaciones, al orgullo de pertenencia, a la cantidad y calidad de aplicantes para una vacante dentro de una organización (Cable & Turban, 2003; Collins & Han, 2004; Lievens, 2007; Biswas & Suar, 2016).

El Gráfico 4 muestra un esquema del valor generado por la marca empleador de acuerdo con el estudio de Backhaus & Tikoo (2004). Según estos autores, el reconocimiento de la marca empleador de una organización permite atraer al empleado potencial y retener al empleado actual a través de la proyección de una imagen que sea percibida por los públicos de interés. Para mejorar la productividad en los procesos internos de la organización, se requiere que los empleados tengan lealtad hacia la marca empleador. Esta lealtad surge a partir de lo que es la organización, es decir, de sus valores, filosofía, misión y visión.

Gráfico 4- Valor generado para la marca empleador de las organizaciones



Fuente: Traducción de Backhaus & Tikoo (2004, p. 505)

b) La difuminación de las barreras entre públicos internos y externos

Glassman & McAfee (1992) indican que en el tradicional *marketing-mix* de las cuatro P (producto, precio, promoción y plaza), se debe considerar una quinta P que haga referencia a las personas. Para fines de esta investigación, se considera que esa quinta P no debe limitarse al personal actual que contrasta la proposición de valor de las organizaciones con la realidad palpable a diario, sino que deber extenderse a las personas externas que reciben los mensajes de la organización como empleadora. Se trata de trabajadores potenciales que mantienen expectativas altas y percepciones optimistas de cara a su futuro empleador.

La autora concuerda con el enfoque integral planteado por Backhaus & Tikoo (2004), donde la marca empleador se debe conceptualizar como la aplicación de principios de *marketing*, comunicación y gestión de personas. El razonamiento es que los empleados actuales o potenciales son clientes internos, y que la oferta laboral que realiza una organización constituye un producto para consumo. Una buena marca empleador logrará que los colaboradores de una organización se alineen al proyecto organizacional de forma más profunda y rápida, ya que parte de la gestión de la marca empleador es comunicar la marca a los empleados, convencerlos de su relevancia y valor, y, vincular adecuadamente cada puesto en la organización con la esencia y objetivos de ésta. Adicionalmente, estos trabajadores

internos comprometidos con la marca se convierten en embajadores, lo que facilitará la atracción de talento, ya que confirman la promesa o propuesta de valor de las organizaciones.

c) La promesa por parte de la organización de una serie de beneficios

Ambler & Barrow (1996) fueron los primeros en establecer la marca en el espacio laboral y su gestión en los empleados. Estos autores asociaron el *employer branding* o marca empleador a los beneficios que puede otorgar una organización. Estos beneficios comprenden los salarios, pero también la oportunidad de desarrollo profesional, el sentido de pertenencia y el propósito por parte de los empleados actuales y potenciales. Por tanto, y de acuerdo con la literatura académica, la marca empleador logra generar una especie de contrato psicológico entre la organización y el empleado (Miles & Mangold, 2004), de manera que una organización que tiene una buena marca empleador logra atraer talento, goza de buen clima laboral e incrementa la productividad. Por el contrario, si los empleados perciben una violación de ese contrato psicológico, habrá consecuencias negativas como la reducción de la productividad, la disminución de lealtad, el comportamiento disfuncional, la desconfianza respecto a la organización, el agotamiento emocional y, en definitiva, la intención de abandonar (Rousseau, 1995).

d) La cobertura de una marca corporativa paraguas

La cobertura de esta marca paraguas acoge a la marca empleador y la marca hacia los clientes externos (Barrow & Mosley, 2011). La diferencia reside en que la marca hacia los clientes externos resalta los productos y/o servicios que ofrecen las organizaciones y la marca empleador presenta la promesa para atraer-motivar-retener el talento. Ambas marcas están relacionadas de forma bidireccional (Mosley, 2007), ya que la atracción de nuevos empleados y el compromiso de los empleados actuales para lograr un alto desempeño afecta directamente a la construcción de la marca orientada hacia los clientes externos. Por otro

lado, una marca poderosa orientada hacia clientes externos también atrae nuevo talento y su reputación genera orgullo de pertenencia para los empleados actuales.

La gestión adecuada de las marcas de una organización permite cumplir las proposiciones de valor hacia sus públicos de interés, valor ganado por precio pagado para los clientes de sus productos o servicios; y el valor ganado por trabajo realizado para sus empleados. En definitiva, la marca empleador ofrece ventajas competitivas en el mercado laboral, soporta la atracción-motivación-retención del talento y permite la identificación de los colaboradores actuales y potenciales con los valores de la cultura organizacional.

1.6.4. ELEMENTOS PRINCIPALES EN EL CONCEPTO DE MARCA EMPLEADOR – PROPUESTA DE CONCEPTO

Tal y como se anticipó, la autora de este trabajo define a la marca empleador como un recurso intangible que se basa en la identidad de cualquier organización como empleadora; consiste en la promesa que dicha organización hace a los empleados actuales y potenciales; permite su diferenciación y posicionamiento en el mercado laboral; su correcta gestión genera productividad, reputación, confianza y una estrecha relación con sus públicos objetivo ya que facilita la atracción-motivación y retención del talento*;* su solidez en el tiempo la convierte en una marca reputada; y además utiliza signos lingüísticos y visuales para fijarse en la mente de los públicos objetivo.

1.6.5. LA GESTIÓN DE LA MARCA EMPLEADOR

Uno de los principales mecanismos para la identificación de los empleados actuales y potenciales en una organización es el *perceived person-organization fit (PPO).* De acuerdo con McCulloch & Turban (2007), el PPO es la medida en que las personas creen que son las más adecuadas para pertenecer a un lugar específico en una determinada organización. Distintos trabajos han tratado de abordar la manera de medir este índice de adecuación. Así,

por ejemplo, estudios como el de Kristof-Brown et al. (2005) y Jain & Bhatt (2015) determinaron que la marca empleador genera una imagen de "gran lugar para trabajar" en las organizaciones para empleados actuales y potenciales, basados en la autoidentificación con la cultura organizacional de instituciones con una marca empleador robusta. En este sentido, es indispensable conocer los elementos y pasos necesarios para construir una marca empleador consistente y duradera. Mandhanya & Shah (2010) determinaron que la construcción de una marca empleador consiste en los siguientes pasos:

- Comprender los objetivos de la organización.
- Determinar las necesidades de talento para la atracción, motivación y retención de éste.
- Identificar los atributos de la marca empleador, lo que la organización es y desea transmitir.
- Mantener coherencia entre la marca empleador y la marca corporativa.
- Elaborar una proposición de valor, es decir, la promesa de la organización como empleadora basada en sus fortalezas, políticas, procedimientos y cultura organizacional, tomando en cuenta el alcance territorial y cultural de los empleados.
- Desarrollar un plan de comunicación interno y externo para hacer llegar la marca empleador.
- Definir cómo se van a llevar a cabo las evaluaciones del estado de la marca empleador.

A continuación, se profundizará más en los tres últimos pasos mencionados: la construcción de la proposición de valor como empleador, el desarrollo del plan de comunicación interna y externa, y las evaluaciones del estado de la marca empleador.

1.6.5.1 Proposición de valor como empleador

La proposición de valor como empleador es relevante ya que consiste en presentar adecuadamente la identidad de la organización, pero con apoyo en realidades contrastables, es decir, en el comportamiento organizacional.

Según Davis & Eisele (2007), un aspecto clave de la buena gestión de la marca empleador es la elaboración de una proposición de valor como empleador que debe incluir la cultura corporativa, los objetivos estratégicos y la política de gestión de personas. Esta propuesta debe ser consistente y holística para generar atracción, motivación y retención del talento, de manera que la marca empleador se convierta en un elemento diferenciador de la organización, ya que permite a los colaboradores vivir una experiencia única de empleo. Los mismos autores señalan que tanto la marca empleador como la proposición de valor como empleador requieren de buena comunicación, ya que deben ser proyectadas a nivel interno y externo de forma eficaz con el fin de obtener reconocimiento por parte de sus públicos de interés. Consideran estos autores que la estrategia de comunicación de la propuesta de valor como empleador debe cumplir con tres factores clave:

- Alinear el contenido de los elementos de comunicación y canales apropiados para los públicos de interés, comunicación interna para los empleados actuales y comunicación externa para los empleados potenciales.
- Utilizar nuevas tecnologías para mejorar la interacción con los empleados actuales y potenciales. Como ejemplos, nombran a las redes sociales profesionales o la página *web* de la organización.
- Presentar los beneficios monetarios y no monetarios a los empleados de forma que ellos puedan conocerlos y explicarlos a los públicos externos.

Una proposición de valor bien elaborada, la elección de canales de comunicación adecuados, y una cultura organizacional con la que los empleados actuales y potenciales se

identifiquen, aportan valor real a las organizaciones a través de la satisfacción de los empleados, atracción de talento, disminución de abandono, *word-of-mouth* positivo e incremento de productividad en el trabajo (Davis & Eisele 2007).

1.6.5.2 Desarrollo del plan de comunicación interna y externa

Una proposición de valor como empleador que no es comunicada es ineficiente. Adicionalmente, para desarrollar planes de comunicación adecuados, se requiere identificar cuáles son los objetivos estratégicos de la marca empleador a nivel interno y externo.

A nivel externo, el objetivo principal de la marca empleador es generar asociaciones positivas hacia la marca en los públicos de interés, a través de una imagen como empleador para atraer talento (Backhaus, 2016). Esta imagen de marca se basa en factores instrumentales como la compensación, beneficios u horarios de trabajo (Lievens et al. 2007); y factores simbólicos como el prestigio o la reputación de la organización (Backhaus & Tikoo, 2004). Por lo tanto, el contenido de los mensajes y los canales seleccionados deben estar alineados a la presentación de los factores instrumentales, simbólicos y otros que forman parte de la propuesta de valor.

La imagen de empleador también se debe proyectar a nivel interno de las organizaciones. Aquí el mensaje, basado en la propuesta de valor como empleador, debe ser que la organización brinda una experiencia de empleo única (Backhaus, 2016). Una incoherencia entre la propuesta de valor como empleador y la realidad laboral de la organización puede violar el contrato psicológico, lo que conlleva al incremento de la rotación laboral y la desmotivación (Robinson & Morrison, 2000; Kucherov & Zavyalova, 2012). Pero si hay coherencia entre la propuesta de valor y la realidad laboral experimentada por los empleados actuales, se genera lealtad a la marca empleador que está vinculada directamente con la satisfacción de los empleados, y, en consecuencia, hay incremento de la

productividad, y, por ende, de beneficios para la organización (Morris, 1998; Yee et al., 2011; Backhaus, 2016).

Cuando las estrategias comunicacionales de la marca empleador permiten cumplir sus objetivos a nivel interno y externo, genera una lealtad a la marca derivada de la confianza (Morgan & Hunt, 1994), así como atracción y reconocimiento para la organización como empleador a partir de su reputación (Cable & Turban, 2003). La relación entre los activos marca empleador, reputación y confianza se describirán en secciones posteriores.

1.6.5.3 Evaluación del estado de la marca empleador

La evaluación del estado de la marca empleador es importante, ya que mide la eficacia y eficiencia de las estrategias aplicadas a nivel comunicacional o de *marketing*, así como los atributos y dimensiones identificados para la medición del *brand awareness* (el reconocimiento de la marca), y, el mejor desempeño en reclutamiento, retención y productividad de los empleados de una organización.

Como todo recurso intangible, la marca empleador debe ser medible y evaluable. La marca empleador mantiene el carácter multidimensional como cualquier marca y se puede desmembrar en atributos que serán presentados en las siguientes secciones; y que sirven para medir el reconocimiento de esta marca. Si los objetivos principales de la marca empleador son, como se ha dicho, atraer, retener y motivar al talento, la evaluación de desempeño de esta marca tendrá que identificar la facilidad que tienen las organizaciones para reclutar, mantener y mejorar la productividad de sus empleados.

El Gráfico 5 muestra la conceptualización de lo descrito en el párrafo anterior, esquema basado en el trabajo de Buttenberg (2012). El *awareness* o reconocimiento de la marca se debe medir tanto en empleados actuales como potenciales, tomando en cuenta que ellos se convierten en embajadores de la marca empleador y que pueden influir en la actitud

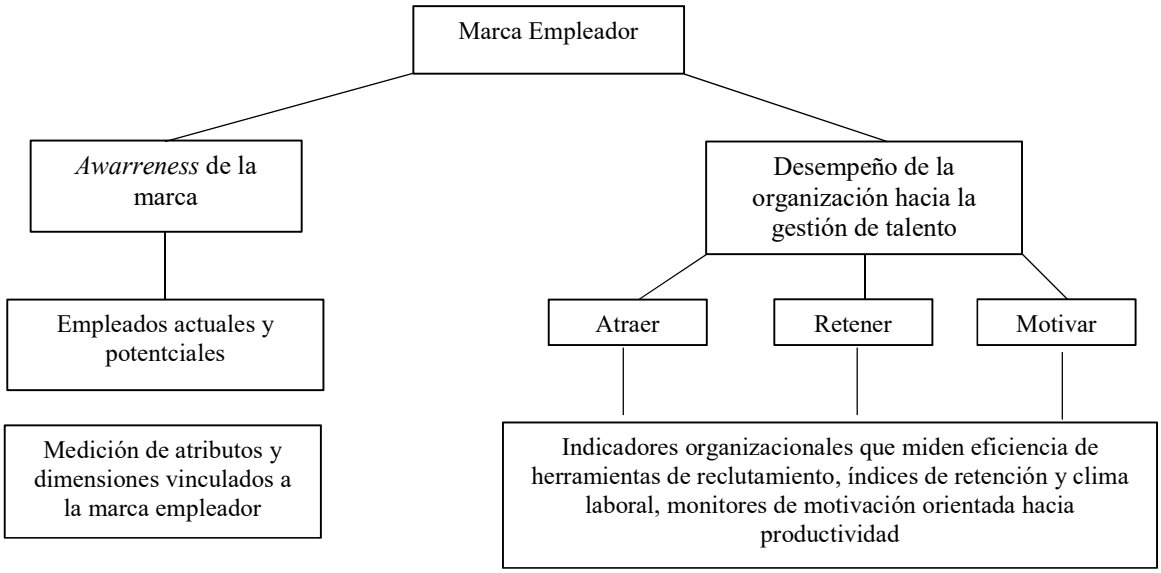
hacia la marca por parte de otros *stakeholders* de la organización, no sólo con la marca empleador sino también hacia marcas comerciales orientadas hacia clientes externos. El desempeño organizacional relacionado a la gestión de talento debe ser evaluado en varias áreas para establecer los beneficios de una marca empleador fuerte y reputada.

Está, por un lado, la evaluación de la atracción de talento, para lo que, según este autor, se pueden revisar los resultados de campañas de reclutamiento, los eventos de vinculación con el mercado laboral, clics en la sección de empleos de la página *web,* calidad y número de aspirantes, o el tiempo que demora la organización para reemplazar una vacante.

Para la evaluación de la retención de talento se pueden medir indicadores de rotación de personal, índices de satisfacción o clima laboral. Conseguir altos niveles de retención incrementa la creatividad, innovación y productividad de los empleados, así como la lealtad a las marcas de la organización (Oldham & Cummings, 1996; Patterson et al., 2004; Buttenberg, 2012).

La motivación del talento tiene una estrecha relación con la retención y productividad de los empleados dentro de una organización (Miles & Mangold, 2005), por lo que se pueden definir indicadores que relacionen la motivación de los colaboradores con índices de producción basados en los departamentos de la organización, tipo de industria o funciones específicas.

Gráfico 5- Evaluación de la marca empleador



Fuente: Elaboración propia a partir de Buttenberg (2012)

1.6.6. LA RECEPCIÓN DE LA MARCA EMPLEADOR

Como ya se mencionó, la recepción o conocimiento de una marca se basa en el *awareness,* imagen de marca y las relaciones hacia la marca. Esto es aplicable a la marca empleador.

El *awareness* de la marca empleador se logra a través de planes adecuados de comunicación y *marketing* a nivel interno y externo de la organización para que exista una remembranza en los *stakeholders* de esta marca.

Basado en el trabajo de Keller (2003) acerca de la imagen de marca, se puede inferir que la imagen de marca empleador se vincula a las asociaciones mentales que los empleados actuales y potenciales tienen en su memoria. Estas asociaciones dependerán de la promesa de marca (PVE) que expone los atributos y beneficios de la organización, la información lingüística y simbólica de la marca empleador; y las respuestas cognitivas-afectivas-actitudinales por parte de los *stakeholders* de esta marca.

Las relaciones de los *stakeholders* asociadas a la marca empleador se producen cuando existe coherencia o no entre la promesa de marca y la realidad laboral; y dependerán del contexto psico-socio cultural de los públicos objetivo Orozco & Ferré (2013). Desde un punto de vista positivo, el apego a una marca reputada y la confianza hacia la marca son resultado directo de una buena gestión y recepción de la marca empleador (Langner et al., 2006).

Cuando la recepción de la marca empleador es adecuada por parte de los empleados actuales y potenciales, soporta la atracción-motivación-retención del talento y permite la identificación de los trabajadores con los valores de la cultura organizacional. Existen varios trabajos que demuestran que la adecuada recepción de una marca empleador robusta genera valor para las organizaciones a nivel interno y externo (Kapoor, 2010); y afecta positivamente al desempeño financiero y no financiero de las organizaciones, al orgullo de pertenencia, así como a la cantidad y calidad de aplicantes para una vacante dentro de una organización (Turban & Cable, 2003; Collins & Han, 2004; Lievens 2007; Biswas & Suar, 2016).

La Tabla 1 resume el valor interno y externo para las organizaciones cuya marca empleador tiene una buena recepción de acuerdo con el trabajo de Kapoor (2010).

Tabla 1- Valor interno y externo de la recepción adecuada de la marca empleador

Valor Interno	Genera sentido de orgullo y pertenencia en los empleados actuales. Incrementa el alineamiento entre empleados actuales y la cultura organizacional. Valida la proposición de valor como empleador.
Valor Externo	Atrae, motiva y retiene talento. Incrementa las recomendaciones que una organización obtiene de sus empleados ya que se convierten en embajadores de marca. Logra una diferenciación en el mercado laboral. Reduce los costos de reclutamiento e incrementa la calidad de los aspirantes a un puesto de trabajo. Incrementa la productividad de la organización al tener empleados más comprometidos y motivados.

Fuente: Elaboración propia a partir de Kapoor (2010)

1.7. OTROS INTANGIBLES RELACIONADOS CON LA MARCA EMPLEADOR

1.7.1. MARCA EMPLEADOR Y REPUTACIÓN

1.7.1.1 Definición de reputación

Según la Real Academia Española (2018) la reputación es la "Opinión o consideración que se tiene a alguien o algo". Para este trabajo, se analizarán las diferentes aportaciones de varios autores en relación con su definición y modelos de gestión.

Como punto de partida, la reputación es un recurso intangible que se gestiona en el tiempo, es medible, garantiza la sostenibilidad y no se puede emular, ya que es dependiente de las organizaciones. Muchos autores están de acuerdo en que la reputación bien gestionada beneficia a las organizaciones en situaciones que actúan directamente en su aspecto económico y resaltan su importancia (Fombrun, 2001; Dolphin, 2004; Eccles et al., 2007; Labarca, 2008; Surroca, Tribó & Waddock, 2010).

En el trabajo de Villafañe (2006) se indica que la reputación es el resultado del conocimiento de la realidad de una organización, tiene un carácter estructural de efectos duraderos y genera valor como consecuencia de la respuesta brindada por los *stakeholders*, razón por la que nace desde el interior de la organización.

De acuerdo con Villafañe (2013), la reputación en las organizaciones, sean estas públicas o privadas, es la expresión de su identidad y personalidad pública ante los grupos de interés. De modo que su entendimiento tiene que darse desde un ámbito multidimensional ya que son varios los elementos que la afectan como los resultados financieros, los comportamientos organizacionales, las estrategias de comunicación y las acciones de responsabilidad social emprendidas. Entonces se convierte en una realidad reconocida por los *stakeholders* a través de la gestión de su imagen y marca.

Varios autores han delimitado los conceptos de identidad, marca corporativa, imagen corporativa y la reputación organizacional (Argenti & Druckenmiller, 2004; Pérez & Rodríguez, 2014; Canel et al., 2017). La identidad es la esencia misma de la organización. Esta permite que los integrantes de la organización se alineen a una visión y trabajen para lograrlo, creando una imagen intencionada que los públicos perciben a través de cumplimiento de las promesas de la/las marcas de la organización; y esta imagen consolidada a través del tiempo genera la reputación organizacional. En la tabla 2 se presenta un resumen de estos conceptos y cómo se relacionan de acuerdo con el trabajo de Argenti & Druckenmiller (2004).

Tabla 2- Definiciones de términos clave según Argenti & Druckenmiller

Término	Definición	Pregunta
Identidad	Los atributos que definen a una organización como sus empleados, o, los productos y servicios que ofrecen.	¿Quién eres?
Marca Corporativa	Marca que abarca a toda la organización (que puede tener otras marcas relacionadas a productos). Transmite las expectativas de lo que la organización entregará en términos de productos, servicios y experiencia al consumidor. Puede ser algo aspiracional.	¿Quién dices que eres y qué te gustaría ser?
Imagen	Un reflejo de la identidad de la organización y su marca corporativa. La organización percibida desde el punto de vista de sus *stakeholders* que pueden ser (clientes, inversionistas, empleados, etc.). Dependiendo de los públicos, la organización puede tener diferentes imágenes.	¿Qué es lo que los *stakeholders* piensan que eres y quién les dices tú que eres?
Reputación	La representación colectiva de las distintas imágenes de los *stakeholders* de una organización, construida en el tiempo y basada en la identidad de la organización, su desempeño y cómo los *stakeholders* han percibido su comportamiento.	¿Qué es lo que los *stakeholders* piensan acerca de lo que les dijiste que eras y lo que has hecho?

Fuente: Traducción de Argenti & Druckenmiller (2004, p. 369).

1.7.1.2 La generación de reputación

Basándonos en las definiciones presentadas de reputación en la sección anterior, la generación de este recurso intangible ocurre cuando la promesa de marca (PVE) es coherente con la realidad, sostenida en el tiempo y acompañada de un alto desempeño (financiero, social y ambiental) de la organización. Es importante recalcar la sostenibilidad en el tiempo de la reputación, ya que Lewis (2001) la define como "el producto, en cualquier momento en particular, de una mezcla de comportamientos de la organización, comunicación de su realidad y expectativas de los públicos de interés" (p. 31); por lo tanto, la reputación puede ser una ventaja competitiva y un activo diferenciador, sin embargo, es muy sensible a la realidad de las organizaciones y al reconocimiento de sus *stakeholders*.

La literatura académica y empírica ha identificado varios valores y dimensiones que permiten que cuantificar el estado de la reputación de las organizaciones. En este trabajo se presentan dos modelos, el uno, de Villafañe (2013) que describe los valores de la reputación que consisten en variables cuantificables y otro, de Fombrun et al. (2015) que presenta dimensiones de la reputación, cada una, con atributos medibles.

En ambos modelos de cuantificación de la reputación, se nombran elementos que afectan la marca empleador de las organizaciones, en el caso de Villafañe (2013) están las variables calidad laboral, valores éticos y profesionales, y la identificación con el proyecto empresarial; mientras que en el trabajo de Fombrun et al. (2015) están los atributos compensación salarial adecuada, preocupación por la salud y bienestar de los empleados, e, igualdad de oportunidades en el trabajo. Las Tablas 3 y 4 presentan los modelos mencionados.

Tabla 3- Valores y variables de reputación corporativa según Villafañe (Merco)

Valores	Variables
Resultados económicos financieros	Beneficio. Calidad de la información económica Solvencia.
Reputación interna	Calidad laboral. Valores éticos y profesionales. Identificación con el proyecto empresarial.
Calidad de la oferta comercial	Valores del producto/servicio. Valor de la marca. Recomendación de los clientes.
Ética y responsabilidad social corporativa	Comportamiento corporativo ético. Responsabilidad social y medioambiental. Contribución fiscal al país.
Dimensión internacional de la empresa	Número de países en los que opera. Cifra de negocio en el extranjero. Alianzas estratégicas internacionales.
Innovación	Cultura de innovación y cambio. Inversión en I+D. Nuevos productos y servicios.

Fuente: Elaboración propia a partir de Villafañe (2013, p.160-174)

Tabla 4- Dimensiones y atributos de la reputación según Fombrun (*RepTrakSystem*)

Dimensiones	Atributos
Productos y Servicios	Organización ofrece productos y servicios de calidad. Organización ofrece productos y servicios con buen valor por el dinero pagado. Organización respalda sus productos y servicios. Organización cumple las necesidades de sus clientes.
Innovación	La organización es innovadora. La organización es la que primero saca productos o servicios nuevos al mercado. La organización se adapta rápido a los cambios.
Lugar de trabajo	La organización compensa adecuadamente sus empleados. La organización demuestra preocupación por la salud y bienestar de sus empleados. La organización ofrece igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo.
Gobierno corporativo	La organización es abierta y transparente acerca de cómo son sus operaciones. La organización se comporta éticamente. La organización es justa en su forma de hacer negocios.
Ciudadanía	La organización actúa responsablemente para proteger el ambiente. La organización respalda buenas causas. La organización tiene una influencia positiva en la sociedad.
Liderazgo	La organización tiene un líder fuerte y atractivo. La organización tiene una visión clara de su futuro. La organización está bien organizada. La organización tiene excelentes administradores.
Desempeño	La organización es rentable. La organización entrega resultados financieros que son mejor de los esperados. La organización demuestra prospectos de crecimiento en el futuro.

Fuente: Traducción de tabla en Fombrun et al. (2015, p.9)

Ya que todas las organizaciones poseen una reputación, esta debe ser gestionada. En este sentido, la autora de este trabajo desea presentar las tendencias identificadas por Horta &

Díaz (2015) acerca de la gestión de este recurso intangible y que cada vez toman más relevancia en las organizaciones:

- Implementación de sistemas transversales de identificación y gestión de riesgos para evitar crisis reputacionales.
- Digitalización de procesos para mejorar desempeño financiero y operativo de las organizaciones, mitigación de riesgos, acceso a la información y fomentar transparencia.
- Liderazgo activo del *Chief Executive Officer* (*CEO)* de las organizaciones en las redes sociales para maximizar las ventajas competitivas de su representada, formar la imagen corporativa en base al plan estratégico, transmitir innovación, generar compromiso con los *stakeholders*, y, facilitar la relación con empleados y medios de comunicación.
- Gestión de una marca empleador reputada que atraiga, retenga y motive al mejor talento por medio de un reconocimiento proactivo de los empleados, una comunicación adecuada de ofertas de empleo en portales *web* y redes sociales profesionales con una proposición de valor como empleador, y, promover políticas de responsabilidad social.
- Elaboración de códigos, normas y políticas que garanticen el buen gobierno corporativo a través de la regulación de prácticas que dirigen las relaciones entre los administradores y los inversores de las organizaciones.
- Integración de la responsabilidad social corporativa en la estrategia de negocio como elemento diferenciador para garantizar que el crecimiento de las organizaciones vaya de la mano con una reducción de impactos ambientales (menor consumo de agua, menos generación de gases de efecto invernadero, menos residuos de producción) y aumento de impactos sociales positivos (salud, nutrición, igualdad de oportunidades en el trabajo).

- Generación de formatos atractivos de reportes en canales multimedia para sintetizar la información, presentarla de forma concisa e implicar a los *stakeholders.*

En base a lo expuesto al momento, existe evidencia en la literatura académica y empírica que la marca empleador y la reputación están relacionadas.

1.7.1.3 Relación entre marca empleador y reputación

La reputación está asociada a las marcas de una organización (De Chernatony, 1999; Bickerton, 2000; Argenti y Druckenmiller, 2004; Balmer, 2013) y cuando estas marcas cumplen sus promesas, el resultado es una buena reputación (Villafañe, 2013; Canel et al., 2017). En el caso de la marca empleador, si la proposición de valor como empleador es contrastada con la realidad de la organización por parte de los empleados actuales y potenciales, esta tendrá una buena reputación a nivel interno y externo.

El trabajo de Hernández e Iglesias (2007) comparó los resultados de estudios empíricos de reputación en España basados en el *RepTrack Pulse* con estudios empíricos de gran lugar para trabajar basados en *Best Workplaces*. Al no encontrar coincidencia entre estas organizaciones concluyeron que "la creación de marca como buen lugar para trabajar, por sí sola no conduce de manera directa a niveles elevados de reputación corporativa, dado que la reputación también depende, como hemos visto, de otros factores, sí podemos decir que las empresas con altos niveles de reputación son en mayor o menor medida lugares excelentes para trabajar" (p. 232). Los otros factores que afectan a la reputación mencionados en esta investigación hacen referencia a los valores o dimensiones identificados por Schwaiger (2004), Walsh & Beatty (2007), Villafañe (2013), Fombrun et al. (2015), entre otros, que sirven para cuantificar el estado de la reputación de las organizaciones.

Existen varios estudios que confirman la relación positiva entre la reputación de las organizaciones y su capacidad de atracción organizacional para aplicar a nuevos puestos de trabajo y para mantenerse en los puestos actuales (Cable & Turban, 2003; Edwards, 2010; Sivertzen et al., 2013; Graham & Cascio, 2018; Theurer et al., 2018). Es más, la investigación de Cable y Turban (2003) demostró que las personas que buscan empleo y que perciben una reputación positiva de la organización, perciben de mejor forma los atributos asociados a la calidad laboral de esta organización y esperan sentirse orgullosos de trabajar en ese sitio.

En base a lo expuesto, se puede terminar esta sección afirmando que las organizaciones con buena reputación son más atractivas e identificables para empleados actuales y potenciales, y esto es uno de los principales objetivos de la marca empleador, ahí su relación.

1.7.2. MARCA EMPLEADOR Y CONFIANZA

1.7.2.1 Definición de confianza

Según la Real Academia Española (2018) la confianza es la "Esperanza firme que se tiene de alguien o algo". Para este trabajo, se analizarán las diferentes aportaciones de varios autores en relación con su definición y modelos de gestión.

La confianza es un recurso intangible de los individuos y las organizaciones (Canel & García, 2013; Savolainen & Fresno, 2013), y nace de la interdependencia entre partes para lograr los objetivos personales u organizacionales. Se trata de un constructo que ha sido investigado en la literatura académica y profesional de forma amplia. Una serie de autores señalan a la confianza como la aceptación de vulnerabilidad basada en expectativas positivas de que los compromisos adquiridos por una persona u organización serán cumplidos, especialmente en relaciones donde la parte que confía no tiene capacidad de monitorear o controlar a la persona u organización en la que se confía y de la que se depende para algo

(Rotter, 1971; Fukuyama, 1995; Mayer et al.,1995, Hosmer; 1995; Rousseau et al., 1998; Gefen,2002; Schnackenberg & Tomlinson, 2016).

La confianza tiene un carácter temporal, se construye y destruye en el tiempo (Canel & García, 2013). Hay confianza cuando los comportamientos son consecuentes con el pasado de una organización, pues la hacen previsible en el futuro; por el contrario, de la probabilidad de incoherencia en los comportamientos, surge cierto grado de incertidumbre o riesgo (Mayer et al.,1995).

1.7.2.2 La generación de confianza

Mayer et al. (1995) propusieron un modelo de los factores que conllevan a la generación de confianza, que se presenta en el Gráfico 6. Este modelo basa la confianza en las siguientes características: habilidad, benevolencia e integridad, que tiene una persona u organización. Estas características percibidas, más la "tendencia a confiar" por parte de una persona, genera confianza en otra persona u organización. En el mismo trabajo, los autores señalaron que, al confiar, se adquiere un riesgo en la relación con el sujeto en el que se confía, y como resultado, se produce una cierta retroalimentación de confianza entre las dos partes.

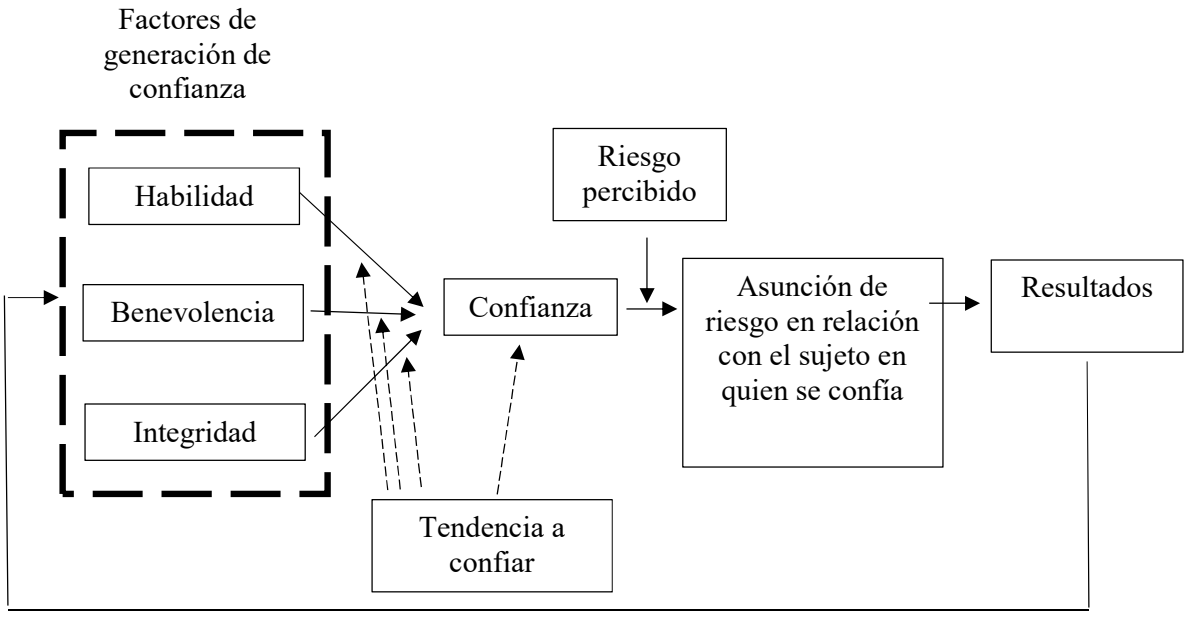
Esta "tendencia a confiar" influencia el nivel de confianza que tiene la persona que confía antes de tener información disponible de la otra parte, para tomar decisiones racionales (Mayer et al., 1995). Así mismo, esta "tendencia a confiar" depende de las experiencias, tipos de personalidad y trasfondo cultural de las personas (Hofstede, 1980).

Mayer et al. (1995) resumieron los factores que generan confianza de la siguiente forma:

- La habilidad, que es el conjunto de destrezas, competencias y características que hacen posible que una persona u organización sea influyente en un ámbito específico.

- La benevolencia, que tiene que ver con la percepción de que la persona u organización en la que se confía quiere hacer el bien a la parte confiada, independientemente del beneficio que reciba.
- La integridad se fundamenta en que la persona que confía comparte una serie de principios con la persona u organización en la que se confía y que se consideran aceptables.

Gráfico 6-Modelo de confianza de Mayer, David & Schoorman



Fuente: Traducción de Mayer et al. (1995, p.715)

Varios autores coinciden en considerar los factores que afectan la generación de confianza de Mayer, Davis & Schoorman (Ganesan, 1994; Kumar et al., 1995; Doney & Cannon, 1997; Jarvenpaa et al., 1998; Gefen & Silver, 1999, Schnackenberg & Tomlinson, 2016).

A lo largo de los años, otros autores (Dietz & Hartog, 2006; Stern & Coleman, 2015) han definido diversos factores u elementos que generan confianza, pero a criterio de esta

autora, son sólo subelementos de la categorización explicada previamente en base a dimensiones cognitivas, afectivas y de comportamiento, y del tipo de industria o contexto en el que se desarrollan los estudios. Lo que hay que señalar es que, en todo caso, la literatura señala el carácter multidimensional de la confianza.

1.7.2.3 Relación entre marca empleador y confianza

Utilizando el modelo de Mayer et al. (1995) para aplicarlo a la marca empleador, se puede decir que la promesa de valor de marca como empleador (PVE) contiene los factores de habilidad, benevolencia e integridad que los públicos van a comparar con la realidad de la organización (identidad y cultura organizacional). El cumplimiento de esta promesa y los resultados de esta comparación en el tiempo generarán confianza. De hecho, Backhaus & Tikoo (2004) indicaron que relaciones de intercambio positivo entre los empleados actuales y potenciales con la cultura e identidad organizacional generan lealtad hacia la marca empleador; y como lo señalaron Morgan & Hunt (1994), la lealtad hacia las marcas son resultado de la confianza de los públicos hacia la organización.

Backhaus considera que cuando hay una relación de confianza entre empleado y empleador, se genera en el empleado un compromiso con la organización, del que deriva una mayor dedicación al trabajo, orgullo de pertenencia y una identificación con los valores y objetivos propuestos por la alta dirección (Backhaus, 2016). Por tanto, es razonable afirmar que la confianza del empleado en el empleador genera una ventaja competitiva en el desempeño de las organizaciones. Además, autores como Savolainen & Fresno (2013) señalan que la confianza entre empleados es "una fuerza motivacional interna que desarrolla el capital intelectual de las organizaciones a través del clima laboral por medio de un sentido de comunidad y comunicación abierta" (p. 246). En la actualidad, los ambientes colaborativos son fundamentales en las organizaciones por lo que la confianza se convierte en

una ventaja competitiva para la transferencia de conocimiento, la vitalidad organizacional y la innovación.

La literatura establece también una relación positiva entre la reputación y la generación de confianza (Johnson & Grayson;2005; Anholt, 2010; Jin et al., 2008; Labarca; 2008); ya que en base al conocimiento de realidades de la organización se generan vínculos afectivos con la misma, que incrementan la "tendencia a confiar". Cuando la reputación es alta, las interacciones iniciales serán una oportunidad para confirmar las continuadas valoraciones positivas y, en consecuencia, la generación de confianza.

Como resumen de lo expuesto en el Capítulo 1, se puede afirmar que la marca empleador es un recurso intangible que se basa en la identidad de cualquier organización como empleadora; que consiste en la promesa que dicha organización hace a los empleados actuales y potenciales; y que facilita la atracción-motivación y retención del talento. El cumplimiento de esta promesa es un factor fundamental en la reputación de las organizaciones, y si esta reputación es sólida y se consolida en el tiempo, se genera confianza.

CAPÍTULO II: LA MARCA EMPLEADOR DEL SECTOR PÚBLICO

2.1 CONTEXTO DEL SECTOR PÚBLICO PARA LA MARCA EMPLEADOR

2.1.1 INTRODUCCIÓN

En el capítulo anterior se revisó literatura académica y empírica relativa a los activos intangibles asociados al capital estructural y relacional como son la marca, la reputación y la confianza. La influencia de estos intangibles orientados a la marca empleador del sector público se relaciona con las prácticas de gestión de talento humano dentro del sector y con los estilos de administración pública existentes en cada país.

El concepto de estos activos intangibles se ha tratado en el ámbito académico y empírico con un enfoque mayoritario hacia el sector privado, pero es en el sector público donde estos deben tener igual o mayor relevancia debido a la intangibilidad del valor aportado por la administración pública a la sociedad; el sector público gestiona recursos intangibles como son la seguridad, la educación o la salud, entre otros. De acuerdo con los trabajos de Blair & Wallman (2001), Winter (2003), Cohen (2005), Marr & Roos (2005), Canel & García (2013), Canel & Luoma-aho (2019), se pueden resumir las características esenciales de los activos intangibles:

- Bienes no monetarios que carecen de sustancia física.
- Están vinculados estrechamente a la organización. No son imitables porque dependen directamente de la identidad, experiencias y realidades de cada organización.
- Tienen un carácter temporal, se construyen y destruyen en el tiempo, en función de cómo se gestionan.
- Generan beneficios económicos futuros para la organización y creación de valor para los públicos de interés.
- Requieren de desarrollo e investigación para maximizar el uso de recursos.

- Son bienes que se interrelacionan entre sí. Por ejemplo, la marca, reputación y confianza están íntimamente vinculadas e influencian la percepción de los públicos de interés de una organización.
- Su gestión transforma los procesos en las organizaciones ya que conlleva cambios profundos a nivel personal y organizacional.
- Son medibles y cuantificables. El problema principal es que, al ser intangibles, tienen gran relación con conceptos psicológicos como la percepción y las expectativas. Esto obliga a que el estudio de la medición se haga con una perspectiva multidisciplinar para garantizar la fiabilidad del resultado (Molloy et al., 2011).

Las organizaciones públicas usualmente no invierten en la gestión de recursos intangibles y más bien los consideran como un gasto que apenas produce retorno. Sin embargo, la literatura considera que la identificación y gestión de activos intangibles en el sector público puede generar beneficios económicos para el país: permite tomar mejores decisiones e impactar en la percepción y expectativas de sus públicos en temas relacionados al liderazgo, innovación, ambiente laboral, capital intelectual, equidad, confianza, transparencia, legitimidad y calidad de los servicios públicos (Carayannis, 2004; Borseková, Petríková & Pevcin, 2013; Canel & Zamora, 2014; Canel & Luoma-Aho, 2015 y 2019; López, 2017).

2.1.2 LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR PÚBLICO

Para el contexto de la marca empleador, la autora presenta el enfoque planteado por Armstrong (2007) y Sistonen (2005) que indican que la gestión del talento es un conjunto de procesos, programas y tecnologías para desarrollar, direccionar y conectar a personas talentosas con las organizaciones. La autora coincide con la definición señalada por Noe et al. (2017) acerca de la gestión del talento como “un conjunto de esfuerzos sistemáticos,

planificados y estratégicos que realiza una organización para atraer, retener, desarrollar y motivar empleados y directivos que son altamente cualificados" (p. 24).

En el sector público también son necesarios estos esfuerzos para la atracción, retención y motivación de los empleados actuales y potenciales, para así obtener un mayor desempeño y, como se ha indicado, esto tiene relación con la marca empleador, pues ésta representa la identidad de la organización como empleadora. La marca empleador establece las condiciones más favorables que cada institución puede ofrecer en base a su realidad.

El trabajo de Glenn (2012) señaló los objetivos de la gestión de talento humano que apoyaron la definición proporcionada por Noe et al. (2017). La Tabla 5 presenta los objetivos identificados y una breve descripción de cada uno para comprender mejor su alcance:

Tabla 5- Objetivos de la gestión de talento humano

Objetivos	Descripción
Atracción	Empieza con el *branding* de las estrategias para construir una imagen o reputación como empleador de preferencia y competir por talento en el mercado laboral. La capacidad de atracción de talento facilita el reclutamiento, garantizando un flujo constante de personas con poca o mucha experiencia.
Retención	Las organizaciones utilizan una mezcla de mecanismos como oportunidades de desarrollo, reconocimiento, beneficios para generar una conexión y compromiso entre el empleado y la misión de la organización, y así retener el talento.
Gestión de desempeño	Se definen expectativas de desempeño de los empleados, y, se mide a través de autoevaluaciones (descripción de experiencia laboral, intereses, aspiraciones, competencias y habilidades) y revisiones por parte de los superiores jerárquicos. Mediante entrenamiento, programas de mentoría, *coaching* y bonos se gestionan oportunidades de mejora.
Desarrollo	Las organizaciones aplican métodos como la formación académica o profesional continua, entrenamientos en sitio, movilidad transversal sin pérdida de beneficios y asignaciones especiales.

Objetivos	Descripción
Planificación	Las instituciones identifican áreas críticas de conocimiento, habilidades y experiencia requeridas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Se definen perfiles con competencias claras y posiciones clave dentro de la estructura.
Transición	Las organizaciones planifican adecuadamente los planes de sucesión. Es decir, identifican empleados con alto potencial que pueden ascender a puestos de liderazgo y reciben formación/exposición específica para que puedan ocupar dichos cargos.
Mapeo de talento	Los encargados de la gestión de talento, junto con los superiores jerárquicos, clasifican a los empleados en función de su desempeño y empleabilidad para cargos de mayor responsabilidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de Glenn (2012)

El desarrollo del talento de profesionales en la administración pública mejora la calidad, el desempeño funcional del Gobierno y la confianza ciudadana (Garrow & Hirsh, 2008; Vladescu, 2012; Poocharoen & Lee, 2013), que a su vez soporta la legitimidad del sector y el accionar de sus funcionarios (Marozzi, 2015). La adecuada marca empleador del sector público se fortalece con la gestión del talento humano que asegura la igualdad de oportunidades, difunde adecuadamente los procesos de selección, y, planifica adecuadamente los recursos para otorgar formación adecuada, así como beneficios económicos y no económicos.

2.1.3. MODELOS DE GESTIÓN DEL TALENTO POR PAÍSES

El contenido de esta sección presenta información relevante acerca de la gestión de talento humano en el sector público de países europeos, ya que, a opinión de la autora, su administración pública cuenta con un grado de madurez mayor a los de algunos países latinoamericanos debido a la antigüedad de sus instituciones y a los distintos modelos de

gestión existentes. El contenido de esta sección se apoya, fundamentalmente, en el trabajo realizado por Areses et al. (2017).

Revisar estos ejemplos de modelos de gestión permite entender que la atracción, motivación y retención de talento tiene particularidades en cada país, que dependerá de la cultura, el contexto político, y sistemas de selección de carrera en la administración pública. Estos aspectos pueden delimitar la proposición de valor de la marca empleador del sector público, ya que, en algunos casos, no se podrán ofrecer beneficios atractivos o mostrar rasgos de identidad/cultura corporativa, se pueden restringir los medios de comunicación a utilizar, y el desarrollo profesional puede ser lento.

Hay dos modelos predominantes de sistemas de selección de carrera en la administración pública: el modelo cerrado y el modelo abierto. El modelo cerrado consiste en el reclutamiento a través de un grupo de profesionales con conocimientos homogéneos, tiene carácter estatutario y un desarrollo profesional basado en puestos de mayor responsabilidad y salario. El modelo abierto selecciona para puestos específicos con criterios objetivos establecidos por las instituciones en función de una necesidad identificada; y el desarrollo profesional no es reglado. En la actualidad, cada país adopta un modelo de selección y carrera mixto como parte de su evolución.

2.1.3.1. Modelo cerrado de gestión del talento

España, Francia e Italia tienen modelos de gestión de talento cerrados (OCDE, 2011; OCDE, 2014; Areses et al., 2017). Estas son sus principales características:

- Basan sus procesos de talento humano en los principios de igualdad, mérito, y capacidad para acceder al sector público; y en los principios de imparcialidad, profesionalidad, independencia y objetividad para el ascenso profesional mediante sistemas objetivos y transparentes de evaluación de desempeño, tanto de resultados

como de comportamiento en el ambiente laboral. Estos principios fueron establecidos en la Constitución de cada país y en la Declaración de Derechos Humanos.

- En estos países existe todo un marco legal relacionado con la atracción, motivación y retención del talento dentro del sector público (Estatuto Básico del Empleado Público-España, Estatuto General de la Función Pública). Estas normativas establecen que la selección de funcionarios se realiza a través de concursos de oposición externa e interna, cómo se adquiere la condición de funcionario público de carrera, cómo se deben difundir y cuál debe ser el contenido específico de las convocatorias (número de plazas, descripción de cargo, institución que requiere la vacante, requisitos, duración de proceso, criterios de selección y modo de designación).
- Los nombramientos de funcionarios públicos tienen carácter vitalicio, siempre y cuando se cumplan las obligaciones del trabajador y su desempeño sea adecuado. Este carácter vitalicio es la garantía de inamovilidad ante algún acto arbitrario de carácter político.
- Los funcionarios se agrupan por cuerpos o estatutos que toman en cuenta las competencias, capacidades y conocimientos de los empleados en función de la actividad a desarrollar durante su vida profesional. La figura de funcionario excluye a ciudadanos que hayan sido electos por votación popular, que hayan sido designados por temas políticos, que sean funcionarios interinos o posean contratos temporales.
- Los cuerpos o estatutos mencionados regulan los sistemas de acceso, las categorías y grados dentro de cada cuerpo, el tipo de empleo que pueden desempeñar dentro del sector y los itinerarios de carrera.
- El desarrollo profesional del funcionario se da en base a su antigüedad en el sector y por los resultados de desempeño y mérito.
- Las normativas permiten la libre designación de puestos claves dentro de la administración pública como son directores, delegados y secretarios de Estado.

- Estos países poseen organismos nacionales como el Instituto Nacional de la Administración Pública- INAP (España) y Escuela Nacional de la Administración- ENA (Francia e Italia). Estas instituciones prestan apoyo para la selección de funcionarios; formación y perfeccionamiento de empleados públicos en temas generales (recursos humanos, atención a ciudadanía, gestión de proyecto y crisis, comunicación, innovación) y específicos (creación, ejecución y evaluación de políticas públicas); estudios y publicaciones y relaciones internacionales. Estas actividades surgen de necesidades identificadas por las instituciones y por los propios funcionarios.

2.1.3.2. Modelo abierto de gestión del talento

El Reino Unido es un sistema de administración en el sector público que se considera abierto y aplica de forma significativa los principios de la Nueva Gestión Pública a través de la descentralización funcional de las instituciones (OCDE, 2008a), donde se exige a los empleados públicos que demuestren liderazgo a lo largo de su carrera profesional, a diferencia de la noción de sistema cerrado de cuerpos y categorías donde los roles limitan el perfil del empleado.

En este modelo existe un estatuto o ley, el *Civil Service Management Code,* que determina los procedimientos para la atracción, selección y evaluación del talento, así como las condiciones en las que se pierde la calidad de funcionario. Se selecciona al mejor candidato en función de su competencia. El código de conducta de los funcionarios subraya la integridad, honestidad, objetividad e imparcialidad como valores fundamentales dentro de los procesos de selección y del servicio a la ciudadanía; y exige la publicación abierta de las convocatorias con las características del puesto (Areses et al., 2017).

2.1.3.3. Modelo híbrido de gestión del talento

Alemania es un país con sistema dual de empleo público en el que conviven funcionarios regulados por un régimen estatutario (modelo cerrado) y empleados de la función pública sometidos a normativas jurídicas privadas (modelo abierto) (OCDE, 2008b).

Las características del modelo cerrado implementado en Alemania consideran los principios de aptitud, mérito, igualdad de condiciones y desempeño profesional para acceder a cualquier cargo; el carácter vitalicio del cargo; el régimen de cuerpos; y la visión de que los funcionarios son vistos como servidores de la sociedad y no de los partidos políticos en el poder (Areses et al., 2017). También cuenta con la Academia Federal de Administración Pública, que es una institución para que los funcionarios reciban capacitación en estrecha relación con organizaciones del sector público, privado y académico.

Las características del modelo abierto que se aplican en Alemania sugieren que el acceso al sector público no se realiza por oposición y no existen disposiciones legales que definan un procedimiento de selección (Areses et al., 2017). Esto se debe a la autonomía y responsabilidad que cada ministerio tiene en la Administración Federal de ese país. Lo único que exige la ley es promocionar la vacante para el puesto de funcionario, y el desarrollo profesional de los funcionarios reside en el desempeño más que en el criterio de antigüedad.

El modelo de la Unión Europea se nutre de varios aspectos de sus estados miembro, por lo que sigue también un modelo híbrido.

Cuenta con dos grupos funcionales de acuerdo con su estatuto: por un lado, los administradores, dedicados a funciones de dirección, estudio, temas lingüísticos y científicos; y por otro, los asistentes, con tareas de ejecución. Cada grupo tiene distintos grados que exigen niveles de titulación y experiencia profesional específicos como en el sistema cerrado. Sin embargo, en ciertos casos se gestiona con un modelo de gestión con autonomía administrativa para la designación, definición de competencias, otorgamiento de

nombramientos, requerimiento de personal y planificación de personal que son propios del modelo abierto.

La promoción en el sector público de la Unión Europea se da a través de su competencia académica y profesional, así como de la antigüedad. El principal problema para los ascensos se da, en parte, por el principio de igualdad de nacionalidades que forma parte del estatuto de la Unión Europea. Esto quiere decir que, en algunos casos, las personas más cualificadas no necesariamente obtienen el ascenso (Areses et al., 2017).

Como se puede apreciar, los estilos de gestión de talento humano, la filosofía administrativa en el sector público de los países, los rasgos e historia de cada nación y la legislación o normativas vigentes, afectan significativamente las estrategias a plantear para la atracción, motivación y retención del talento; por lo que la gestión de la marca empleador del sector público se verá afectada por el contexto de cada país. Esto implica que para la marca empleador habrá que tener en cuenta las características de cada contexto específico.

2.1.4. MODELOS FILOSÓFICOS DE GESTIÓN PÚBLICA

En relación con los distintos tipos de filosofía de administración pública, existen dos tipos bien estudiados en la literatura académica: la gestión pública motivada por el servicio y la nueva gestión pública. Cada una tiene sus características especiales y su particular forma de enfocarse en la gestión del talento humano.

2.1.4.1. La gestión pública motivada por el servicio

Perry & Wise (1990) indicaron que la naturaleza del sector público exige un sentido de lealtad por parte de los funcionarios y que estos debían tener como objetivo el interés público. Es más, afirmaron que la Gestión Pública motivada por el Servicio (lo que abrevian utilizando las siglas GPMS) es una filosofía en la que existe una predisposición del individuo

que responde a motivaciones para servir y participar, principal o únicamente, a las instituciones públicas. Estas motivaciones pueden incluir la maximización de la autosatisfacción debido al servicio, las creencias relacionadas con el bienestar y las emociones. Estos autores afirman también que estas predisposiciones pueden fluctuar a lo largo de la vida de cada persona.

Otros autores como Brewer & Selden (1998), Rainey & Steinbauer (1999) y Vandenabeele (2007) definieron a la GPMS como las creencias, valores y actitudes que generan una fuerza motivacional que hace que las personas puedan realizar servicios públicos significativos a través de motivaciones altruistas de servir al interés común de otras personas, del Estado o de la humanidad; y que estos funcionarios son determinantes en el desempeño organizacional de las instituciones del sector público. Pratchett & Wingfield (1996) se refieren al GPMS como el "*ethos* del servicio público" que hace del trabajo público algo especial y que consiste en dos componentes esenciales: la forma de tomar decisiones y el rol de las personas en relación con estas decisiones.

Perry (1996) identificó cuatro dimensiones que afectan la GPMS: compasión, autosacrificio, deber cívico y atracción para la elaboración de políticas públicas. La compasión toma en cuenta el compromiso de los individuos para programas de acción social. El autosacrificio se vincula directamente con la percepción del servicio público. El deber cívico se relaciona con el sentido de lealtad hacia el Gobierno y la sociedad. Finalmente, la atracción por generar políticas públicas refleja la satisfacción derivada de lograr cambios a través de nuevas normativas.

Esta manera de entender la gestión pública concibe a servidores públicos que son personas con neutralidad política, integridad moral y financiera, así como un desinterés en obtener dinero; se responde a valores como la integridad, honestidad, objetividad, imparcialidad, compromiso, compasión y capacidad de sacrificio (Perry, 1996; Vandenabeele

& Hondeghem, 2004; Vandenabeele & Horton, 2008). Estos son valores del servicio público que hacen que el funcionario haga lo correcto y lo haga bien.

Uno de los puntos más fuertes de esta forma de concebir la administración pública es la atracción del talento, ya que, si los individuos se manejan por la orientación exclusiva al servicio, estos serán personas que buscarán empleos en el sector público. Lewis & Frank (2002) corroboraron lo antes mencionado e indicaron que las personas con inclinación hacia los valores identificados en el párrafo anterior tienen preferencias por el sector público como empleador. Esto concuerda con la teoría de apego entre las personas y las organizaciones (lo que llaman *person to organization fit*), pero esta empatía no garantiza que sea el mejor talento el que se dedica al servicio público.

2.1.4.2. La nueva gestión pública

El enfoque de la Nueva Gestión Pública (NGP) se basa en el incremento de eficiencia, eficacia, manejo de costos, descentralización, desempeño y servicios de calidad al ciudadano. De manera especial, las funciones de los departamentos de gestión de talento humano se descentralizan en unidades operativas independientes por cada institución; lo que permite generar y ejecutar actividades que mejoran el reclutamiento, selección y motivación de personal. Este modelo de gestión busca optimizar procesos y eliminar trámites innecesarios que afectan la percepción de los empleados actuales y potenciales en la forma de gestionar el talento humano en el sector público.

La orientación hacia el establecimiento de objetivos para los empleados del sector público es un componente clave de la Nueva Gestión Pública (Bouckaert & Van Dooren, 2009). Es decir que los gobiernos proponen una gestión limpia del sector público donde también se toman en cuenta patrones de trabajo más flexibles y alternativas a los contratos con nombramientos vitalicios (Martínez, 2007).

Las condiciones laborales constituyen uno de los temas más controversiales de la NGP, porque en algunos países esta gestión se ha extendido hacia la privatización de muchos servicios e instituciones públicas, provocando que muchos trabajadores pierdan derechos adquiridos como los contratos vitalicios o las altas pensiones jubilares, que antes eran un gran atractivo para empleados potenciales del sector público.

En el caso de promociones o ascensos, se gestiona más el desempeño y mérito, antes que el tiempo en funciones que el servidor tenga dentro del sector. Esto fomenta una mayor movilidad, de forma intra o interinstitucional, lo que de alguna manera favorece el desarrollo profesional del empleado.

Pollitt & Bouckaert (2004) establecieron dos categorías para los países que están trabajando en la NGP: los modernistas y los marginales. En los países llamados modernistas, como los Países Bajos, la gestión de cambio empezó a inicios de los 90 con privatizaciones masivas de entidades del sector público. Los países marginales son los que han hecho cambios sutiles en su administración y las estrategias se están desarrollando paulatinamente como Alemania o Francia.

Cada país tiene diferentes formas de manejar las demandas de la sociedad hacia el manejo de la economía, la política y la administración púbica y, por ello, la adaptación de los gobiernos a la NGP ha sido diferente según la cultura de las naciones y el tipo de modelo económico (Vandenabeele, 2008; Areses et al., 2017). Estos autores mencionan algunos países de Europa y sus experiencias frente la NGP para explicar cómo los diferentes contextos afectan la gestión de la atracción-motivación-retención del talento:

- Reino Unido - Realizó cambios paulatinos orientados hacia la reducción de poder de los sindicatos para establecer remuneraciones.
- Alemania - Realizó cambios restringidos, enfocados directamente al incremento de eficiencia en los servicios del sector. Este país se ha adaptado con menor intensidad a la Nueva Gestión Pública, ya que la sociedad alemana tiene un rasgo cultural de

mayor resistencia al cambio debido a la sólida tradición administrativa, rechazando hasta cierto punto la adaptación de criterios de gestión del sector privado.

- Francia - Modificó la ley administrativa para regular los aspectos relacionados al empleo en el sector público como reclutamiento, promoción, disciplina y remuneración, entre otros temas.
- Dinamarca - Realizó descentralización coordinada de instituciones públicas y el Ministro de Finanzas negocia con sindicatos las condiciones laborales.
- Italia - Realizó cambios en el esquema de remuneración, escalas salariales y tipos de clasificación de trabajo que consisten en negociaciones a distintos niveles dentro del sector público.
- España - Ha descentralizado ciertos parámetros de la gestión del talento y cada comunidad autónoma tiene independencia en temas relacionados a la elaboración de regulaciones para los procesos de selección, diseño de estructuras, descripción de puestos, retribuciones, indicadores de desempeño, dimensionamiento de las instituciones y criterios de formación-promoción-movilidad.
- Estados Unidos - Mantiene una gestión de talento centralizada para ciertas instituciones, pero permite que cada Estado gestione políticas y lineamientos específicos en función de su contexto.

Por lo que respecta a Ecuador, que es el país objeto del presente trabajo, el modelo que ha seguido en la introducción de la NGP en el sector público es muy similar al caso francés. Según la investigación de Bordogna (2003) y Mériaux (2007), la ley administrativa que promulgó Francia controlaba, regulaba y gestionaba la empleabilidad en el sector público, creando normativas para la atracción y retención del talento como reclutamiento flexible, así como la elaboración de tablas con escalas salariales y clasificación del estatus de todos los funcionarios públicos. Estas políticas de gestión de talento humano establecían el

tratamiento igualitario para todos los servidores públicos, sin importar las responsabilidades y su desempeño como principio fundamental.

En Ecuador se redefinieron las entidades que conformaban el sector público en la nueva Constitución aprobada en 2008 y se creó la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) con similares características a la ley en Francia. La LOSEP estableció dos grandes categorías dentro del sector, los servidores públicos y los funcionarios de nivel jerárquico superior, cada uno con sus tablas de remuneración, pero sometidos a los mismos procesos administrativos y de talento humano. La LOSEP se describirá en secciones posteriores.

La aplicación de la NGP ha tomado relevancia en Europa y Estados Unidos. Sin embargo, en los últimos años ha empezado una transición de los sistemas de gestión pública en los países menos desarrollados, debido a exigencias por parte de organismos multilaterales como condición para ayuda y programas de asistencia.

Independientemente de si los países son desarrollados o menos desarrollados, el sector público requiere optimizar los procesos y estrategias para la atracción y retención del talento. Según Lavigna & Hays (2004), la aplicación de la NGP en instituciones del Estado fortalece la marca empleador en tres áreas: cambios en los procedimientos, procesos de innovación y aplicación de tecnología. La siguiente tabla resume algunas de las actividades principales que se desarrollan en las áreas mencionadas que son soporte para la atracción, motivación y retención del talento en el sector público.

Tabla 6-Áreas de cambio en la NGP que fortalecen la marca empleador

Áreas	Descripción
Cambio en los procedimientos	Los gobiernos están modificando los lineamientos y políticas para diseñar procesos de atracción, selección y retención de talento más transparentes y menos burocráticos: • Reducir tiempos en procesos de selección, filtrando de forma efectiva a los aplicantes y siendo más flexibles con los candidatos en relación con las pruebas y fechas de entrevistas. • Facilitar movilidad de empleados cuando están cambiando de ciudad. • Diseñar pruebas de selección adecuadas para cada posición para evitar discriminación. • Valorar más las competencias de los empleados actuales y potenciales que los años de servicio para evaluar el desempeño. • Establecer horarios flexibles y teletrabajo. • Cambiar las estructuras organizacionales para empoderar empleados.
Procesos de innovación	Descentralizar los servicios de gestión de talento hacia cada institución pública: • Describir los puestos, roles y condiciones laborales por parte de los directivos de cada organización. • Gestionar reclutadores en las instituciones públicas, promocionar vacantes en medios tradicionales y digitales, distribuir información relacionada al sector como empleador. • Referir candidatos para vacantes por parte de directivos y funcionarios. • Proponer pasantías dentro del sector como periodo de evaluación. • Ejecutar programas de mentorías para nuevos funcionarios, socializar normativas y proveer apoyo durante tiempo de adaptación.
Aplicación de tecnología	• Diseñar páginas web para promocionar vacantes y facilitar la aplicación de candidatos. • Promocionar el empleo y describir las ofertas a través de redes sociales. • Implementar trámites y procesos digitales para evitar uso de papel y eliminar la necesidad de presencia física del candidato durante el proceso de selección.

Fuente: Elaboración propia a partir de Lavigna & Hays (2004)

Es cierto que la NGP toma varias formas de gestión del sector privado hacia el sector público, pero es necesario identificar y considerar las diferencias existentes entre los dos sectores para optimizar la gestión de las personas dentro del sector público. Como se mencionó anteriormente, el *ethos* del servicio puede tener influencia, pero se requieren crear adicionalmente condiciones laborales y organizacionales adecuadas para mejorar el estado de la marca empleador. De esta forma, con empleados satisfechos con la promesa de marca, la calidad de la atención al ciudadano también se incrementa.

2.2 DIFERENCIAS ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO COMO EMPLEADOR

La finalidad de la administración del sector público es el fortalecimiento de la democracia, garantizar derechos de ciudadanos, la integración social, brindar servicios de calidad y obtener el desarrollo económico de las personas que conforman una nación (Meier & O´Toole, 2002; Gabriel et al., 2019).

Antes de establecer diferencias entre organizaciones del sector público y privado, es necesario definir el *publicness* de una organización como la cualidad o estado de ser público o de propiedad pública de una institución (Bozeman & Bretschneider, 1994). Este término cobró mucha relevancia a partir de la instauración de la Nueva Gestión Pública, ya que al tener organizaciones en el sector público que se gestionan, funcionan, rinden cuentas y evalúan como privadas, es necesario delinear límites entre este tipo de organizaciones y las del sector privado. De acuerdo con la literatura existente, la forma de estudiar el fenómeno de *publicness* incluye el modelo duro y otro que llaman multidimensional (Arellano & Lepore, 2006).

El modelo duro considera exclusivamente la propiedad de las organizaciones como atributo diferenciador entre instituciones del sector público y privado (Rainey et al.,1976).

Bajo este criterio, las organizaciones privadas pertenecen a emprendedores o grandes grupos empresariales, mientras que las organizaciones del sector público pertenecen al Estado y son administradas por el Gobierno y sus funcionarios. Esta visión cerrada se enfoca en quien es el dueño y administrador de las organizaciones; y no considera otros aspectos como las motivaciones, tipos de información utilizada y generada, objetivos, gestión, escrutinio por parte de la sociedad, entre otras características que también diferencian al sector privado del sector público.

El modelo multidimensional del *publicness* de Bozeman & Bretschneider (1994) se fundamenta en tres dimensiones: propiedad, fondos y control. Por una parte, la propiedad considera quién es el dueño de la organización, si son personas privadas, grupo de accionistas o el Estado. La dimensión vinculada a los fondos toma en cuenta las fuentes de financiamiento de las organizaciones, que podrían ser patrocinadores políticos, capitales privados o fondos públicos. Finalmente, la dimensión de control examina a las organizaciones en función de la autoridad política o económica que es ejercida sobre ella por parte del Estado.

Este modelo permite una mejor adaptación conceptual a los distintos tipos de instituciones, las empresas consideradas como privadas, las organizaciones públicas y las entidades mixtas. Adicionalmente, abrió el camino para estudios enfocados en los comportamientos, compromisos organizacionales, valores, procesos, autoridad política, normativas, mecanismos de control social, públicos de interés y fuentes de financiamiento que son atributos válidos que establecen diferencias entre los sectores de estudio.

En este trabajo se tomaron en cuenta los factores de diferenciación identificados por Bozeman & Kingsley (1998), Haque (2001), Boyne (2002), Morris (2004) & Matthews (2010) entre las organizaciones del sector privado y público, así como su capacidad de empleabilidad. La siguiente tabla sintetiza los argumentos y un breve análisis.

Tabla 7- Diferencias entre el sector privado y público

Argumentos	Análisis comparativo
El principal ingreso del Gobierno procede de la tributación de los ciudadanos para pagar sueldos a empleados.	En el ámbito privado, las organizaciones disponen de fondos propios y tienen la capacidad de decidir la política salarial de sus empleados. Por otra parte, el Gobierno está sometido a presiones políticas y sociales por las que puede dar prioridad a factores de macroeconomía, proyectos emblemáticos o de interés nacional antes que a un ajuste salarial para los funcionarios con fondos estatales. Lo que puede dar lugar a niveles de insatisfacción por parte de los empleados públicos.
Las instituciones públicas están controladas de forma predominante por fuerzas políticas y no de mercado.	Los objetivos de las organizaciones privadas están indicados en su misión y visión empresarial, y están sujetas bajo las leyes de mercado para poder realizar su actividad económica. En el caso de las instituciones públicas, su identidad o alcance de acción pueden afectarse drásticamente por políticas, normativas y leyes que cambian en función de la coyuntura del país y de la obtención de resultados en el corto plazo.
El Gobierno tiene el poder para legislar y ejecutar políticas que impactan las condiciones laborales de empleados del sector público y privado.	Las organizaciones privadas manejan sus propios procesos de atracción, retención y motivación de talento basados en su cultura corporativa, pero sujetas a las leyes y estatutos que dicta el Gobierno en el ámbito laboral. El Gobierno puede usar gran parte de su presupuesto anual para pagar salarios elevados en el sector público y atraer talento; mientras que las organizaciones privadas están regidas a las condiciones de mercado.
Las tareas delineadas para los empleados públicos están blindadas por estándares y manuales de descripción de funciones.	Esto limita la capacidad de innovar por parte de los funcionarios y puede generar la percepción de trabajo monótono. En el ámbito privado, por el contrario, se estimula y fomenta la creatividad, innovación y emprendimiento.
La gestión de los empleados públicos está sujeta a revisión judicial y administrativa en base a la legislación de los países, así como al respeto de los derechos humanos.	La gestión y desempeño de los empleados en el sector privado se evalúa a través de procesos administrativos y de talento humano relacionados con cada organización. Debido a que los funcionarios estatales manejan fondos públicos de forma directa o indirecta, su gestión y desempeño están normados no sólo por los procesos administrativos de cada institución sino

Argumentos	Análisis comparativo
	también por leyes y normativas específicas del sector público. Como ejemplo, se puede mencionar al peculado o mal uso de fondos públicos, es un delito que no prescribe. Sin embargo, en el sector privado, estos delitos expiran.
Las instituciones públicas tienen varios públicos de interés y trabajan de forma conjunta con el resto de las organizaciones dentro del sector público para brindar servicios a los ciudadanos.	El Estado es uno sólo y sus instituciones, como órganos de un cuerpo, trabajan sinérgicamente para alcanzar entre todas el estado de bienestar. Las organizaciones privadas, por su parte, buscan su beneficio propio, el de sus dueños o accionistas; no establecen un objetivo común con el resto del sector privado.
Los objetivos de una institución pública están impuestos por procesos políticos.	En el sector público, los objetivos dependen de varios factores y su cumplimiento está relacionado con el apoyo político del Gobierno, coaliciones y coyunturas económicas, ambientales y sociales. Por su parte, los objetivos de organizaciones en el sector privado son definidos por sus líderes o por su gobierno corporativo.
Los directivos en organizaciones públicas tienen menos autonomía ante situaciones adversas.	El sector público se guía principalmente por una estructura jerárquica-vertical, sin empoderamiento hacia las bases. Los funcionarios se ajustan a las reglas porque eso garantiza su estabilidad laboral. Por su parte, en el privado, el empoderamiento es fundamental para los puestos de liderazgo, donde las competencias y el talento de estos empleados son clave para la resolución de situaciones adversas.
Las instituciones públicas tienen una naturaleza monopólica ya que no existe competencia dentro de su sector, porque los productos-servicios que ofrecen son únicos o muy especializados.	El sector privado tiene que pelear en un mercado cada vez más competitivo, no sólo por ser más eficiente, sino también por generar valor agregado a sus clientes. Cada compañía compite con otras del sector para mejorar.
Los valores que motivan a las personas que buscan al sector público como empleador difieren en algún grado con las personas que tienen una inclinación con el sector privado.	Estos valores diferenciadores para el sector público se relacionan con el valor intangible que las instituciones ofrecen a la ciudadanía y motivan al funcionario para servir al interés común de otras personas, del Estado o de la humanidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de Bozeman & Kingsley (1998), Haque (2001), Boyne (2002), Morris (2004) & Matthews (2010)

En base a lo antes expuesto, parece razonable afirmar que se debe tener precaución para el paso de la Gestión Pública Motivada por el Servicio a la Nueva Gestión Pública. Es verdad que el sector público requiere de indicadores, mejora continua, condiciones laborales flexibles para el empleado y ambiente adecuado; sin embargo, hay atributos tan particulares en el sector público que requieren cambios transitorios, como modificaciones en la legislación que modernicen la gestión del sector público, sin perder el control de las instituciones ni perder el espíritu de servicio a la sociedad.

Aparte de las diferencias mencionadas del estilo de gestión, fuentes de ingreso, tipo de servicios o productos ofrecidos, públicos de interés o valores de los empleados, el sector público tiene ciertas características que lo diferencian del sector privado en relación con la atracción, motivación y retención del talento, y que se exponen a continuación con apoyo en la literatura (Reichenberg, 2002; Lavigna & Hays, 2004):

- Demografía: La diversidad de personas en el sector condiciona la manera de transmitir los mensajes. También es necesario considerar que, en algunos países, la media de edad de empleados públicos es superior a los cincuenta años y el número de personas ingresando al sector puede ser menor que las personas en jubilación, lo que significa una escasez de candidatos.
- Compensación: La orientación del funcionario hacia el "*ethos* de servicio" es relevante para la atracción de talento hacia Gobierno, pero los salarios y compensaciones del sector público deben ser competitivos con el sector privado, ya que se demostró que éste es un factor crucial para la retención de los empleados dentro del sector.
- Imagen del sector público: Usualmente, los nuevos profesionales prefieren al sector privado como empleador preferente debido a la creencia de que el sector público es burocrático, aburrido y con tareas monótonas. La imagen del sector público y del funcionario público se ha deteriorado. Según los autores, también es relevante la

desconfianza de los ciudadanos en el Gobierno causada por una mala gestión o por escándalos de corrupción.

- Gestión del talento humano: El estilo de liderazgo es clave, ya que en ciertos países todavía se aprecian más los años de servicio que el mérito y el desempeño de los empleados. La literatura menciona también el deterioro de la definición de carrera pública, porque los empleados están perdiendo lealtad a las organizaciones. Los procesos de reclutamiento son largos, burocráticos, hay poca descripción de los puestos y existe la percepción por parte de empleados potenciales que la antigüedad prevalece sobre el mérito en los concursos para ascensos dentro de la carrera pública.
- Infraestructura: La infraestructura inmobiliaria y tecnológica tiene un papel importante en el desempeño de los empleados. El tener infraestructura obsoleta disminuye la atracción del talento, ya que demuestra lentitud ante los cambios.

2.3. LAS SINGULARIADES DEL SECTOR PÚBLICO PARA LA MARCA EMPLEADOR

Entender la problemática del sector público en relación con la gestión del talento, facilita la elaboración de la proposición de valor y la gestión de la marca empleador. Es evidente que el éxito de los países para atraer, motivar y retener al talento no sólo se fundamenta en prácticas de recursos humanos, sino también en su contexto político, social, económico y educativo. Con especial referencia a la educación, Lavigna & Hays (2004) recalcan que es necesario incluir en las escuelas la educación cívica donde se enseña y recuerda la legitimidad del rol del funcionario público en la sociedad.

Esta investigación desea profundizar en cinco elementos críticos que hacen al sector público singular como empleador: 1) la percepción del funcionario público como empleado,

2) los valores de los empleados públicos, 3) los beneficios percibidos, 4) la igualdad de oportunidades y 5) el estilo de liderazgo.

2.3.1 PERCEPCIONES DEL FUNCIONARIO PÚBLICO

Según Gold y Veersma (2011), históricamente, el sector público se caracterizó por regulaciones y tradiciones donde el Estado era el que protegía a los ciudadanos y garantizaba un mínimo de condiciones de bienestar. Por ende, el servidor público gozaba de privilegios en sus condiciones laborales al ser un representante de estas instituciones de interés nacional (Gold & Veersma, 2011). El funcionario, en base a estas garantías, mostraba lealtad al Estado y desarrollaba su carrera profesional al interior de estas instituciones y no se cambiaba de sector.

El tratamiento que se da al funcionario encaja con la percepción señalada en el párrafo anterior. La Tabla 8 recoge los títulos que los empleados del sector público reciben en varios países de Europa según el estudio de Bourgon (2008).

Tabla 8- Títulos de los servidores públicos

Países	Estatus Especial
Austria y Alemania	Oficial
Finlandia, Países Bajos e Irlanda	Funcionario de carrera
Noruega	Alto funcionario
Portugal	Servidor Público

Fuente: Elaboración propia a partir de Bourgon (2008)

En el caso de Ecuador, la percepción de la sociedad hacia el funcionario público va muy ligado a la reputación del Gobierno de turno (Freile, 2017): los estudiantes universitarios prefieren el sector privado como empleador, y uno de los factores que explican esta preferencia es la mala reputación del Gobierno.

2.3.2 LOS VALORES DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS

En el desarrollo de este marco conceptual, se han mencionado en varias ocasiones la cultura de las organizaciones, el comportamiento de la sociedad hacia el sector/servicio público y la orientación que los ciudadanos tienen frente al mercado laboral.

Parker & Bradley (2000) sugirieron que los valores son los aspectos más importantes de la cultura organizacional en el sector público y que se deben evaluar porque son más confiables que cualquier asunción. Según estos autores, los valores son los principios que rigen el comportamiento racional de las personas, les permite discernir entre lo que es bueno o malo, y les inspira al tomar decisiones.

De acuerdo con el trabajo de Lyons et al. (2006), es necesario hacer una diferenciación entre los valores generales y los valores laborales de las personas, ya que los ciudadanos pueden tener valores generales similares, pero variar cuando se enfocan al trabajo. Los valores generales son los que rigen los comportamientos universales de los individuos. En la Tabla 9 se presentan los valores generales de las personas de acuerdo con el trabajo de Schwartz (1992):

Tabla 9- Valores generales de las personas

Valor	Descripción
Éxito	Logros personales en base a las competencias.
Benevolencia	Preservación y mejora del bienestar de las personas que rodean al individuo.
Conformidad	Restricción de acciones o impulsos que pueden molestar o lastimar a otros, y romper convenciones sociales.
Hedonismo	Búsqueda de placer para el propio individuo.
Poder	Prestigio o estatus para ejercer control o dominio sobre personas y recursos.
Autodirección	Independencia de pensamiento para elegir, crear o explorar.
Seguridad	Estabilidad y armonía con la sociedad.
Excitación	Desafíos y novedades en la vida.
Tradición	Respeto, compromiso y aceptación de costumbres o ideas establecidas en la cultura cercana al individuo.
Universalismo	Conocimiento, apreciación y protección del bienestar de la sociedad y de la naturaleza.

Fuente: Elaboración propia a partir de Schwartz (1992)

Por lo que respecta a los valores laborales, están relacionados con los atributos que se buscan en un trabajo, como son el salario, autonomía, condiciones laborales, logros, cumplimiento de objetivos y prestigio. En los trabajos de Baldwin (1990), Lewis et al. (2002), Frank & Lewis (2004), y Lyons et al. (2006) se identificaron valores laborales extrínsecos, intrínsecos, altruistas, de prestigio y sociales. La siguiente tabla muestra la clasificación de estos valores laborales y sus componentes.

Tabla 10- Valores laborales de las personas

Valor	Descripción
Extrínseco	Estabilidad laboral y salario.
Intrínseco	Estimulación intelectual, creatividad y desafíos.
Altruista	Aportes a la sociedad, trabajo consistente con los valores morales y aplicación de políticas justas.
Prestigio	Autoridad, influencia, oportunidades de desarrollo profesional y carrera.
Social	Relaciones con compañeros de trabajo, jefes y ambiente laboral.

Fuente: Elaboración propia a partir de Baldwin (1990), Lewis et al. (2002), Frank & Lewis (2004), Lyons et al. (2006)

Los valores generales y laborales de las personas rigen su comportamiento y decisiones al momento de considerar qué sector y tipo de organización es una buena empleadora para ellos, por eso las organizaciones del sector público no pueden basar sus estrategias de atracción y retención de talento en la asunción de que un perfil específico es el que aplica a vacantes en el sector como se presume en la Gestión Pública motivada por el Servicio.

2.3.3 LOS BENEFICIOS PERCIBIDOS

Los beneficios económicos y no económicos en el sector público deberían soportar la motivación del ciudadano que escoge ser un funcionario de la administración pública. Estos

beneficios son altamente dependientes de la situación política y la coyuntura económica de cada país.

Como ya se mencionó en secciones anteriores, los ciudadanos pueden tener valores laborales alineados al servicio a la sociedad. Sin embargo, las organizaciones deben proveer condiciones laborales adecuadas y un paquete de beneficios que satisfagan las necesidades del empleado actual/potencial. Generalmente, esta recompensa incorpora lineamientos claros para el desarrollo profesional, capacitación, promociones y una remuneración monetaria significativamente mayor en comparación con el sector privado.

Äijälä (2001), Bach et al. (2009) y White (2011) identificaron varios esquemas de recompensa para atraer y retener empleados en el sector público:

- Para empleados no operativos (que realizan tareas intelectuales, administrativos), se pueden crear escalas de ascensos salariales basado en la experiencia del trabajador, incentivando por resultados y diferenciando el salario de los funcionarios *junior*.
- Para empleados operativos (obreros o que realizan tareas manuales), se pueden generar escalas salariales en base a las competencias y otorgar bonos por desempeño.
- Fondos de retiro y pensiones jubilares.
- Bonos de desempeño en base a evaluaciones anuales.
- Bonos de movilización y hospedaje.
- Estabilidad laboral a través de concursos de mérito y oposición para obtener nombramientos como funcionarios públicos.
- Desarrollo de un plan de carrera profesional y reconocimiento.
- Planes de formación continua en base a necesidades del empleado y asignaciones en mediano plazo.
- Permisos y licencias.
- Horarios flexibles y balance vida-trabajo.
- Vacaciones con mayor duración que en el sector privado.

- Salarios que sean significativamente mayores que en el sector privado.

Este paquete de beneficios podría formar parte de la propuesta de valor del sector público como empleador, y servir de guía para trabajar en la marca empleador.

2.3.4 LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

La igualdad de oportunidades en el sector público es un principio que debe primar, ya que el Estado es garante de este principio para la sociedad. Las políticas laborales del sector público fomentan un ambiente de trabajo adecuado, con igualdad de oportunidades y remuneración, y con apertura a la diversidad. Permiten romper los techos de cristal en el sector (Connel, 2006).

En el trabajo de Corby (2011) se mencionan las ramas en las cuales se debe promover la igualdad de oportunidades en función de: género, raza, discapacidad, orientación sexual, religión y edad. Históricamente, el principal enfoque ha sido en: sexo, raza y edad.

En el sector público de Ecuador hay avances importantes en el tema de igualdad porque los derechos y obligaciones laborales de los funcionarios públicos están protegidos por la Constitución de la República y regulados por la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP). Por ejemplo, en la LOSEP se determinan cuotas de proporcionalidad para el número de personas con capacidades diferentes que debe contar cada institución en función del máximo número de empleados.

La inclusión de la igualdad y diversidad, como parte de la cultura organizacional, hace que las personas encargadas de la gestión del talento humano y comunicación diseñen estrategias de atracción, promoción y retención más orientadas a la difusión de estos atributos dentro de las instituciones, a identificar barreras internas y externas, y a desarrollar planes de formación relacionados con la temática. Unos funcionarios mejor capacitados, disminuyen la discriminación, la violencia en todas sus formas y el hostigamiento laboral.

De acuerdo con el reporte 2015 de *World Public Sector Report* (2015) los gobiernos que tengan equipos de trabajo de servidores públicos competentes, diversos, con igualdad de condiciones, con alto sentido ético y bajo un liderazgo comprometido lograrán transformar la administración pública, hacerla más responsable con el bienestar de la sociedad, hacerla más receptiva a las necesidades de la ciudadanía para desarrollar políticas que busquen el desarrollo del país.

2.3.5 EL ESTILO DE LIDERAZGO

El liderazgo por parte de las autoridades principales del Gobierno, así como de los funcionarios en cargos de nivel jerárquico superior, es clave para la generación de compromiso de los empleados, así como para facilitar su adaptación a los cambios – que son constantes – en el sector público.

Es necesario establecer una diferenciación entre jefe y líder para poder abarcar el contenido de esta sección de mejor forma. Con apoyo en el trabajo de Storey (2004), la siguiente tabla muestra los atributos de los jefes y de los líderes. Estos conceptos se proponen para entender la dimensión liderazgo como elemento que afecta la marca empleador.

Tabla 11- Diferencias entre jefe y líder

Jefes	Líderes
Son transaccionales.	Son transformadores.
Operan y mantienen los sistemas.	Están orientados a la mejora continua.
Aceptan objetivos y definiciones establecidas.	Crean nuevas visiones y conceptos.
Controlan y hacen seguimiento.	Empoderan a su equipo.
Se relaciona con sus empleados.	Pretenden inspirar y trascender.
Se enfocan en el corto plazo.	Se enfocan en el largo plazo.
Se enfocan en los detalles y procedimientos.	Se enfocan en la estrategia general.

Fuente: Elaboración propia a partir de Storey (2004)

Desde un punto de vista estratégico, es mejor promover el liderazgo en el sector público a nivel interno y externo antes que la figura del jefe. Esta promoción implica una determinada orientación en el reclutamiento de personal con experiencia, la identificación competencias de liderazgo en los empleados y el desarrollo de planes de capacitación también orientados al liderazgo.

Un líder adecuado dentro del sector público debe buscar el bienestar de sus colaboradores; y tener el conocimiento, habilidades, actitudes y aptitudes para entender a sus públicos de interés y responder a sus necesidades, y ser capaz de transmitir el concepto de una administración participativa e incluyente.

Por su parte, una mala gestión de liderazgo en el sector público afecta el compromiso y desempeño de los funcionarios. Adicionalmente, se pierde la confianza en el líder, lo que conlleva un mal desempeño administrativo y político, decayendo la calidad de los servicios a la ciudadanía y perdiendo legitimidad. Es necesario considerar que la mayoría de los directivos tienen puestos de confianza políticos y son de alta rotación por lo que es complicado comunicar una cultura organizacional adecuada en nivel descendente.

En Ecuador y en la mayoría de los países, existen dos problemáticas grandes a nivel de liderazgo. La primera es que las máximas cabezas de las instituciones públicas son puestos de alta rotación y designados por la función ejecutiva. Estos funcionarios llevan a su equipo de trabajo dentro de las organizaciones y el número de servidores públicos de carrera es limitado. El segundo problema es que el ambiente regulado (y a veces politizado) del sector público limita la oportunidad de contribuir, innovar y gestionar cambios estratégicos (McGurk, 2011).

Debido a lo antes mencionado, surge la necesidad de gestionar una marca empleador capaz de motivar a todos los funcionarios (con nombramiento y con contratos temporales), transmitir la cultura organizacional y generar líderes como embajadores de marca.

2.4 DEFINICIÓN DE MARCA EMPLEADOR DEL SECTOR PÚBLICO

Este apartado contiene la propuesta de definición de la autora para la marca empleador del sector público, partiendo de una aproximación a la definición, considerando los objetivos de esta marca, identificando las singularidades del sector público, señalando los elementos específicos que componen la definición y considerando, por último, cómo se gestiona esta marca durante el ciclo de vida de los empleados en una organización.

2.4.1 APROXIMACIONES A LA DEFINICIÓN

El sector público de cada país, y de forma particular, cada institución, tiene y debería gestionar su marca empleador. Se puede entender que, al igual que en el sector privado, que en el público cada empleado es un embajador de esta marca, lo cual puede generar confianza o no en el sector público, en función de la realidad del sector, de su reputación y del desempeño de cada funcionario. La marca empleador define y comunica la experiencia de empleabilidad en cada institución del sector, ya que las personas responden de forma positiva a organismos individuales más que a todo el sector como tal (Reichenberg, 2002).

Los gobiernos deben enfatizar las ventajas que pueden ofrecer en comparación con el sector privado para poder competir por el talento. Estas ventajas deben formar parte de la propuesta de valor como empleador del sector, y como ya se ha mencionado en secciones anteriores, requiere del desarrollo e implementación de estrategias y acciones relacionadas con la comunicación.

2.4.2 SIMILITUDES Y DIFERENCIAS ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO PARA APLICAR LA MARCA EMPLEADOR

La definición de marca empleador para el sector público tiene similitudes con la definición de marca empleador del sector privado, pero también existen algunas diferencias.

En base a la revisión de literatura académica y empírica que se desarrolló en secciones anteriores, se pueden señalar las siguientes similitudes y diferencias en la aplicación de la marca empleador entre los dos sectores:

Similitudes

- El objetivo es el mismo: atraer-motivar-retener el mejor talento para las organizaciones.
- Funciona como elemento diferenciador de las organizaciones.
- Los beneficios que se obtienen son una mayor identificación con la cultura organizacional, con los valores y con los objetivos de la organización; mayor orgullo de pertenencia, compromiso, lealtad y productividad de los empleados; menor costo en procesos de reclutamiento y menor rotación de personal.
- Su buena gestión soporta la reputación de las organizaciones, y la buena reputación facilita la generación de confianza de los públicos de interés. Por tanto, las organizaciones se verán afectadas si la propuesta de valor como empleador no se cumple o si rompen los vínculos creados entre la organización y su público objetivo.
- En los dos sectores, la gestión de la marca empleador se debe realizar durante todo el ciclo de vida de un empleado, ya que son los principales embajadores de la marca.
- En los dos sectores, la marca empleador debe ser medida y evaluada como cualquier recurso intangible de las organizaciones.
- En los dos sectores, la marca empleador se debe soportar en un signo lingüístico y visual para fijarse en la mente de los públicos objetivo.

Diferencias

- En relación con la marca empleador como elemento diferenciador de las organizaciones, en el sector público se puede reforzar la idea del "*ethos* de servicio público" para conseguir mayor identificación de los empleados actuales/potenciales

con el sector y con la organización específica que está gestionando la marca. Este "*ethos* de servicio público" está en menor grado en las personas que prefieren al sector privado como empleador.

- Los beneficios económicos y no económicos que las organizaciones del sector público pueden ofrecer a los empleados actuales y potenciales están restringidos por legislación o normativas en base al estilo de administración pública de cada país (GMPS o NGP), y están influenciados por el entorno político y cultural; aunque hasta cierto punto el Gobierno tiene una ventaja porque regula el marco legal de ambos sectores. En el sector privado, cada organización es libre de ofrecer los beneficios en base a su tamaño, recursos, estilo de liderazgo, y entorno legal. Estos beneficios son fundamentales para la elaboración de la propuesta de valor como empleador.
- La forma de comunicar la marca empleador de las organizaciones del sector público está limitada por la legislación o normativa vigente en base al estilo de administración pública de cada país (GMPS o NGP). En algunos casos, los canales oficiales son los únicos permitidos (televisión, páginas *web*, radios, periódicos del Gobierno) y eso limita el alcance de la comunicación de la marca empleador. En otros casos, sólo se puede utilizar una imagen visual estatal que puede estar desgastada o ser poco atractiva para el mercado laboral. Finalmente, los elementos del mensaje a transmitir pueden ser fijos, lo que deja poco espacio a los equipos que manejan la marca empleador para crear mensajes diferenciadores.
- Los atributos o variables que influencian el estado de la marca empleador en los dos sectores difieren en algunos casos, dependiendo del autor del trabajo, sea en el ámbito académico o empírico. En el Capítulo 3 se profundiza en este tema.

2.4.3 ELEMENTOS PRINCIPALES DE LA MARCA EMPLEADOR DEL SECTOR PÚBLICO – PROPUESTA DE CONCEPTO

En base a lo mencionado en secciones anteriores, defino a la marca empleador del sector público como un recurso intangible que se basa en la identidad del sector que es brindar servicio a la ciudadanía; consiste en la promesa que la administración pública hace a los empleados actuales y potenciales; permite su diferenciación y posicionamiento en el mercado laboral dentro del sector público (entre instituciones), con respecto al sector privado (entre organizaciones públicas y privadas) y a otros países (facilita la diferenciación entre administraciones públicas estatales); su correcta gestión genera mayor productividad, reputación, confianza y una estrecha relación con sus públicos objetivo, ya que facilita la atracción, motivación y retención del funcionario*;* su solidez en el tiempo la convierte en una marca reputada; y además utiliza signos lingüísticos y visuales para fijarse en la mente de los públicos objetivo.

2.4.4 GESTIÓN DE LA MARCA EMPLEADOR DURANTE EL CICLO DE VIDA DEL EMPLEADO DEL SECTOR PÚBLICO

Gestionar personas dentro de las organizaciones constituye un reto por cuanto hay gran heterogeneidad: son distintos los antecedentes familiares, los valores, las personalidades, la experiencia de vida, o la forma de trabajar, entre otros factores.

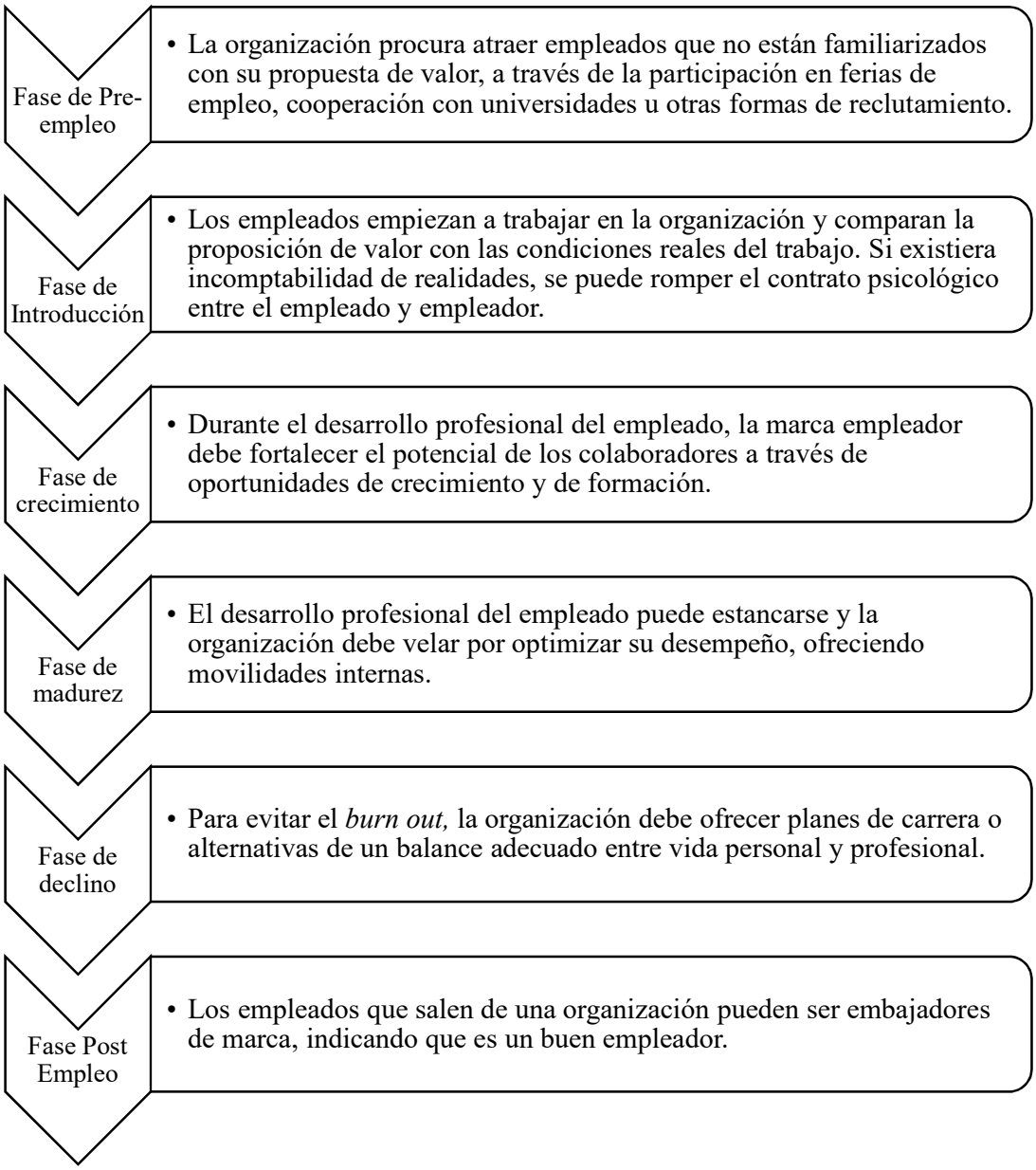
De acuerdo con la investigación de Wright & McMahan (1992), la correcta gestión del talento humano ayuda a establecer una marca empleador sólida durante el ciclo de vida de los empleados y, aplicado al caso, de los empleados públicos. Al gestionar la marca empleador, hay que tener en cuenta que los empleados actuales y potenciales de una organización tienen necesidades, creencias y expectativas que pueden variar a lo largo de sus vidas profesionales. Para conceptualizar la gestión de la marca empleador a lo largo de la vida, es de utilidad el trabajo de App, Merk & Buttgen (2012), quienes identifican las

diferentes fases del ciclo de vida de los empleados y apuntan que la gestión de marca empleador debe estar presente en cada una de ellas.

Uno de los objetivos de una buena gestión de marca empleador es crear embajadores de marca a lo largo del ciclo profesional del empleado. Según Blasco, Rodríguez & Fernández (2014), el desarrollo de esta marca debe percibir a los empleados actuales y potenciales como principal consumidor; es decir, debe tener en cuenta los valores, beneficios y ventajas que brinda la organización a sus colaboradores y el sentido de pertenencia hacia ella a través de la gestión adecuada de la comunicación interna y externa durante el ciclo de profesional mencionado.

App, Merk & Büttgen (2012) sugieren que las fases del ciclo la vida del empleado son las siguientes: preempleo, introducción, crecimiento, madurez, declino y post-empleo. El Gráfico 7 recoge cada una de estas fases con las consideraciones que estos autores realizan sobre cómo se ha de gestionar en ellas la marca empleador.

Gráfico 7- Aplicación de marca empleador durante el ciclo de vida del empleado

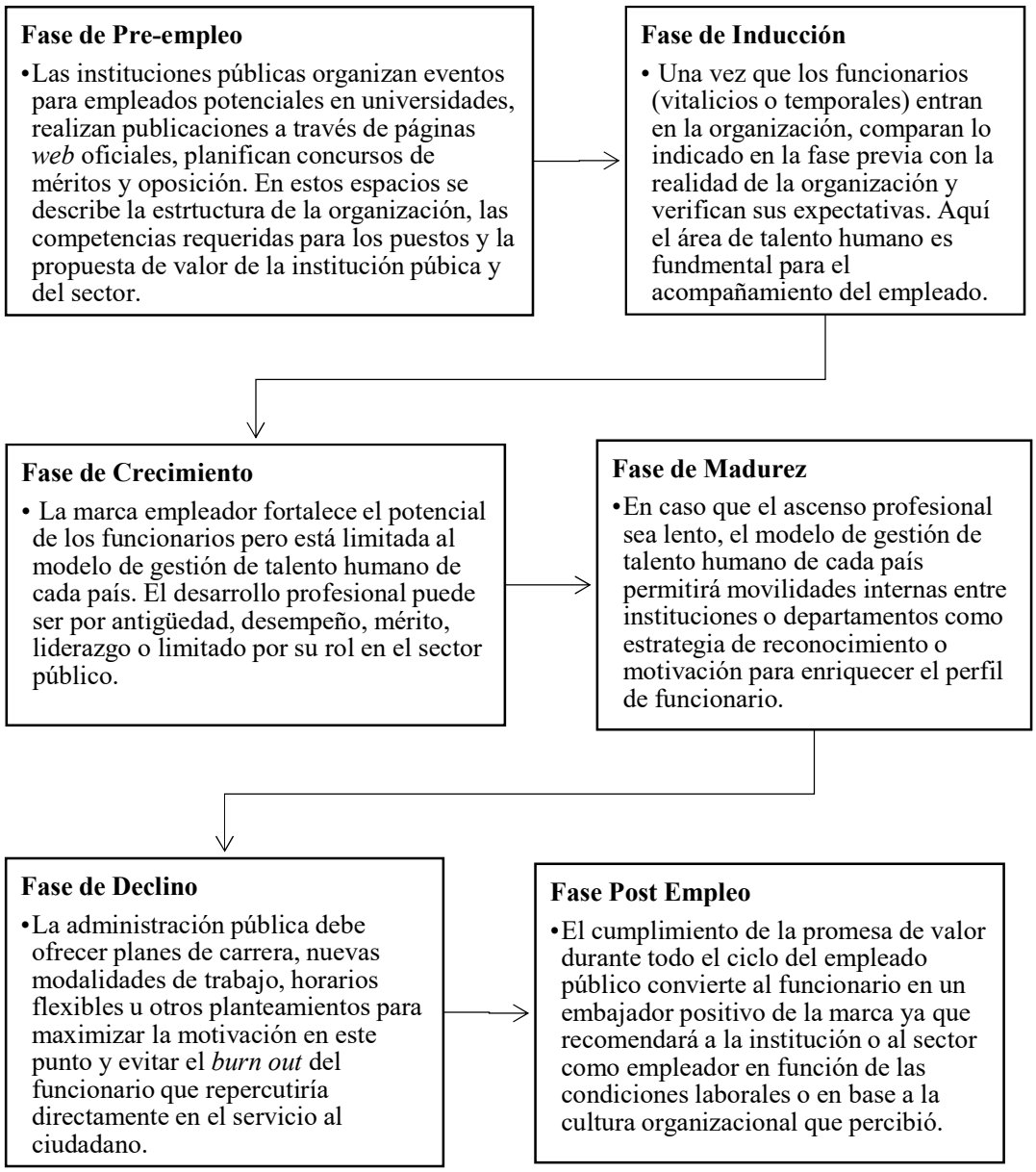


Fuente: Elaboración propia a partir de App, Merk & Buttgen (2012)

Teniendo en cuenta esta consideración sobre las fases, el Gráfico 8 aplica éstas a la gestión de la marca empleador del sector público a lo largo de la vida. Es necesario recalcar que, dependiendo del modelo de gestión de talento humano que ha adoptado cada país (cerrado, abierto o híbrido), puede haber instituciones nacionales de administración pública

que acompañan al funcionario a lo largo de su ciclo de vida como empleado y que facilitan el desarrollo profesional; también pueden existir limitaciones en los planes de carrera o formación dependiendo de la normativa vigente.

Gráfico 8- Aplicación de marca empleador durante el ciclo de vida del empleado



Fuente: Elaboración propia

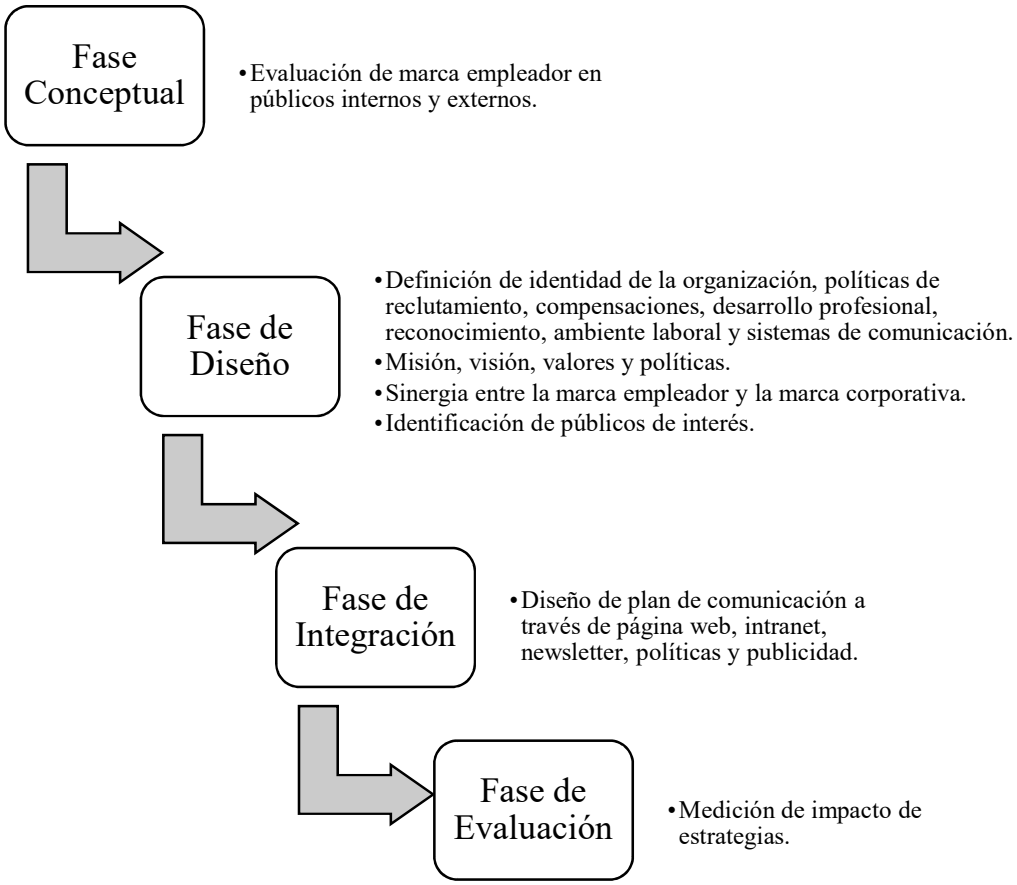
Así como la marca empleador debe ser gestionada durante todo el ciclo de vida del empleado, también debe ser medida y evaluada para identificar las fortalezas y oportunidades de mejora dentro de las organizaciones, tanto del sector privado como público. El siguiente capítulo muestra los diferentes elementos, atributos y dimensiones hallados en la literatura académica y empírica para cuantificar el estado de la marca empleador.

CAPÍTULO III: LA MEDICIÓN DE LA MARCA EMPLEADOR DEL SECTOR PÚBLICO

3.1 MEDICIÓN DE LA MARCA EMPLEADOR

Como todos los recursos intangibles, la marca empleador debe ser medible, pero cuáles son los esquemas, medidas, enfoques y aproximación a la evaluación de la marca son algunas de las cuestiones que ocupan el debate tanto académico como profesional. Entre las aportaciones, cabe destacar la de Mandhanya & Shah (2010), que propone una serie de fases que se recogen en el Gráfico 9 y que incluyen la evaluación del estado de la marca empleador de la organización, definición de lineamientos de la identidad de la marca empleador, establecimiento de sinergias entre la marca empleador y la corporativa, diseño del plan comunicacional para los públicos de interés definidos y la medición posterior del impacto.

Gráfico 9- Fases de evaluación de la marca empleador



Fuente: Elaboración propia a partir de Mandhanya & Shah (2010)

La fase conceptual parte de la ejecución de una auditoría de la marca empleador para conocer la relación existente entre los empleados actuales/potenciales y la organización como empleadora. En la fase de diseño se realiza la formulación de la estrategia, donde se incluye la definición de la identidad de la organización, las políticas relacionadas con la gestión de talento humano, las sinergias entre las marcas de la organización y los públicos de interés, a fin de construir una marca empleador positiva. En la tercera etapa, se integran los resultados de la auditoría, junto con los elementos de identidad de la organización para elaborar el plan de comunicación interno y externo, y el mensaje a transmitir es la proposición de valor como empleador. En la fase final, se realiza la medición de la eficacia y eficiencia del impacto logrado con las estrategias implementadas y decisiones tomadas en la etapa anterior, a fin de

conocer si estas sirvieron para atraer, motivar y retener al talento humano requerido que contribuya al alcance de los objetivos organizacionales.

Para la evaluación de la marca empleador, se han definido varios modelos y variables que sirven para cuantificar el estado de esta marca. De acuerdo con la revisión de literatura académica y empírica, hay varias dimensiones y atributos que fortalecen la marca empleador, independientemente de cuál sea el sector.

A pesar de que hay varios modelos, la autora de esta investigación concuerda con la posición de ciertos autores (Lancaster & Stillman, 2002; Terjesen et al., 2007; Broadbridge et al., 2007; Qenani-Petrela et al., 2007; Chen & Choi, 2008; Cennamo & Gardner, 2008; Ruano de la Fuente et al., 2014; Jain & Bhatt, 2015, Biswas & Suar,2016), quienes señalaron que la percepción de la marca empleador puede variar en función del tipo de sector y organización, la edad, género, cultura local y experiencia laboral previa.

3.2 DIMENSIONES Y ATRIBUTOS DE LA MARCA EMPLEADOR

3.2.1. INTRODUCCIÓN A LAS DIMENSIONES Y ATRIBUTOS DE LA MARCA EMPLEADOR

¿Qué hace que una marca empleador atraiga, motive y retenga talento? Teniendo en cuenta la definición proporcionada en el Capítulo 1, los componentes principales de la marca empleador son su intangibilidad, su proposición de valor para empleados actuales y potenciales, su capacidad de diferenciación y posicionamiento en el mercado laboral, su relación con otros intangibles como la reputación y confianza, así como la generación de un estrecho vínculo con los públicos de interés.

Para responder a esta pregunta habría que tener en cuenta cuáles son los aspectos que influyen en la decisión de un individuo a la hora de percibir a una organización como un buen empleador, y la literatura académica entiende que son diversos, es decir, que la marca

empleador es multidimensional (Äijälä, 2001; Reichenberg, 2002; Miles & Mangold, 2004; Lievens, 2007; Mandhanya & Shah, 2010; Alserhan, 2013; Silvanto & Ryan, 2014, Ruano de la Puente et al., 2014; Jain & Bhatt, 2015; Biswas & Suar, 2016, Blasco et al., 2014).

Por carácter multidimensional se entiende que aquello que atrae y retiene talento tiene que ver con distintos aspectos: Se considera que hay varios elementos, factores, atributos o características que se vinculan con la marca empleador de una organización para su correcta gestión. Se puede identificar varias dimensiones que son aspectos o facetas específicos de la marca empleador que se orientan en una determinada dirección. En los epígrafes que siguen realizaré un recorrido de los atributos de la marca empleador, tanto en la literatura académica como en la práctica profesional, con el fin de identificar los que serán objeto de observación en la presente investigación.

3.2.2 LOS ATRIBUTOS DE LA MARCA EMPLEADOR EN LA LITERATURA ACADÉMICA

La Tabla 12 resume algunos atributos identificados en investigaciones académicas de la marca empleador para el sector público y privado.

La tabla muestra que la mayoría de los estudios convergen en varios atributos como el salario, beneficios no económicos, clima laboral, conciliación de vida personal-profesional, cultura organizacional, estabilidad, desarrollo personal-profesional, estilo de liderazgo y reputación de la organización. En el caso particular del sector público, la reputación de las instituciones y del Gobierno central también tendrán un efecto importante en la marca empleador.

Tabla 12- Atributos de la marca empleador en la literatura académica

Autor	Atributos	Sector
Äijälä (2001)	Salario, compensaciones adicionales por desempeño, desarrollo profesional y personal, clima laboral, reputación de la organización y gobiernos, estabilidad laboral.	Público
Reichenberg (2002)	Estabilidad laboral, salarios y beneficios no económicos, clima laboral, flexibilidad laboral, infraestructura, formación y desarrollo profesional, conciliación vida personal-profesional.	Público
Alserhan (2013)	Marca país, desarrollo profesional, estabilidad, cultura organizacional, remuneración económica y no económica, igualdad de oportunidades.	Público
Silvanto & Ryan (2014)	Cultura organizacional, diversidad y tolerancia, marca país, salario y beneficios no económicos, desarrollo profesional, reputación.	Público
Ruano de la Puente et al. (2014)	Estabilidad laboral, sector atractivo, vocación al servicio, reputación, desarrollo profesional, salario, clima laboral.	Público
Berthon et al. (2005)	Reconocimiento, ambiente laboral, desarrollo profesional, relación con los jefes directos y colegas, calidad de los productos o servicios que ofrece la organización, orgullo de pertenencia, estabilidad laboral, oportunidad de aplicar lo aprendido, salario	Privado
Lievens (2007)	Clima laboral, estabilidad, organización o sector atractivo, salario, desarrollo personal y profesional.	Privado
Jain & Bhatt (2015)	Salario, clima laboral, reputación de la organización, desarrollo profesional, formación, remuneraciones por desempeño, cultura y ética organizacional, confianza en el estilo de liderazgo, estabilidad laboral, desempeño financiero, tipo de industria, conciliación entre vida personal-profesional.	Privado
Biswas & Suar (2016)	Confianza en el estilo de liderazgo, clima laboral, gestión de personas y remuneraciones.	Privado
Banerjee et al. (2020)	Reconocimiento y atracción de marca corporativa fuerte, condiciones laborales percibidas, sector atractivo, organización fuerte a nivel financiero, organización responsable a nivel social y ambiental.	Privado

Fuente: Elaboración propia a partir de los trabajos mencionados

En líneas generales, se puede decir que hay un grupo de atributos que tienen que ver con las *condiciones laborales*, y son salario, compensaciones, formación y desarrollo profesional, estabilidad laboral, motivación y reconocimiento, conciliación entre vida profesional y personal, flexibilidad laboral. Otro grupo tiene que ver con la *cultura organizacional*, y son clima laboral, igualdad de oportunidades, diversidad y tolerancia, ética, gestión de personas, marca corporativa, confianza en el estilo de liderazgo. Por último, un tercer bloque se refiere a la *inclinación al servicio público*, y son reputación, vocación al servicio, sector atractivo, marca país.

Cabe señalar además que en la Tabla 12 hay tres atributos a los que la autora quiere hacer mención aparte ya que constituyen recursos intangibles.

Por un lado, la *marca país*. Hay autores que consideran que la marca país supone un añadido a la marca empleador. Así, en los trabajos de Alserhan (2013) y de Silvanto & Ryan (2014) se menciona a la marca país como un atributo fundamental a tomar en cuenta para la marca empleador ya que, debido a la globalización, las organizaciones deben ser atractivas para los empleados, pero los países donde están ubicadas estas organizaciones también deben serlo. Adicionalmente señalan que, si los países desean atraer talento a la administración pública, sean nacionales o extranjeros, hace falta que la marca Gobierno esté bien reputada y que contenga una proposición de valor clara.

En segundo lugar, la *reputación* de la organización. En los trabajos de Äijälä (2001), Silvanto & Ryan (2014), Ruano de la Puente et al. (2014) y Jain & Bhatt (2015) se indica la estrecha relación de la reputación de la organización y del sector como un elemento clave para que los empleados actuales y potenciales perciban una marca empleador atractiva.

Finalmente, la literatura menciona también la *confianza* en el estilo de liderazgo de las instituciones. Biswas & Suar (2016) y Jain & Bhatt (2015) incluyeron en su metodología de medición del estado de la marca empleador la confianza de los empleados hacia la organización y sus líderes en función del cumplimiento de la proposición de valor.

Como se aprecia en la Tabla 12, no hay en la literatura académica una diferencia significativa en los atributos considerados para evaluar el estado de la marca empleador del sector público y en el privado. Ciertos autores se orientan más a las condiciones laborales, otros a la cultura organizacional u otros a la percepción intangible de la organización dependiendo de sus líneas de investigación.

3.2.3 LAS DIMENSIONES Y ATRIBUTOS DE LA MARCA EMPLEADOR EN LOS MONITORES DE LA MARCA EMPLEADOR

Los estudios empíricos relacionados con identificar los mejores lugares para trabajar en el sector privado se han realizado desde hace más de veinticinco años como es el caso de los barómetros *Great Place to Work, Best Place to Work, Randstad, Universum*, o *Merco Talento*, entre otros.

Estos estudios publican sus resultados de forma anual incluyendo a aquellas organizaciones que voluntariamente quieren someterse a esta evaluación. Lógicamente, la reputación de estos estudios será lo que determine el deseo de las organizaciones de evaluarse, pues un buen lugar en estos *rankings* otorgará una vitrina importante a través de la cual lograrán difundir su cultura corporativa, fortalecer la retención de talento y atraer a empleados potenciales.

Estos barómetros se basan en valorar atributos a través de una escala propuesta o de responder preguntas a través de una encuesta. En algunos casos, los atributos son agrupados mediante dimensiones, que tienen pesos específicos preestablecidos, y con ellos se calcula la capacidad de una organización de ser buen lugar para trabajar. Los participantes deben responder mediante escalas seleccionadas, opciones de alternativas o respuestas breves para contextualizar la información obtenida de forma numérica. Según lo revisado en las páginas *web* de estos monitores, la independencia de los atributos que forman parte de sus cuestionarios ha sido validada y verificada estadísticamente.

Para efectos de esta investigación, la Tabla 13 presenta las dimensiones y atributos de cinco estudios empíricos de marca empleador. Estos han sido escogidos en función de los siguientes criterios: son los que tienen mayor difusión en internet, cuentan con el mayor reconocimiento a nivel internacional y son además los que más relevancia tienen en el contexto ecuatoriano. Es probable que existan otros monitores que no han sido considerados como referencia, pero a juicio de la autora, lo que aquí se presenta constituye una buena representación de las dimensiones y atributos considerados en este tipo de investigaciones del sector privado, y que en algunos casos han sido trasladados al sector público en lo que se refiere a la medición de la marca empleador.

Tabla 13- Dimensiones y atributos de marca empleador según los monitores

Monitores	Dimensiones	Atributos
Great Place to Work	Credibilidad	Comunicación bidireccional, competencia de empleados e integridad.
	Respeto	Soporte, colaboración y preocupación dentro del equipo de trabajo.
	Orgullo de pertenencia	Sentimiento de orgullo personal con respecto al trabajo, al equipo de personas y a la organización.
	Camaradería	Intimidad, hospitalidad y comunión del equipo.
	Rectitud	Equidad, imparcialidad y justicia.
Best place to Work	Calidad laboral	Recomendación como buen lugar para trabajar, satisfacción en el trabajo y con la organización.
	Liderazgo efectivo	Empoderamiento, justicia, experiencia de líderes, supervisores directos.
	Competencia de empleados	Compromiso y orientación con la misión, visión y objetivos organizacionales.
	Innovación	Mejores prácticas, reconocimiento de innovación y creatividad.
	Salario	Satisfacción por remuneración salarial.

	Desempeño profesional	Recompensas, promoción y ascensos.
	Gestión estratégica	Atracción de talento, conocimiento orientado a objetivos y resultados.
	Diversidad	Inclusión de segmentos minoritarios en trabajo.
	Trabajo en equipo	Compañeros se orientan a resultados, a compartir conocimiento.
	Formación y desarrollo	Oportunidades de formación, capacitación acorde a responsabilidades, entrenamiento adecuado con necesidades.
	Balance trabajo-vida	Recursos adecuados para desempeñar trabajo. Carga laboral adecuada. Jefes soportan necesidad de balance trabajo-vida.
Randstad *Global Employer Branding Report*	No agrupa atributos por dimensiones	Salarios atractivos y beneficios sociales. Conciliación profesional y familiar. Flexibilidad laboral. Ambiente laboral agradable. Seguridad laboral. Oportunidades de desarrollo profesional. Contenido laboral interesante. Ubicación. Salud financiera. Planes de formación. Aporte de valor de la organización a la sociedad. Buena reputación organizacional. Apoyo a la diversidad e inclusión. Uso de las tecnologías más recientes. Productos y/o servicios de calidad. Gestión eficaz de la organización.
Universum *World´s Most Attractive Employers*	Reputación e imagen como empleador	Productos y/o servicios atractivos, responsabilidad social corporativa, transparencia corporativa, estándares éticos, crecimiento como organización, innovación, liderazgo inspirador, propósitos inspiradores, éxito empresarial, prestigio.
	Remuneración y oportunidades de desarrollo	Lineamientos claros para desarrollo profesional, salario competitivo, beneficios competitivos, organización es buena referencia en carrera profesional, ingresos incrementales en el futuro, oportunidades de ejercer liderazgo, compensaciones por tiempo extra de trabajo, bonos de desempeño,

		rápida promoción profesional, auspicios para educación en el futuro.
	Personas y Cultura	Ambiente laboral creativo, dinámico y amistoso, compromiso hacia la diversidad e inclusión, integración de intereses personales en el horario laboral, interacción con clientes y compañeros internacionales, liderazgo que soporta desarrollo profesional, meritocracia, respeto a las personas, soporte a la igualdad de género.
	Características de empleo	Trabajo retador, enfoque hacia el cliente, condiciones laborales flexibles, cargos con altos niveles de responsabilidad y enfoque hacia el desempeño, oportunidades de trabajo internacional, formación y desarrollo, estabilidad laboral, trabajo en equipo, asignación de trabajos variados.
Merco Talento	Calidad laboral	Salario, desarrollo profesional, motivación y reconocimiento, relación con los mandos inmediatos, conciliación y beneficios sociales.
	Marca empleador	Sector atractivo para trabajar, organización admirada por valores-gestión-resultados, atracción de talento, organización es recomendable como empleadora, reconocimiento como buen empleador por entidades independientes.
	Reputación interna	Valores éticos y profesionales, igualdad y diversidad, liderazgo de alta dirección, identificación con el proyecto empresarial, orgullo de pertenencia.

Fuente: Elaboración propia a partir de páginas web de los monitores citados

El análisis de la Tabla 13 permite indicar que, de manera similar a la literatura académica, la mayoría de los atributos podrían clasificarse en tres dimensiones como las condiciones laborales, la cultura organizacional y la inclinación al servicio público.

Así, entendemos que en los monitores:

- Hay una serie de dimensiones y atributos que se refieren a las *condiciones laborales* y son; remuneración, promoción, ascensos, oportunidades de formación, carga laboral

adecuada, conciliación entre vida personal y profesional, estabilidad laboral, desarrollo profesional, motivación y reconocimiento.

- Son atributos propios de la *cultura organizacional*: comunicación bidireccional, competencia e integridad de empleados, equipo de trabajo, hospitalidad, equidad, imparcialidad, recomendación de un lugar para trabajar, satisfacción en el trabajo, empoderamiento, innovación, creatividad, inclusión, clima laboral, diversidad, gestión eficaz, responsabilidad social y transparencia corporativa, ética, innovación, estilo de liderazgo, meritocracia, igualdad de género, confianza en experiencia de líderes, capacidad de atraer talento, reconocimiento como buen empleador.
- Por último, tienen que ver con la *inclinación al servicio público,* los atributos de orgullo de pertenencia, compromiso con la misión, visión y objetivos de la organización, reputación, éxito empresarial y prestigio, sector atractivo.

Respecto a las diferencias que se aprecian entre los monitores, cabe señalar que *Great Place to Work* mide credibilidad de la organización, respeto, camaradería y trato a los empleados; *Best Place to Work* mide la competencia de los empleados para realizar sus tareas y capacidad de trabajo en equipo; *Global Employer Branding Report* mide el tamaño de la organización, la percepción del empleado de un trabajo estimulante, la ubicación de las oficinas, la percepción de los empleados de que la organización ofrece productos y servicios de calidad, y, la responsabilidad social; *World´s Most Attractive Employers* mide la interacción con clientes y compañeros internacionales, así como la oportunidad de trabajar en el extranjero. Finalmente, el Merco Talento mide la relación con los mandos medios dentro de la organización, el reconocimiento que puede tener el empleado, la admiración hacia la organización por sus valores-gestión-resultados, el reconocimiento de la organización como buena empleadora por entidades independientes y la identificación del empleado con el proyecto empresarial.

Debido a que estos monitores se crearon para organizaciones privadas y no para la administración pública, intangibles como la marca país –más propia del ámbito público o, al menos, de alianzas público-privadas- que se menciona en la literatura académica no es contemplada en estos monitores. La reputación, por su parte, es un intangible que es recurrente en estos monitores. Por lo que se refiere a la confianza hacia la organización y su equipo de liderazgo, que era otro recurso intangible señalado por la literatura académica, no se encuentra como dimensión o atributo específico en los monitores, pero cabe decir que estos sí mencionan elementos relacionados como son la credibilidad, el prestigio y la transparencia corporativa.

También es importante destacar que todos los monitores citados tienen como objetivo principal identificar las organizaciones que mejor atraen y retienen el talento, es decir, el mejor lugar para trabajar. Merco Talento mide específicamente la marca empleador de las organizaciones, enfocándose en el conocimiento y reconocimiento de la marca como tal. El resto de las dimensiones de este monitor, Calidad Laboral y Reputación interna, engloban parcialmente al resto de atributos que han sido identificados en la literatura académica como elementos que fortalecen la marca empleador.

3.2.4 LAS DIMENSIONES Y ATRIBUTOS DE LA MARCA EMPLEADOR EN ECUADOR

En Ecuador, se han realizado algunas investigaciones y trabajos de maestría que revisan el concepto o que exploran los atributos que influencian la marca empleador.

Así por ejemplo Valencia (2015) señaló que la estabilidad laboral del funcionario en el sector público ecuatoriano puede ser drásticamente afectada por el marco legal vigente, que puede cambiar entre gobiernos. Por su parte, Santana (2016) concluyó que el desarrollo profesional y la formación en las instituciones públicas incrementan la capacidad de respuesta de los empleados en base a sus conocimientos y habilidades personales. Hidalgo (2016)

estudió las metodologías de evaluación de desempeño en base a las normativas y metodologías ecuatorianas, y concluyó que no se gestionaban los resultados adecuadamente y por ende el compromiso de los servidores públicos en la ejecución de sus funciones no era óptimo. Zambrano et al. (2017) realizaron observaciones para áreas de mejora a la gestión de clima laboral en el sector público de Ecuador como el incremento de interés laboral, mejores remuneraciones, optimizar la comunicación intra e interdepartamental, establecer mecanismos que garanticen la estabilidad laboral y que se cumplan las leyes y normativas vigentes.

Laínez (2016) resaltó la relevancia de la gestión de la marca empleador para establecer relaciones entre el empleador y el empleado, su aplicación en el diseño de estrategias de recursos humanos y la importancia de definir una propuesta de valor que se llegue a cumplirse.

Zabala & Jervis (2014) analizaron dos segmentos de la población a través de encuestas: por un lado, estudiantes universitarios que no habían estado expuestos al mercado laboral, procedentes de carreras de Administración, Ciencias Sociales, Ingenierías y otras; y por otro, personas de la población económicamente activa (con o sin trabajo), mayores de edad, que habían tenido experiencia laboral previa.

En este estudio se solicitó a los encuestados que priorizaran los 26 atributos que consideraban más relevantes para la atracción y retención del talento en el sector privado y en el público en Ecuador a partir de un listado previamente establecido. Los autores organizaron los atributos en cuatro dimensiones: imagen de la organización, tipo y condiciones de trabajo, gente y cultura, remuneración y oportunidades de desarrollo. La Tabla 14 recoge el listado de atributos por cada dimensión (los autores aplican los mismos atributos a los dos sectores).

Tabla 14- Dimensiones y atributos para la atracción del talento en el estudio de Zabala & Jervis (2004)

Dimensiones	Atributos
Imagen de la organización	Buena imagen comercial de marca. Potencial de crecimiento de la organización. Organización exitosa en su sector. Organización innovadora. Reconocimiento que tiene la organización frente a sus públicos. Situación financiera fuerte y solvente.
Tipo y condiciones de trabajo	Flexibilidad de la jornada laboral. Horario laboral. Oportunidades para viajar o trabajar en el extranjero. Sector y actividad atractivos. La organización tiene buenos productos y servicios. Ubicación del trabajo.
Gente y cultura	Ambiente de trabajo agradable. Comunicación fluida. Me identifico con los valores de la organización. Me identifico con los líderes de la organización. Igualdad de oportunidades por mérito. Orgullo de pertenencia. Responsabilidad social. Tiene colaboradores con mucho talento.
Remuneración y oportunidades de desarrollo	Beneficios atractivos. Buena remuneración económica. Capacitación. Crecimiento personal. Estabilidad laboral. Posibilidades de desarrollo profesional.

Fuente: Elaboración propia a partir de Zabala & Jervis (2014)

Se pidió a los encuestados que priorizaran según sector público y privado. La Tabla 15 presenta los cinco atributos más priorizados por cada sector.

Tabla 15- Atributos priorizados para la atracción del talento en el sector público y privado en Ecuador

Sector	Atributos
Privado	Buena remuneración económica. Beneficios atractivos. Estabilidad laboral. Crecimiento personal. Posibilidades de desarrollo profesional.
Público	Buena remuneración económica. Estabilidad laboral. Beneficios atractivos. Crecimiento personal. Capacitación.

Fuente: Elaboración propia a partir de Zabala & Jervis (2014)

En la tabla se puede apreciar que todos los atributos pertenecieron a la dimensión de remuneración y oportunidades de desarrollo. Los atributos relacionados con el tipo y condiciones de trabajo, con la gente y cultura o con la imagen de la organización apenas fueron mencionados. Se aprecia también que apenas hay diferencias entre lo atribuido a la marca empleador del sector público y lo atribuido a la del sector privado.

Adicionalmente, Zabala & Jervis (2014) solicitaron a los encuestados que indicaran las organizaciones en las que desearían trabajar dentro del sector mencionado. Con esta información, se elaboró un *ranking* de las organizaciones con mejor valoración como empleadoras. La Tabla 16 recoge los resultados.

Tabla 16- Organizaciones con mejor valoración como empleadoras en Ecuador (2014)

Sector Privado	Sector Público
Claro (Telecomunicaciones) Banco Pichincha (Banca) Telefónica (Telecomunicaciones) Nestlé (Alimentos) Cervecería Nacional (Bebidas)	Ministerio de Educación y Cultura Corporación Nacional de Telecomunicaciones Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Ministerio de Salud Pública Servicio de Rentas Internas

Fuente: Elaboración propia a partir de Zabala & Jervis (2014)

Es necesario destacar que los activos intangibles marca país, reputación y confianza que fueron identificados en la literatura académica tampoco fueron considerados por los autores como un atributo para calificar la marca empleador de las organizaciones del sector público.

El presente trabajo pretende evaluar los atributos y dimensiones aplicables a la marca empleador para el sector público en Ecuador en base a la convergencia entre los hallazgos de la literatura académica, los estudios empíricos como los barómetros y los análisis realizados para el contexto ecuatoriano.

3.2.5 ANÁLISIS CONCLUSIVO DE LAS DIMENSIONES Y ATRIBUTOS DE LA MARCA EMPLEADOR

Como se puede apreciar en las secciones anteriores, hay un cierto consenso en torno a los atributos de la marca empleador del sector privado. Aquí se entiende que la marca empleador está afectada por el clima laboral, estabilidad, organización o sector atractivo, salario, desarrollo personal y profesional, reputación de la organización, formación, cultura y ética organizacional, confianza en el estilo de liderazgo, desempeño financiero y conciliación vida personal-profesional.

La literatura que abarca los atributos de la marca empleador del sector público también coincide en varios aspectos. La marca empleador de este sector está vinculada con el salario, compensaciones por desempeño, desarrollo profesional y personal, clima laboral, reputación de la organización y del Gobierno, estabilidad laboral, infraestructura, formación, conciliación entre vida personal-profesional, cultura organizacional, igualdad de oportunidades, diversidad y tolerancia, orgullo de pertenencia o vocación al servicio

Vale la pena resaltar ciertos atributos adicionales mencionados por autores como son una marca corporativa fuerte (Banerjee et al., 2020), marca país (Alserhan, 2013 y Silvanto & Ryan, 2014) y desempeño financiero (Jain & Bhatt, 2015). A criterio de esta autora, la marca

país es importante para la marca empleador del sector público, pero la marca Gobierno es aún más relevante, ya que la marca empleador de cada institución debe estar bajo la cobertura de una marca paraguas del Gobierno con una orientación hacia la atracción, motivación y retención del talento.

Los estudios empíricos –es decir, los monitores o barómetros- se han utilizado de manera indistinta en organizaciones del sector privado y público, y abarcan atributos más amplios. Los atributos similares son salario y beneficios atractivos, conciliación entre vida personal-profesional, ambiente laboral, estabilidad laboral, oportunidades de desarrollo profesional, estilo de liderazgo, reputación de la organización, infraestructura e innovación, diversidad e inclusión a los empleados, sector atractivo, orgullo de pertenencia y cultura organizacional.

3.2.6 LAS DIMENSIONES Y ATRIBUTOS DE LA MARCA EMPLEADOR EN EL PRESENTE TRABAJO

Las dimensiones y atributos que se aplicarán en el presente trabajo son resultado de la exploración arriba realizada, así como de una validación con empleados potenciales y personal del sector público. Como se verá en la sección de Metodología, se llevaron a cabo grupos focales con estudiantes universitarios y entrevistas en profundidad con altos funcionarios del Gobierno en gestión de talento humano y conocedores del contexto legal vigente. Aplicando las tres dimensiones identificadas en la revisión presentada hasta el momento, se pueden identificar las siguientes dimensiones y atributos.

1) En primer lugar las *Condiciones Laborales,* es una dimensión que agrupa los atributos relacionados con lo que la organización puede ofrecer a los empleados actuales/potenciales. Se encuadran bajo esta dimensión los siguientes atributos: a) Salario adecuado, que contempla el sueldo y otras remuneraciones monetarias, b) Estabilidad laboral,

que muestra la seguridad del empleo, c) Desarrollo profesional, que trata las iniciativas de organización ejecuta para el crecimiento y proyección de trayectoria del empleado, d) Motivación y reconocimiento, que detalla las acciones que la organización gestiona para afirmar la confianza que esta tiene para el empleado e) Conciliación entre vida personal y profesional, que refleja el interés de la organización para permitir al colaborador poder complementar sus propios intereses con la realización de tareas relacionados con el empleo.

2) En segundo lugar están las *Condiciones de Cultura Organizacional*, que corresponden a los atributos vinculados a las relaciones existentes dentro de las organizaciones, de los empleados hacia la organización, entre los propios empleados y entre los empleados y los líderes. Están bajo esta dimensión los atributos: a) Clima laboral, que involucra todas las condiciones que presta y garantiza la organización para generar satisfacción y preferencia del empleado por su lugar de trabajo, b) Igualdad y diversidad, que presenta los esfuerzos de la organización por proveer una cultura de igualdad de oportunidades y sin acepción de personas debido a la raza, religión o preferencias sexuales, c) Relación con los jefes directos, que indica esa apertura, profesionalismo y calidez al trato con los niveles jerárquicos superiores, d) Estilo de liderazgo de las organizaciones que recoge la percepción que las personas tienen de la forma de liderar.

3) La tercera dimensión identificada en la revisión es la que tiene que ver con la *Inclinación al Servicio Público*. En este caso, son atributos asociados a las particularidades de la misión del sector público, la conceptualización del servicio al que se orienta. Los atributos que caen bajo esta dimensión son: a) El orgullo de pertenencia que refleja la satisfacción que tiene el empleado por trabajar en un sector cuya misión es el servicio público; b) La identificación con el proyecto de la organización que indica la cercanía o implicación del empleado con lo que la organización hace.

La Tabla 17 presenta la categorización de dimensiones y atributos de la marca empleador que se utilizarán en el presente trabajo.

Tabla 17- Dimensiones y atributos de la marca empleador del sector público aplicadas en el presente trabajo

Dimensiones	Atributo
Condiciones laborales	Salario adecuado. Estabilidad laboral. Desarrollo profesional. Motivación y reconocimiento. Conciliación entre vida personal y profesional.
Condiciones de cultura organizacional	Clima laboral. Igualdad y diversidad. Relación con los jefes directos. Estilo de liderazgo de las autoridades.
Inclinación al servicio público	Orgullo de pertenencia. Identificación con el proyecto de su organización.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV: EL CONTEXTO DEL SECTOR PÚBLICO EN ECUADOR

El sector público en Ecuador evolucionó notablemente en la década 2007-2017 (en la que gobernó el expresidente Rafael Correa), no sólo por lo que se refiere al tamaño, sino también a la calidad de gestión. La constitución aprobada en 2008 por más del 60% de los votantes promovió cambios significativos en el volumen del gasto público y en la estructura del sector (Treminio, 2014). Por lo que respecta a las estructuras, se modificaron las atribuciones específicas de la Secretaría Nacional de la Administración Pública (Registro Oficial, 2013), institución relacionada con el recurso intangible que es objeto del presente trabajo. La Secretaría Nacional de la Administración Pública tenía como objetivos principales gestionar la marca país, fomentar la cultura de innovación, promover el plan de gobierno por resultados, administrar la gestión del cambio de cultura organizacional, realizar seguimiento a la calidad de gestión pública y manejar la comunicación interministerial (Presidencia del Ecuador, 2012); aunque hay que decir que finalmente esta entidad fue suprimida en mayo de 2017 por el actual presidente del Ecuador, Lenín Moreno.

En relación con la normativa que regía al sector público, hay que mencionar un cambio significativo producido en el año 2010. La ley vigente hasta ese año era la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las remuneraciones del Sector Público (LOSCCA), que fue reemplazada por la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP). El mayor cambio fue que el Ministerio de Trabajo se convirtió en el ente regulador de todos los servidores públicos en el país, incluyendo al personal de las Fuerzas Armadas, a la Policía, y al personal de la Función Legislativa y Judicial; todo este personal era anteriormente regulado de forma autónoma. Esta nueva ley permitiría la regulación de la carrera administrativa dentro del sector público.

A partir de la creación de la LOSEP (año 2010), y con sus nuevas atribuciones, el Ministerio de Trabajo diseñó y lanzó la página *web* www.socioempleo.gob.ec para publicar

las vacantes en el sector que permitía controlar y auditar cada proceso de contratación pública. Desde el punto de vista comunicativo, la Constitución aprobada en 2008 ratificó el principio de libre acceso a la información pública de todas las funciones del Estado. Se mantuvo la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP), que se publicó en 2004 y que definió a la información del Estado con carácter público, es decir que todas las entidades estatales, instituciones que percibían rentas del Estado y las organizaciones no gubernamentales que recibían fondos públicos, tenían la obligación de proporcionar información a los ciudadanos acerca de su gestión, ejecución de proyectos y cumplimiento presupuestario. Sin embargo, esto no se cumplía, las instituciones ponían trámites difíciles para solicitar datos y cuando se los requería, las respuestas eran incompletas (Aguirre, 2015).

Durante la administración de Rafael Correa, y específicamente por la LOTAIP, en las páginas *web* de las instituciones públicas se proporcionó información sin necesidad de que mediara solicitud por parte de un ciudadano. Además, se crearon manuales de marca para estandarizar el formato de los reportes y comunicaciones, se definieron los contenidos que debían ser publicados (SNAP, 2013a), se realizó seguimiento de la imagen gubernamental (SECOM, 2017), y se planificaron varios proyectos relacionados a crear una cultura organizacional como Gobierno y funciones del Estado (SNAP, 2013b).

En las siguientes secciones se describe más en detalle la evolución del sector público en Ecuador en la década 2007-2017, tanto en tamaño, salarios y estructura. También se presenta el marco legal que aplica directamente a los funcionarios públicos para la atracción, retención y motivación de talento en base a la Constitución de 2008 y la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP). Finalmente se exponen generalidades de la extinta Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP) y una descripción de otras Subsecretarías que quedaron adscritas a otros ministerios luego de la desaparición de la SNAP.

4.1. EVOLUCIÓN DEL SECTOR PÚBLICO EN LA DÉCADA 2007-2017

Para propósitos de esta investigación, es necesario presentar los cambios en la estructura del Estado a partir de la Constitución del Ecuador aprobada en 2008 (Asamblea Nacional, 2008), que indica en su artículo 225 que el sector público comprende:

- Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social.
- Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.
- Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.
- Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos.

Esta Carta Magna trajo grandes modificaciones a la estructura del Estado, con implicaciones para la comunicación, como son las siguientes:

- Creación de la función estatal denominada Transparencia y Control Social que impulsa el control de las entidades y organismos del sector público, de los proveedores privados que desarrollen actividades de interés público; así como el fomento de la participación ciudadana y la lucha contra la corrupción. Esta función se conformó por Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, la Defensoría del Pueblo, la Contraloría General del Estado y las superintendencias.
- Creación de la función estatal denominada "Electoral" que garantiza los derechos políticos y la organización política de los ciudadanos. Esta función se conformó por el Consejo Nacional Electoral y el Tribunal Contencioso Electoral.

Ya en 2007, un año antes de la aprobación de la nueva Constitución, se había creado la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) que fue ratificada en la Constitución de 2008 y tiene como objetivos principales la erradicación de pobreza, el desarrollo sostenible, y, la distribución equitativa de los recursos y la riqueza para acceder al buen vivir (Asamblea Nacional, 2008). Esta institución elaboró el Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) que sirvió como base para la promulgación de políticas y programas públicos. En el PNBV 2013-2017 se establecen tres ejes:

- Poder popular y Estado.
- Derechos, libertades y capacidades para el Buen Vivir.
- Transformación económica-productiva.

Basándose en el eje del Poder popular y Estado, el expresidente Correa creó varios ministerios (incluyendo ministerios coordinadores) y empresas públicas para alcanzar una mayor eficiencia en el manejo de la información, en la toma de decisiones y en la acción interinstitucional (Jara & Umpierrez de Reguero, 2014). Según estos autores, la estructura orgánica del sector público en Ecuador sufrió un incremento superior al 60% hasta 2013 y se mantuvo alrededor de ese valor hasta 2017.

Evidentemente, este crecimiento del tamaño del Estado significó un aumento de empleados públicos que, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, pasó en la década previa del 7.6% al 9.3% del empleo total nacional (incluyendo sector público y privado) (INEC, 2017). Atendiendo al número de empleados públicos en todas las funciones del Estado, pasó de 420 mil en diciembre de 2007 a 719 mil en diciembre de 2017, lo que representa un incremento del 71% de empleados públicos en la misma década. El siguiente gráfico muestra la evolución del número de empleados durante la década.

Gráfico 10- Evolución del número de empleados públicos en Ecuador

Fuente: Elaboración propia a partir de INEC (2017)

A partir de la información extraída de INEC (2017), este incremento de casi 300 mil empleados exigió desarrollar una planificación estratégica adecuada para la atracción de talento a un sector que no gozaba de buena reputación como empleador, que no tenía sueldos competitivos en relación con el sector privado y que tampoco contaba con infraestructura adecuada (Méndez, 2007). Para ello, se llevaron a cabo proyectos de ámbito comunicacional (Rueda, 2017), modificaciones a la normativa legal relacionada con comunicación (Checa, 2011), y de gestión de lo que se entiende por recursos intangibles –aunque no se denominó de esta manera- (SNAP, 2012 & SECOM, 2017).

A nivel de comunicación, se transparentó y garantizó el acceso de información a la ciudadanía a través de las páginas *web* de las instituciones públicas y al rendimiento de cuentas por parte de altos funcionarios del Estado, con apoyo en la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP). Adicionalmente se

implementaron políticas de comunicación interna y externa por parte de las entidades públicas para transmitir la realidad del sector hacia los públicos de interés.

En relación con la gestión de intangibles, se intensificó la propuesta de Ecuador como marca país y se gestionó una marca Gobierno, se lanzaron planes de comunicación con orientación *multistakeholder* para fortalecer la imagen de la función ejecutiva y revertir la reputación del sector, y se difundió los efectos y beneficios de las regulaciones del Estado por parte del Gobierno nacional. Para todo esto se cambiaron las atribuciones de la Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP) que era una oficina integral adscrita a la Presidencia de la República cuyos principales objetivos se orientaban al incremento del enfoque estratégico de las instituciones públicas, la calidad de la gestión pública y la eficiencia operacional (INEC, 2012). Debido a la relevancia que tuvo la SNAP, se dedicará una sección de este capítulo a la gestión, proyectos y manuales que elaboró esta secretaría de Estado antes de desaparecer en mayo de 2017 debido a una restructuración por parte del nuevo Gobierno y a la reducción del presupuesto general del Estado.

En lo referente a la selección y atracción del talento, el Gobierno aprobó, como ya se ha mencionado, la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) que reemplazó a la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las remuneraciones del Sector Público (LOSCCA). Esta ley define a los servidores/empleados públicos como todas las personas que trabajen, presten servicios o desempeñen funciones dentro del sector público (Registro Oficial, 2010). También regula el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario, estabilidad laboral, sistema de remuneración y cesación de funciones de servidores públicos. Esta ley refuerza los rasgos de mérito, competencia profesional, imparcialidad, así como la institucionalización del funcionario público y la legitimidad gubernamental del sector. Ya que esta ley es el marco legal de referencia para la atracción y retención del talento dentro del sector, en una sección posterior

se describirá más en detalle lo que de esta ley puede afectar a la gestión de marca empleador de la administración pública de Ecuador.

4.2. EL MARCO LEGAL DE LOS FUNCIONARIOS EN ECUADOR

La Constitución del Ecuador aprobada en 2008 contempla varios principios que favorecen las condiciones laborales de los funcionarios del sector público y la Tabla 18 resume estos artículos (Asamblea Nacional, 2008):

Tabla 18- Resumen de artículos de la Constitución 2008 relacionados con las condiciones laborales en el sector público

Artículo	Descripción
Art. 15	El Estado promoverá en el sector público el uso de tecnologías ambientalmente limpias, no contaminantes y de bajo impacto.
Art. 21	Las personas tienen derecho a construir y mantener su propia identidad cultural.
Art. 33	El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, remuneraciones justas y el desempeño de un trabajo saludable.
Art. 70	El Estado ejecutará políticas para promover la igualdad de género en el sector público.
Art. 228	El ingreso al servicio público, ascenso y promoción se realizarán mediante concursos de méritos y oposición.
Art. 229	Los derechos de los servidores públicos son irrenunciables. La ley regulará el ingreso, ascenso, incentivos, estabilidad y sistema de remuneración.
Art. 234	El Estado garantizará la formación y capacitación continua de los servidores públicos.
Art. 325	El Estado garantizará el derecho al trabajo en todas sus modalidades y en todos los sectores.
Art. 326	Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio que garantice su salud y bienestar.
Art. 328	El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley.
Art. 331	El Estado garantizará a las mujeres igualdad en el acceso al empleo, formación y promoción, remuneración equitativa. En este mismo artículo se prohíbe todo tipo de discriminación, acoso o acto de violencia que afecte a mujer en el trabajo.
Art. 332	El Estado garantizará el acceso y estabilidad al empleo sin limitaciones por embarazo, número de hijos y derechos de maternidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Asamblea Nacional (2008)

En lo referente a la selección y atracción del talento, el Gobierno creó la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) que reemplazó a la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las remuneraciones del Sector Público (LOSCCA). El principal hito de la LOSEP era la inclusión de las Fuerzas Armadas, de la Función Legislativa y Judicial, y la Policía Nacional quienes antes se regulaban de forma autónoma a través de normativas internas.

Los principales artículos de esta ley relacionados la atracción, motivación y retención del talento se detallan en el Anexo 1 de este trabajo. De forma general, los artículos mencionan lo siguiente:

- El servicio público y la carrera administrativa tiene como objetivo el desarrollo profesional, técnico y personal de funcionarios para mejorar el sector público y productividad del Estado a través de la gestión del talento basados en principios de igualdad de derechos, oportunidades y no discriminación.
- Las instituciones públicas garantizarán los procesos de selección e incorporación al sector público, promoverán políticas de inclusión, y de presencia paritaria a hombres y mujeres en los cargos de nominación y designación.
- Los derechos de los servidores públicos: gozar de estabilidad laboral, prestaciones legales y de jubilación, indemnización por supresión de puesto/partida; remuneración justa proporcional a su función, eficiencia y responsabilidad; gozar de vacaciones, licencias, comisiones y permisos de acuerdo a la ley; gozar de las protecciones y garantías en caso de que el servidor público denuncie el incumplimiento de la ley o actos de corrupción; desarrollar sus labores en un entorno que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar; potencializar sus capacidades humanas e intelectuales; mantener su puesto de trabajo cuando hubiere disminuido sus capacidades por enfermedades catastróficas; mantener a sus hijos hasta los 4 años de

edad, en un centro de cuidado infantil pagado; y recibir formación y capacitación continua por parte del Estado.

- Los puestos se clasifican por la naturaleza del trabajo, distribución jerárquica, ubicación geográfica, nivel académico y responsabilidad.
- El ingreso y ascensos a un puesto público será por concurso de méritos y oposición.
- La evaluación del desempeño servirá de base para ascensos y concesiones de otros estímulos que contemplen la ley.
- La carrera del servicio público garantizará la estabilidad, ascenso y promoción de sus servidores públicos de acuerdo con sus aptitudes, competencias y experiencia para que estos puedan atender con eficiencia las necesidades sociales de la ciudadanía.

En relación con la remuneración salarial, hubo incrementos importantes. Por ejemplo, según las resoluciones del Registro Oficial (2007a y 2007b), el servidor público de menor nivel ganaba 395 USD, y en la actualidad, según acuerdo Ministerial 0154 del Ministerio de Trabajo (2017), el servidor público de menor nivel gana 527 USD. En base a estos mismos acuerdos ministeriales, el sueldo de presidente incrementó de 4,250 USD a 5,635 USD– un incremento del 33% desde 2007.

No se pueden hacer comparaciones completas en los rangos del sector público en la última década, ya que el sistema de remuneraciones cambió y los niveles intermedios también. Sin embargo, es necesario recalcar que el sector público paga más que el sector privado en Ecuador, especialmente para los nuevos profesionales. En la actualidad, un joven recién graduado de la universidad ingresa al mercado laboral privado con el salario básico unificado de 400 USD y la misma persona si ingresa al sector público, puede ganar entre 733-817 USD por su nivel académico.

4.3. GESTIÓN DE LA SECRETARÍA NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La Secretaría Nacional de la Administración (SNAP) fue creada mediante decreto ejecutivo No. 2428 del presidente Gustavo Noboa y asentado en el registro oficial el 18 de marzo de 2002.

Mediante el Decreto ejecutivo No. 3 (2013) del presidente Rafael Correa y asentado en el registro oficial el 13 de junio de 2013, se dotó de personalidad jurídica, patrimonio propio, autonomía presupuestaria, financiera, económica y administrativa. En el Acuerdo Ministerial No. 118 de la SNAP emitido el 2 de agosto de 2013 (SNAP, 2013c), se definieron los objetivos estratégicos de esta institución que estaban orientados al incremento de:

- El enfoque estratégico y de innovación del sector público.
- La calidad en la gestión por procesos y en los servicios públicos.
- El fortalecimiento institucional, la implementación de una cultura de administración del conocimiento y un plan estratégico de talento humano.
- La eficiencia operativa a través de mecanismos integrales de seguimiento y control.
- La aplicación de tecnologías de la información.
- La participación ciudadana, control social y lucha contra la corrupción.
- La transparencia en la gestión pública.

En el mismo Acuerdo Ministerial No. 118 se resolvió expedir el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos (SNAP, 2013c) y se determinaron las atribuciones y responsabilidades de esta entidad relacionadas con la gestión de intangibles (aunque el estatuto no los calificaba de esta manera):

- Ejercer rectoría en políticas públicas de mejora de eficiencia, calidad e innovación del Estado.

- Diseñar, promover e impulsar proyectos de mejora de la gestión institucional de las entidades del sector público.
- Fomentar una cultura organizacional de calidad en las instituciones públicas
- Controlar la ejecución de propuestas, proyectos de mejora y modernización de la gestión pública.
- Establecer las políticas para la difusión de las obras, acciones y proyectos del Gobierno nacional y de la imagen gubernamental, así como del relacionamiento ciudadano.

Los principales logros de esta institución fueron descritos en el documento de transición de gobierno elaborado por SENPLADES (2017):

- Creación del Plan Nacional de Simplificación de Trámites - Orientado a promover la participación ciudadana para reducir los requisitos y actividades para trámites asociados a la función ejecutiva.
- Implementación del Programa de Gobierno por Resultados - Para obtener una gestión pública de calidad, orientada a resultados, centrada al ciudadano y con transparencia.
- Elaboración del Programa Nacional de Excelencia – Enfocado a incrementar el desempeño de la gestión pública (planes, programas, proyectos, servicios y procesos) la percepción ciudadana respecto a la calidad de los servicios público.
- Creación de la Norma Técnica para la Atención al Ciudadano – Con el objetivo de analizar la información y generar conocimiento para innovar los servicios públicos con retroalimentación del ciudadano.
- Implementación del Plan Nacional de Gobierno Electrónico- Para incrementar la disponibilidad y acceso de servicios electrónicos, facilitar el acceso a la información pública; y mejorar el desempeño de las entidades públicas, los trámites al ciudadano y la gestión interna dentro del sector.

Para profundizar más en la gestión de la SNAP, se coordinó una entrevista con un Especialista de Administración de Talento Humano de esta institución para revisar varias áreas de interés que se relacionan con la marca empleador. Lo más relevante que indicó el funcionario fue cómo la SNAP perdió recursos e influencia debido a la crisis económica que abarcó al país desde 2014. Esta Secretaría consideraba a la cultura organizacional dentro del sector público como los valores, hábitos, tradiciones, creencias, leyes, políticas, normas y procedimientos que tienen o cumplen los funcionarios (SNAP, 2012). La gestión de esta Secretaría fue una buena iniciativa, que por falta de visión y planificación tuvo que desaparecer, dando una idea clara del poco entendimiento del valor que la gestión de intangibles puede ofrecer al sector público. No se gestionó una marca empleador como parte de sus objetivos y tampoco se definió una proposición de valor formal para el sector público como empleador. La Tabla 19 resume los principales hallazgos de la entrevista al funcionario que dirigía la Coordinación de Cultura Organizacional y Gestión del Cambio:

Tabla 19- Resultados de entrevista a funcionario de SNAP

Descripción	Hallazgos
Objetivos generales de la Secretaría	• Coordinar a nivel de todas las instituciones públicas la gestión de transparencia, desarrollo institucional y cambio organizacional. • Evaluar la gestión pública con indicadores de desempeño. • Supervisar las actividades de los ministerios coordinadores. • Asentar las bases para la gestión de cultura organizacional dentro del sector público.
Tareas de la Coordinación de Cultura Organizacional y Gestión del Cambio (CCOGC)	• Plantear y supervisar estrategias para la gestión del talento humano dentro de las instituciones públicas. • Hacer seguimiento a planes de acción propuestos para mejorar el bienestar de los empleados dentro del sector público.
Logros de CCOGC	• Elaboración del plan nacional de valores y código de ética institucional para sector público. • Evaluación de clima laboral en sector público.
Limitantes de CCOGC	• No se pudieron realizar más gestiones porque la SNAP perdió recursos desde 2013 de forma progresiva hasta su extinción en 2017. Los funcionarios recibieron responsabilidades adicionales a sus funciones regulares y eso era ineficaz.
Opinión acerca de trabajar para el Estado y Gobierno	• El funcionario indicó que considera lo mismo trabajar para el Gobierno que para el Estado.
Cambios asociados a la transición de Gobierno	• La SNAP sufrió una reducción sistemática a partir de 2014. • En 2014, la SNAP tuvo 5 viceministerios con 500 personas. • En 2016, la SNAP se redujo a 2 viceministerios por optimización de recursos debido a crisis económica de país. • En 2017, con la disolución de la SNAP, la gestión de cambio y cultura se maneja en cada Ministerio. • La Presidencia absorbió parte de la SNAP en las áreas de políticas, imagen gubernamental (retención e incentivar). Las áreas de servicios, procesos y calidad pasaron al Ministerio de Trabajo para atraer talento, así como la medición de clima y cultura; el área de Gobierno electrónico al Ministerio de Telecomunicaciones; y las áreas de control y evaluación de gestión a la Secretaría de Nacional de Planificación y Desarrollo.
Fortalezas del sector público para atraer talento	• Se considera que el modelo de remuneración en el sector público es atractivo, y que hay una gestión fuerte de la marca país. • Se afirma también que el Gobierno goza de credibilidad gracias a la calidad de sus servicios.

Fortalezas del sector público para retener y motivar talento	• Plan de remuneración en el sector está bien valorado. • Estabilidad laboral con nombramientos. • La tarea del instituto de la meritocracia que evalúa desempeño y cumplimiento de metas. • Evaluación y seguimiento de acciones de clima laboral en sector público. Se mide el estilo de liderazgo, trabajo en equipo, condiciones de trabajo, sentido de pertenencia con la institución, de acuerdo con la metodología de *Great Place to Work*.
Debilidades del sector público para la atracción, retención y motivación del talento	• Inestabilidad laboral. Se considera que se debe a la proliferación de contratos temporales que sólo se extienden hasta 24 meses. Tamaño de Gobierno muy grande y no se pudieron realizar concursos de mérito y oposición para el 100% de los funcionarios. • Falta de libertad de expresión e independencia ideológica a nivel político. • Falta de incentivos. Desaparición de la bonificación por desempeño, que era una remuneración variable por eficiencia, muy valorado por funcionarios.
Sector preferencial como empleado	• A pesar de las ventajas y fortalezas del sector, el entrevistado considera que el sector privado es preferido como empleador debido a las utilidades (repartición del 15% de los ingresos netos después de impuestos entre los empleados de una organización) y otros beneficios no económicos.
Conocimiento de los beneficios y atributos del sector público como empleador	• No existe un plan macro de comunicación de funciones y beneficios de instituciones públicas; además, se considera que esta competencia debió estar a cargo de la presidencia.

Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista a Andrés Báez

El siguiente gráfico muestra el organigrama de la SNAP de acuerdo con el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos (SNAP, 2013c). Se puede apreciar que existía una Secretaría Técnica de Marca País, una Subsecretaría de Imagen Gubernamental y una Coordinación General de Gestión de Cambio de Cultura Organizacional que realizaban acciones relacionadas a la gestión de intangibles, y a la atracción y retención del talento, pilares fundamentales de la marca empleador.

Gráfico 11- Organigrama de la Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP)

Fuente: Información extraída de https://www.presidencia.gob.ec/organigrama-de-la-secretaria-nacional-de-administracion-publica/

Por Decreto Ejecutivo No. 5 (2017) del presidente Lenín Moreno, esta Secretaría fue suprimida y sus atribuciones fueron transferidas a la Secretaría General de la Presidencia de la República, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, Ministerio de Trabajo, entre otros. A continuación, se presentan las principales atribuciones de las entidades mencionadas en el párrafo anterior que, a pesar de que la SNAP está extinta, siguen vigentes y adscritas a otros ministerios.

En los siguientes apartados se describen las tres entidades que formaban parte de la SNAP, que siguen vigentes y adscritas a otros ministerios.

4.3.1. SECRETARÍA TÉCNICA DE MARCA PAÍS

El Decreto Ejecutivo No. 706 (2011), firmado por el presidente Rafael Correa, creó la Comisión Estratégica de Marcas que es la institución que gestiona las marcas presentes y futuras del Gobierno del Ecuador. Esta Comisión se conformó por la Secretaría Nacional de la Administración Pública, Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Productividad, Ministerio Coordinador de Patrimonio, Ministerio de Turismo y Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración.

En base al mismo decreto ejecutivo, esta comisión tiene como funciones la aprobación de estrategias de posicionamiento y aplicación sectorial de la marca país, y aprobar las auditorías de marca la marca país. La Secretaría Técnica de Marca País era la institución adscrita a la Secretaría Nacional de la Administración Pública que pertenecía a la Comisión y tenía las siguientes atribuciones:

- Administrar la marca país y sus aplicaciones sectoriales.
- Realizar o contratar estudios para nuevas aplicaciones sectoriales de marca país.
- Contratar auditorías de marca.
- Aplicar el sistema nacional de uso de marca país.

El trabajo de Äijälä (2001), dedicado a evaluar los esfuerzos realizados por diferentes gobiernos de países de la OCDE para incrementar la competitividad del sector público frente al sector privado en el mercado laboral, resulta de interés para considerar qué se ha logrado con esta entidad. Considera este autor que uno de los principales hitos para los países es tener una marca país fuerte y atractiva, porque de forma indirecta, fomenta la atracción y retención de talento cualificado para el sector que estuviese dentro o fuera del país. Pues bien, se puede decir que el trabajo de esta Secretaría ha sido importante para el avance de la marca empleador.

De hecho, la marca país de Ecuador ha evolucionado considerablemente y los últimos gobiernos han realizado campañas buscando diferenciarse de países de la región andina, ya que por ubicación territorial e historia comparten muchas características similares, incluso productos. Si en un principio (en el año 2001) se trabajó como una marca exclusivamente turística transmitiendo la imagen de un país lleno de naturaleza, a partir de la creación de la Comisión Estratégica de Marcas (en el año 2011), esta marca ha potenciado oportunidades comerciales para el país en ámbitos como turismo, inversión extranjera y promoción de exportaciones no petroleras (Chávez, 2015).

En 2011 se rediseñó una marca país "Ecuador ama la vida" y otras marcas sectoriales con evidente proyección internacional (con traducciones de la marca en 15 idiomas distintos), con intensas estrategias de comunicación en el exterior y con una orientación hacia el fomento de exportaciones por parte de grandes, pequeñas y medianas empresas.

La Secretaría Técnica de Marca País designó embajadores de marca a ciudadanos destacados en varias áreas, que puedan transmitir la identidad ecuatoriana y que tengan una buena reputación. La idea de esta estrategia fue promover al país en sus campos de acción y atraer a empresas de todo tamaño, a nivel local, a que deseen inscribirse para el uso licenciado de marca en sus productos/servicios, siempre orientado hacia el fomento de las exportaciones.

La Normativa de Uso de Marca País expedida por el Ministerio de Comercio Exterior en el año 2011 muestra que la marca país tiene como objetivo lograr la generación de un sentimiento de orgullo nacional y la divulgación de los valores e identidad de los ecuatorianos para mejorar la reputación del país en distintos mercados; así como prometer una propuesta de valor para ciudadanos, visitantes e inversionistas. Esta proyección de Ecuador incluye seis ejes (gobierno, turismo, cultura y patrimonio, ciudadanía, comercio local y exportaciones)

¿Cuál ha sido la eficacia de este trabajo en la marca país de Ecuador? Atendiendo a los *rankings* internacionales de marca país como el de *Future Brand* (2017), la gestión de marca país a nivel extranjero no ha sido eficiente a pesar de los esfuerzos realizados. La posición en Ecuador se mantiene en el puesto 15 de 20 países desde 2015. Por su parte, el *Anholt- Nation Brand Index* de la Consultora GFK (2017), posicionó al país en el puesto 44 de 50 naciones evaluadas y se mantiene así desde 2015. El indicador del valor de marca país de FDI *Intelligence* (2017) calculó el valor de marca país Ecuador en 36 mil millones de USD, muy por debajo de referentes como Brasil y Argentina con 798 mil millones de USD y 314 mil millones de USD respectivamente.

Este trabajo no tiene como objetivo la marca país y, por tanto, no es el caso explorar las causas de esta baja eficiencia. Pero quizá sí se pueda afirmar que un trabajo de evaluación tendría que tener en cuenta que las marcas están más enfocadas hacia los signos lingüísticos y visuales para fijarse en la mente de los públicos objetivo, y no tanto en la proposición de valor de esta marca hacia los públicos de interés.

4.3.2. SUBSUCRETARÍA DE IMAGEN GUBERNAMENTAL

De acuerdo con el reporte de la Secretaría Nacional de Comunicación (SECOM, 2017), la Subsecretaría de Imagen Gubernamental tiene las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- Establecer políticas de difusión e imagen gubernamental para medios de comunicación nacionales e internacionales.
- Evaluar las propuestas de proyectos de difusión e imagen gubernamental.
- Divulgar y difundir las acciones del Gobierno Nacional en medios de comunicación nacionales e internacionales.
- Dar lineamientos técnicos para contratos de los estudios de imagen y percepción del Gobierno Nacional.

- Monitorear las campañas, eventos y demás productos comunicacionales de las instituciones del Estado, para evaluar la tendencia mediática y la opinión pública.
- Gestionar la asesoría estratégica y política en la concepción de campañas de imagen gubernamental.
- Planificar y coordinar el desarrollo de nuevos productos de difusión, que promuevan de manera alternativa los diferentes contenidos institucionales que el Gobierno desea posicionar en la ciudadanía.

Durante el mandato del presidente Rafael Correa, la marca país "Ecuador ama la vida" -creada principalmente para promover al Ecuador en distintos mercados internacionales (comercio, inversión y turismo), fue utilizada también para generar un sentido de identidad nacional y mejorar la identidad cultural del ecuatoriano en la inauguración de obras, eventos políticos del Gobierno y comunicaciones oficiales del Gobierno a la ciudadanía (Flores, 2016). En el mismo trabajo, la misma autora señaló que la "gestión de marca país a nivel interno está estrechamente relacionada al resto de políticas de gobierno que promueven la realización del mito…señal de transformación y el cambio de la nueva nación" (p.62). Dicha transformación se refería a la "Revolución Ciudadana" que era el nombre que el presidente Rafael Correa utilizaba para definir a su gobierno.

En base a lo antes expuesto y a juicio de la autora de esta investigación, la vinculación de la marca país a nivel interno de la sociedad con el término Revolución Ciudadana y la marca Rafael Correa (Páez, 2015) creó confusión en los públicos de interés, ya que fácilmente se asociaba la marca país a la marca Rafael Correa y no al Gobierno del Ecuador, añadiendo unas connotaciones políticas a la gestión de este intangible; algo que es de interés, como se verá en los datos proporcionados por el estudio de campo.

A partir de 2018, y ya con un nuevo gobierno, se rediseñó una marca Gobierno "El Gobierno de Todos" y se elaboró un Manual de Imagen de Marca para dar a conocer cómo se

aplica la imagen institucional del Gobierno, alinear de forma gráfica todas las comunicaciones oficiales hacia la ciudadanía; y unificar los criterios durante campañas publicitarias, proyectos emblemáticos, materiales publicitarios e informativos (Ministerio de Salud Pública, 2018). Nuevamente, el Gobierno enfocó su interés en el uso de la identidad visual y el isologo del Gobierno de la República del Ecuador para garantizar la consistencia de la identidad de la función ejecutiva y sus entidades adscritas como Ministerios, Secretarías e Instituciones.

El Gráfico 12 presenta la nueva identidad visual del Poder Ejecutivo del Ecuador que se compone de tres elementos: el Escudo Nacional, la frase el Gobierno de Todos y una representación tricolor de la Bandera Nacional.

Gráfico 12- Isologo de la marca gobierno

Fuente: Manual de normas gráficas de la marca El Gobierno de Todos (2018)

En conjunto se puede afirmar que la visión de "marcas" que tiene el sector público en Ecuador es limitado, ya que sólo se ha trabajado en signos lingüísticos y visuales para fijarse en la mente de los públicos objetivos, pero no en la elaboración de la propuesta de valor que es fundamental para que los mensajes de la marca sean claros, precisos, objetivos y basados en realidades.

4.3.3. COORDINACIÓN GENERAL DE GESTIÓN DEL CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con el reporte de SNAP (2012), la Coordinación General de Gestión del Cambio de Cultura Organizacional tenía las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- Dar lineamientos en la implementación de políticas, normas, metodologías y herramientas del modelo de gestión y restructuración de la administración pública.
- Dar lineamientos y seguimiento a los procesos de gestión de cambio.
- Asesorar en la gestión e implementación de las políticas de gestión del cambio.
- Administrar los indicadores de clima laboral, coordinar y hacer seguimiento a los planes de acción relacionados con el mismo.
- Controlar y medir el desempeño, así como los resultados de la gestión del cambio en instituciones públicas.
- Conformar y supervisar equipos de alto rendimiento internos y externos para procesos de cambio institucional.
- Coordinar procesos vinculados a la responsabilidad social y ambiental.

Los productos y servicios entregables de interés público eran:

- Medición y reportes de clima laboral, cultura organizacional y madurez institucional.
- Proyectos de mejora de clima laboral y cultura organizativa.
- Planes de capacitación de Gestión del Cambio.
- Seguimiento y evaluación de las unidades de Gestión del Cambio de Cultura Organizacional de las instituciones públicas.

En base a las funciones descritas, se impulsó la creación de una dirección de gestión de cambio de cultura organizacional en cada institución perteneciente a la función ejecutiva enfocada a diseñar estrategias comunicacionales internas para mejorar la cultura

organizacional y el clima laboral dentro del sector público. Estas acciones tienen como principal objetivo que los funcionarios adopten actitudes proactivas respecto a sus tareas, tengan un sentido de pertenencia y que proyecten confianza al público externo para incrementar la reputación del sector.

En este sentido, el Ecuador tiene un reto interesante, ya que cada institución tiene su propia identidad, valores representativos y objetivos. También las personas que conforman las organizaciones provienen de regiones diferentes del país, que tienen formas de trabajar/expresarse/vivir distintas – es parte de multiculturalidad del sector y del país -.

Cada dirección, elabora su plan de cambio y cultura organizacional que contiene la misión, visión, valores, objetivos, organigrama, planificación de gestión institucional y plan de comunicación de la cultura organizacional.

Después de revisar varios planes estratégicos institucionales en las páginas *web* de distintos organismos del sector público en Ecuador (Ministerio de Educación de Ecuador, 2014; Ministerio de Salud Pública de Ecuador, 2015; Instituto de Investigación Geológico y Energético, 2018; Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2018; Ministerio de Telecomunicaciones; 2019), se puede afirmar que son objetivos comunes:

- Incrementar los niveles de percepción positiva de satisfacción y clima laboral.
- Mejorar el posicionamiento interno y externo de la cultura institucional.
- Aumentar la capacidad institucional para reaccionar ante crisis y cambios institucionales de distinta índole.
- Optimizar los flujos de información mediante canales y herramientas adecuadas.
- Incrementar el sentido de pertenencia de servidores públicos.
- Socializar los elementos diferenciadores de cada institución.
- Incrementar la eficacia de los procedimientos de comunicación interna.
- Disminuir paradigmas de resistencia al cambio.
- Identificar políticas de gestión institucional.

- Definir y promover las mejores prácticas de responsabilidad social y ambiental en las instituciones.

En relación con el ámbito laboral, la gestión de cambio de cultura organizacional en el sector público del Ecuador se enfoca netamente en la satisfacción y clima laboral. Estos dos factores permiten al individuo alcanzar un desempeño óptimo en el trabajo y son determinantes en la calidad de vida de los empleados, sobre todo en la salud física y mental (Kalleberg, 1977).

En la investigación de Méndez (2007) con datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Ecuador, 87% de los empleados públicos en el Ecuador manifestaron estar totalmente satisfechos con su trabajo, 1% conforme y 12% totalmente insatisfechos. Las principales razones de satisfacción fueron la estabilidad laboral para el caso de empleados con nombramiento y el compromiso con sus funciones como servidor público. Se identificaron y priorizaron las siguientes causas de insatisfacción: bajos ingresos, horario de trabajo inconveniente, inestabilidad laboral (empleados con contratos), poco desarrollo profesional, ambiente laboral y riesgos ocupacionales.

El Gobierno de Ecuador realizó varios cambios a nivel del mercado laboral en el sector público en la última década (2007-2017). Se cambió el marco legal de los trabajadores del sector que incluye remuneraciones, horarios, estabilidad laboral y planes de desarrollo profesional. También se mejoró la infraestructura, no sólo en los bienes inmuebles, sino que se actualizaron la mayoría de las plataformas digitales con las que operaba el Gobierno.

En 2013, la Secretaría Nacional de la Administración Pública realizó la primera encuesta que calculó el índice de ambiente laboral en 16 instituciones del sector público en Ecuador utilizando la metodología de *Great Place to Work* (SNAP, 2013b). Los resultados indicaron que el índice era superior al 51% en todas las instituciones. Se revisaron las dimensiones de credibilidad, respeto, imparcialidad, camaradería y orgullo de pertenencia. El

orgullo de pertenencia fue la dimensión con mayor valoración >80% en todas las instituciones y la imparcialidad, la dimensión con menor valoración con un rango entre 48-58%. El siguiente gráfico muestra el detalle de las instituciones.

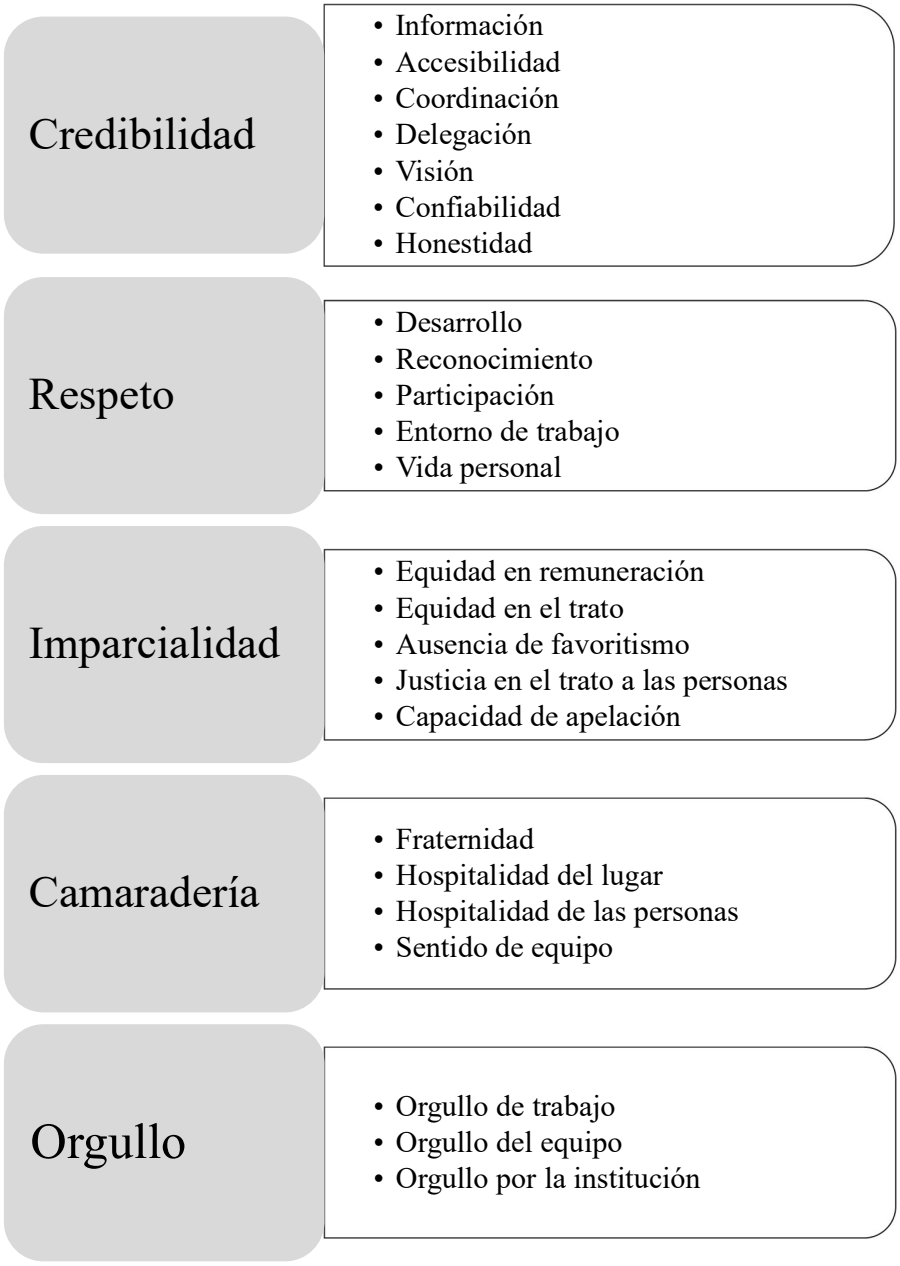
Gráfico 13- Primera evaluación de ambiente laboral en el sector público en Ecuador 2013

SEGMENTO	CREDIBILIDAD	RESPETO	IMPARCIALIDAD	CAMARADERIA	ORGULLO	*IAL
MINISTERIO DE AMBIENTE (1.638)	77%	64%	58%	72%	87%	69,0
MINTEL (185)	78%	65%	58%	69%	84%	69,0
VICEPRESIDENCIA (397)	75%	60%	58%	70%	88%	65,4
MINTUR (441)	74%	59%	58%	68%	86%	65,0
DIGERCIC (2.869)	75%	62%	55%	69%	87%	63,9
SENPLADES (619)	75%	62%	57%	66%	81%	63,9
MRNNR (333)	75%	65%	57%	69%	85%	63,9
MIPRO (299)	77%	62%	54%	63%	83%	63,2
MMRREE (876)	76%	62%	52%	64%	83%	62,8
MRL (1.271)	69%	58%	58%	67%	87%	61,1
MSP (1.031)	76%	59%	53%	63%	83%	60,5
MINFIN (424)	72%	57%	49%	64%	84%	60,5
MTOP (2.041)	71%	59%	54%	67%	85%	59,3
MDI (505)	73%	57%	51%	64%	84%	58,3
PRESIDENCIA (518)	71%	54%	48%	58%	81%	53,3
MIDUVI (924)	68%	53%	46%	60%	82%	52,1
16 INSTITUCIONES PRIORIZADAS (14.371)	74%	60%	54%	67%	85%	62,0

Fuente: Información extraída de SNAP (2013b)

Los atributos que conformaron las dimensiones evaluadas en el Índice de Ambiente Laboral se muestran en el siguiente gráfico a partir del reporte de valoración de clima laboral del Ministerio del Ambiente de Ecuador elaborado por *Great Place to Work* (2013).

Gráfico 14- Atributos de las dimensiones evaluadas en encuestas de ambiente laboral



Fuente: Elaboración propia a partir de *Great Place to Work* (2013)

En 2018, el Ministerio de Trabajo promulgó la Norma Técnica para la Medición de Clima Laboral del Servicio Público. Esta metodología se ejecuta de forma anual e identificó tres componentes principales: Liderazgo, Compromiso y Entorno de Trabajo. De acuerdo con esta norma (Ministerio de Trabajo, 2018):

El Liderazgo mide la percepción sobre el nivel de liderazgo que las Autoridades del Nivel Jerárquico Superior tienen en las Instituciones y está compuesto por los siguientes factores: influencia, interacción y orientación a resultados.

El Compromiso registra la percepción en el que un colaborador se identifica con la institución, con sus políticas y objetivos, y desea permanecer en ella. Este componente tiene los siguientes factores: adaptación al cambio, reciprocidad y sentido de pertenencia.

El Entorno del Trabajo comprende percepciones sobre los aspectos materiales y humanos que afectan el entorno en el que se desarrolla el trabajo y está compuesto por los siguientes factores: facilidades materiales y distribución de carga laboral.

4.4. ANÁLISIS CONCLUSIVO DE LA REVISIÓN DEL CONTEXTO DEL SECTOR PÚBLICO DE ECUADOR

A partir de lo expuesto en este capítulo, parece razonable terminar afirmando que el análisis del contexto de la marca empleador en el sector público en Ecuador arroja características que apuntan en diferente dirección.

Por un lado, se comprueba que hay un cierto impulso y atención a lo relacionado con la gestión de recursos intangibles. La década 2007-2017 tuvo ciertamente un gran impacto en el sector público, tanto en tamaño, estructura y estilo de gestión. La Constitución de 2008 promovió cambios significativos en la administración pública, el marco legal para la gestión de talento humano fue renovado a través de la promulgación de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), se aplicó adecuadamente la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP), se crearon manuales de marca desde el ámbito de identidad visual, se realizó seguimiento de la imagen gubernamental, se ejecutaron proyectos relacionados a implementar una cultura organizacional en las instituciones del sector y se lanzaron planes de comunicación de marca país y gobierno. Adicionalmente, se ampliaron los

atributos de la Secretaría Nacional de la Administración Pública que tenía entidades cuya finalidad era mejorar la gestión institucional del sector público en calidad de servicio, innovación, cultura organizacional, relacionamiento ciudadano, y políticas de difusión de obras, acciones y proyectos del gobierno.

Hubo un alto interés del Estado por introducir la gestión de algunos recursos intangibles en el sector público como la identidad, imagen, cultura organizacional, clima laboral, reputación y talento, algunos de ellos relacionados con la marca empleador que es el intangible en el cual se enfoca la presente investigación.

El análisis muestra, por otro lado, una cierta deficiencia en la gestión de la marca empleador. Se pone de manifiesto que no existe una gestión específica de este recurso intangible dentro del sector, que no se cuenta con una proposición de valor como empleador en la administración pública o en sus instituciones para los empleados potenciales o los funcionarios actuales, y que no existe una comunicación adecuada de los beneficios que brinda el sector a sus empleados.

La interpretación de los datos que resulten de la observación empírica habrá de tener en cuenta estas consideraciones.

BLOQUE II: ANÁLISIS EMPÍRICO

CAPÍTULO V: OBJETIVOS, HIPÓTESIS, Y METODOLOGÍA

Este capítulo presenta los objetivos que definen el alcance de esta investigación; las hipótesis que se plantean a partir de la revisión bibliográfica de trabajos académicos y empíricos en relación con la marca empleador; y la metodología propuesta para cumplir los objetivos.

5.1. OBJETIVOS

- Elaborar un estado de la cuestión de la marca empleador en el ámbito académico y proponer un concepto para el sector público.
- Proponer un indicador de marca empleador del sector público con aplicación a Ecuador.
- Calibrar el valor de la marca empleador del sector público de Ecuador.
- Crear una proposición de valor del sector público como empleador en Ecuador en base al contexto del país y los hallazgos del estudio empírico.
- Proponer estrategias que ayuden en la captación y retención del talento humano en la administración pública en Ecuador.

5.2. HIPÓTESIS POR VERIFICAR

En base al planteamiento inicial, al estudio de literatura académica, a la relevancia de la gestión de intangibles en el sector público debido a su naturaleza y a la importancia de

tener una marca empleador poderosa para atraer, motivar y retener el mejor talento a la administración pública, se plantearon las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1: Los atributos de marca empleador que afectan al sector público de Ecuador difieren, en parte, de los atributos usualmente utilizados para medir este recurso intangible en el sector privado.

Hipótesis 2: Los atributos de la marca empleador del sector público tienen que ver con las condiciones laborales, con las cuestiones de la cultura organizacional y con la inclinación u orientación al servicio público.

Hipótesis 3: Los empleados potenciales otorgan a los atributos de la marca empleador del sector público el mismo valor que los gestores de talento.

Hipótesis 4: El valor de la marca empleador del sector público de Ecuador es bajo debido a una escasa o deficiente gestión.

Hipótesis 5: El valor de la marca empleador del sector público de Ecuador es menor a medida que la edad de los funcionarios avanza.

Hipótesis 6: El valor de marca empleador del sector público es mayor para los funcionarios que consideran que la afinidad política con el gobierno de turno es relevante para trabajar en el sector público.

Hipótesis 7: El valor de marca empleador del sector público es mayor para los funcionarios que otorgan a la reputación del gobierno e instituciones públicas la capacidad de atracción y retención del talento.

Hipótesis 8: El valor de marca empleador del sector público es mayor para los funcionarios que consideran que ésta genera confianza en el sector.

5.3. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

5.3.1. INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA

En capítulos anteriores de este trabajo se revisaron conceptos relacionados con activos intangibles como marca, marca empleador, reputación y confianza; así como modelos de gestión y medición de marca empleador (dimensiones y atributos). También se presentaron las diferencias entre el sector privado y público en relación con la gestión del talento, y de forma específica las dos distintas tendencias de gestión en el sector público, la Gestión Pública Motivada por el Servicio y la Nueva Gestión Pública, y cómo estas afectan la atracción, retención y motivación del talento dentro del sector.

En base a lo mencionado, la autora definió a la marca empleador del sector público como un recurso intangible que se basa en la identidad del sector que es brindar servicio a la ciudadanía; consiste en la promesa que la administración pública hace a los empleados actuales y potenciales; permite su diferenciación y posicionamiento en el mercado laboral dentro del sector público (entre instituciones), con respecto al sector privado y otros países; su correcta gestión genera mayor productividad, reputación, confianza y una estrecha relación con sus públicos objetivo ya que facilita la atracción-motivación y retención del talento*;* su solidez en el tiempo la convierte en una marca reputada; y además utiliza signos lingüísticos y visuales para fijarse en la mente de los públicos objetivo.

A partir de la revisión de la literatura, se identificó que el marco legal de cada país más el estilo de administración del sector influye la gestión del talento, así como el contexto generacional o de género puede afectar la percepción o aspiración de qué factores hacen a una organización una buena empleadora y que posea una marca empleador reconocida.

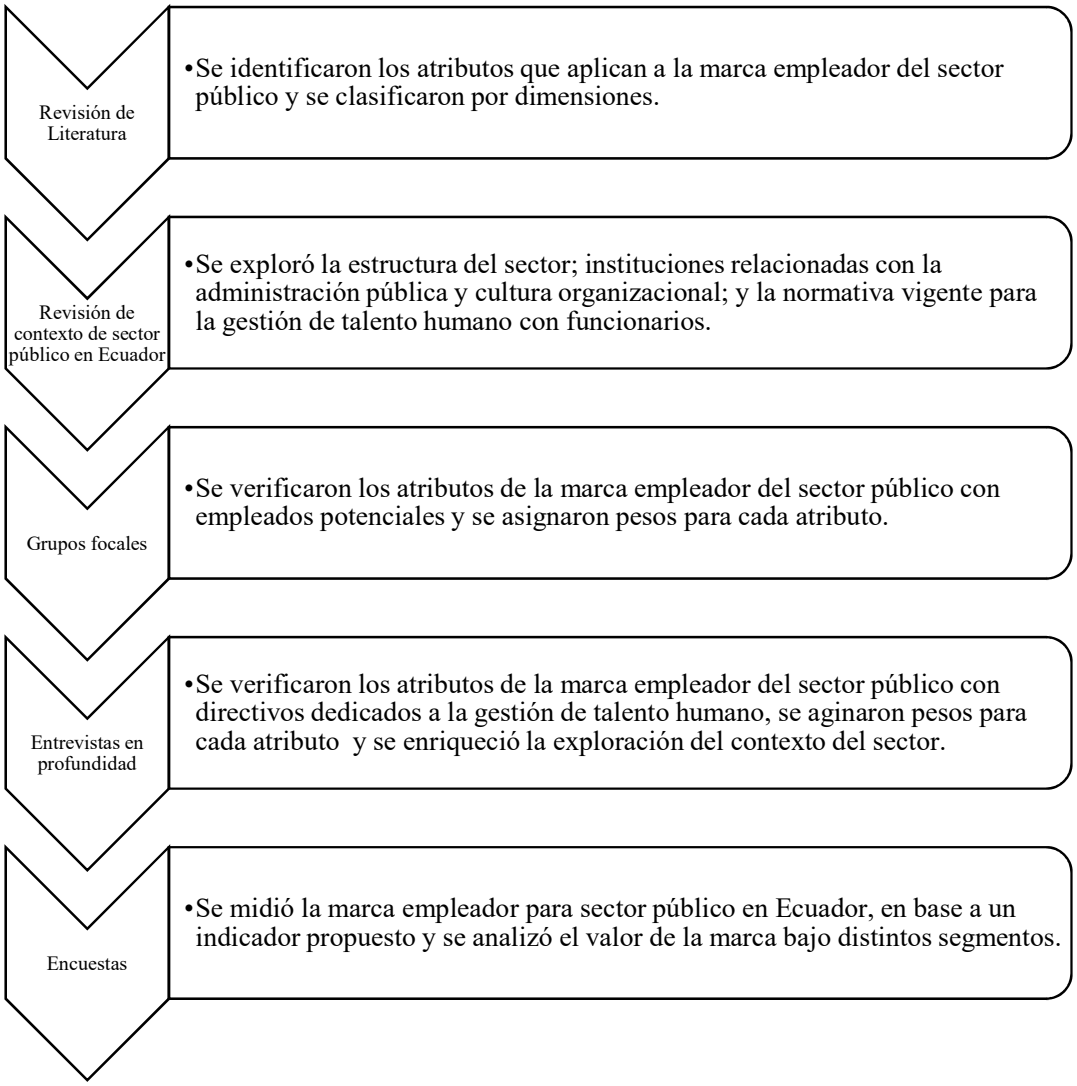
La metodología consistió en la revisión de literatura académica, empírica y monitores relacionados con la marca empleador, tanto en el sector privado como público, así como de otros intangibles relacionados con el objeto de estudio. A partir de ésto, se definieron los

atributos de la marca empleador que aplican en el sector público, de forma específica en Ecuador. Estos fueron verificados a través de grupos focales con empleados potenciales y a través de entrevistas a profundidad con directivos del sector público dedicados a la gestión de talento en el sector público.

También se exploró el contexto (estado de la administración pública y marco legal de las condiciones laborales del funcionario) del sector público en Ecuador para entender la situación bajo la cual se rige la atracción, retención y motivación del talento dentro de la administración pública. Luego, se elaboró un indicador del valor de la marca empleador basado en los atributos identificados y se ejecutó una encuesta con 2314 respuestas para medir la satisfacción de funcionarios públicos en cada atributo, y así, calcular el valor de la marca empleador del sector público de Ecuador. Los datos recopilados pasaron pruebas de significancia estadística para verificar la elaboración del indicador. Finalmente, se analizó el valor segmentando de la marca empleador por una serie de variables con el fin de explorar los matices que pueda tener este valor en la administración pública de Ecuador.

El Gráfico 15 resume la metodología aplicada durante esta investigación.

Gráfico 15- Fases de implementación de la metodología de este trabajo



Fuente: Elaboración propia

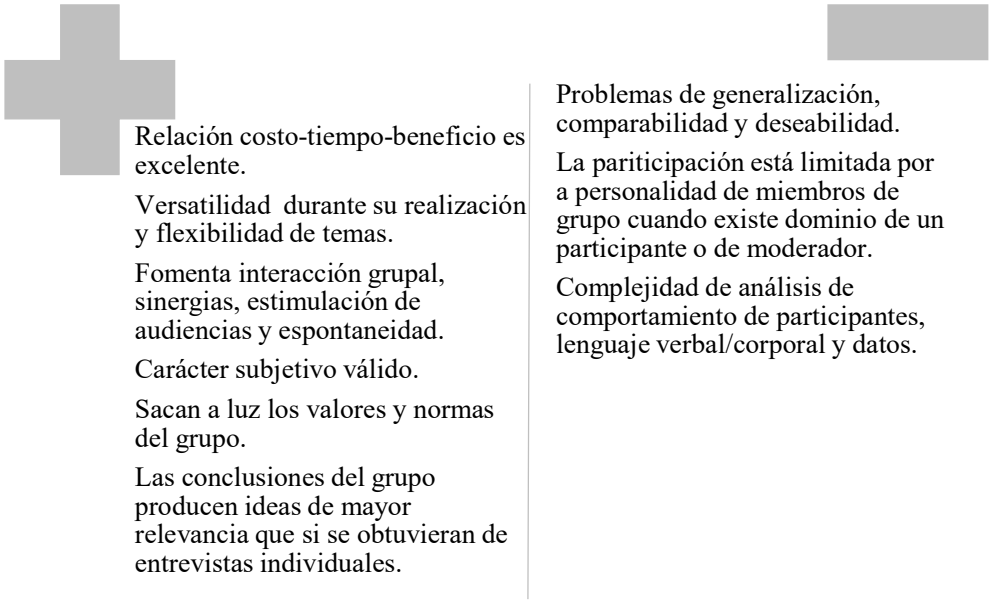
5.3.2. GRUPOS FOCALES

El objetivo principal de utilizar este tipo de técnica en la investigación es no imponer criterios a través de una encuesta como lo hacen los indicadores de evaluación de las organizaciones de un buen lugar para trabajar o de marca empleador que fueron mencionados anteriormente, sino entender y poder captar las ideas de los participantes (miembros de la sociedad) que pueden estar latentes, para finalmente concluir cuáles son los atributos y

dimensiones principales de la marca empleador del sector público de un país, y que serán las que finalmente se pongan a evaluación en un estudio cuantitativo.

Los grupos focales son una técnica de recolección de datos a través de entrevistas grupales guiadas por un banco de preguntas diseñadas con un objetivo específico donde los participantes interactúan dentro de un grupo (Bonilla & Escobar, 2009). Sirven para obtener información cualitativa-exploratoria de un tema específico, con un número limitado de personas y con un estilo de moderación dirigida. Este tipo de entrevista es ideal para captar ideas, creencias, experiencias, reacciones y percepciones de los participantes acerca de un tema, hecho o circunstancias (Morgan, 1998); en este caso acerca de la marca empleador del sector público de Ecuador. El siguiente gráfico muestra las ventajas y desventajas de esta técnica según los criterios planteados por Kitzinger (1995), Valles (2000), Aigneren (2002), Cassell & Symon (2004). Es evidente la utilidad de la ejecución de los grupos focales para el enfoque y los objetivos planteados en este estudio:

Gráfico 16- Ventajas y desventajas de los grupos focales



Fuente: Elaboración propia a partir de Kitzinger (1995), Valles (2000), Cassell & Symon. (2004) y Aigneren (2002)

El tamaño recomendado por Krueger (1991) está entre cinco y diez personas. Este tamaño permite que todos los miembros tengan oportunidad de hablar y que exista suficiente diversidad de criterios para enriquecer la discusión, explicación y debate de los temas propuestos. Normalmente deben ser grupos de personas que tengan algún elemento en común y que, a la vez, tengan cierto grado de heterogeneidad en otros ámbitos para mejorar la calidad de los resultados. Según el autor, la duración recomendada en la literatura de métodos científicos es de una o dos horas para que exista tiempo suficiente para ordenar las observaciones en relación con cada pregunta.

La elaboración de los grupos focales requiere de una estructura que consiste en la determinación de objetivos, planificación del evento, selección de participantes, selección del moderador, preparación de preguntas, selección del sitio de reunión, establecimiento de la logística, desarrollo de la sesión y análisis de la información (Bonilla & Escobar, 2009). La siguiente sección resume todos los componentes de los grupos focales realizados como parte de este trabajo. Se tomará como referencia mi trabajo en la investigación de Freile (2017).

5.3.2.1 Objetivos de los grupos de discusión

Objetivo principal:

Definir de forma exploratoria los atributos que el público de estudiantes y recién graduados atribuyen a la marca empleador que competen al sector público en Ecuador y compararlos con los utilizados en otros indicadores o monitores aplicados en el sector privado.

Objetivos específicos:

- Entender la preferencia y las motivaciones del público objetivo acerca de qué sector es más atractivo como empleador, si el público o el privado.

- Establecer qué buscan los estudiantes objetivo del empleo público en el trabajo para satisfacer sus necesidades.
- Conocer la percepción de los estudiantes objetivo del empleo público acerca del sector público en Ecuador como empleador, y, qué consideran que debería ofrecer el sector para atraer, motivar y retener el talento.
- Asignar pesos a la lista de atributos de la marca empleador para el sector público en Ecuador definidos por la autora de este trabajo.

5.3.2.2 Planificación de los grupos focales

La ejecución de los grupos focales se realizó en las instalaciones de la Universidad Tecnológica Equinoccial en la ciudad de Quito (Ecuador) entre finales del año 2016 y mediados del año 2017. El equipo de apoyo estuvo conformado por estudiantes de último año de la carrera de Relaciones Públicas y Comunicación, y liderados por la autora de esta investigación. La programación de cada grupo focal demoró un mes en promedio y se realizaron un total de ocho grupos focales.

5.3.2.3 Selección de los participantes

El público de interés de este trabajo fueron estudiantes de universidades estatales y privadas del país que estén finalizando su carrera de pregrado y que están activos o próximos a ingresar en el mercado laboral. Se escogió este segmento debido a que están llamados a ser la fuerza nueva del sector público y están expuestos mayoritariamente a las estrategias de atracción de talento del sector público.

Para fomentar la diversidad e incluir todo tipo de matices, también se mezclaron perfiles sociodemográficos y de áreas de especialización de los participantes en cada grupo focal. Adicionalmente, se decidió que los participantes no debían conocerse previamente.

La Tabla 20 presenta las características de los participantes en los grupos focales:

Tabla 20- Características de los grupos focales

Característica	Descripción
Edad	Los grupos se distribuyeron 50% de asistentes menores de 25 años y 50% de los asistentes con una edad comprendida entre 26 y 30 años.
Género	Los grupos se distribuyeron 50% hombres y 50% mujeres.
Lugar de origen	Al vivir en la capital del país, existe una cantidad importante de estudiantes que vienen de otras provincias. Los grupos se distribuyeron 50% de asistentes originales de Quito y 50% de otras ciudades.
Años por terminar la carrera	Los grupos se distribuyeron 30% con estudiantes que habían terminado las carreras y 70% con alumnos que seguían estudiando en la universidad.
Experiencia laboral	Los grupos se distribuyeron 30% con estudiantes que tenían experiencia laboral y 70% que no habían tenido un trabajo.
Especialidad de la carrera	Los grupos se distribuyeron 30% de asistentes en ramas técnicas y el 70% de asistentes entre las áreas administrativas y sociales.

Fuente: Elaboración propia a partir de Freile (2017)

5.3.2.4 Selección del moderador

Para el desarrollo de esta investigación, el moderador de cada sesión fue escogido por la autora de este trabajo. La autora participó en las sesiones como observadora para analizar los comentarios durante las discusiones y analizar el lenguaje de los participantes (verbal, gestual, corporal).

5.3.2.5 Preparación de preguntas

Se diseñaron 14 preguntas que se clasificaron como introductorias (4), de contenido (9) y de asignación de pesos (1). Estas preguntas fueron probadas y validadas previamente en un grupo de control. La categorización por edad, género y lugar de origen fue realizada de forma previa al inicio de la sesión.

Las preguntas introductorias buscaban determinar las carreras, universidades, experiencia laboral y necesidades a cubrir -a través de un empleo- por parte del público objetivo de los grupos focales.

Las preguntas de contenido pretendían identificar el sector de preferencia como empleador, los atributos que debería tener una organización para atraer-motiva-retener al talento, el nivel de conocimiento de los beneficios que ofrece el sector público y la opinión acerca del sector público en Ecuador.

Luego de haber terminado con las preguntas del guion, se solicitó a los aspirantes de cada grupo focal que llegaran a un consenso y priorizaran los atributos de la marca empleador del sector público identificados por la autora de este trabajo a partir de la asignación de pesos para cada atributo. El valor total de los pesos asignados sumó 100%.

Las preguntas realizadas en los grupos focales se presentan en el Anexo 2 y las transcripciones en el Anexo 3.

5.3.2.6 Selección del sitio de reunión

La realización de los grupos focales se hizo en aulas de la Facultad de Comunicación, Artes y Humanidades de la Universidad Tecnológica Equinoccial en horarios donde no había clases (entre semana por las noches y sábados) para que el ambiente de las sesiones fuera lo más controlado posible y no hubiera agentes externos como el ruido que impida el correcto desempeño de la investigación.

5.3.2.7 Logística de las sesiones

Como parte de la organización de los grupos focales se diseñó una invitación para participar de esta investigación y fue entregada al público de interés como estrategia de reclutamiento a participantes potenciales. Las personas encargadas de logística realizaron el

seguimiento a las invitaciones hasta obtener confirmación de los participantes y coordinaron todos los trámites para permitir el acceso a la Universidad donde se realizaron los grupos focales. Se definió la hora y lugar para esta actividad, de tal forma que facilite la asistencia, que no haya tráfico, que tenga fácil acceso para peatones y que cuente con parqueaderos.

Adicionalmente, se llevaron refrigerios que fueron repartidos durante las sesiones. No hubo ningún incentivo adicional para los participantes del grupo, ya que se les indicó desde el inicio que los resultados de esta investigación tenían fines netamente académicos.

5.3.2.8 Desarrollo de las sesiones

Los moderadores, quienes habían practicado previamente el desarrollo de la sesión, dirigieron la discusión y debate en el grupo de forma satisfactoria. No se registraron incidentes.

Los observadores se encargaron de preparar el salón, organizar las sillas y mesas en una configuración incluyente, y se solicitó autorización a los participantes para grabar las sesiones y así poder realizar el análisis.

5.3.2.9 Análisis de la información

Como parte del análisis se transcribieron las sesiones y se realizó una tabla con los principales hallazgos. Estas observaciones permitieron determinar los atributos principales de la marca empleador aplicables al sector público en Ecuador, fortalezas y debilidades del sector, así como hallazgos adicionales que fueron de relevancia para esta investigación.

Los resultados de estos grupos focales facilitaron el diseño de las preguntas para las entrevistas a profundidad con altos funcionarios de la administración pública en el área de gestión del talento humano. Los hallazgos se presentarán en el capítulo de resultados.

5.3.3. ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

La entrevista en profundidad es un método cualitativo de investigación que se apoya en la percepción de los entrevistados acerca de un tema de estudio en base a sus conocimientos, valores, costumbres, cultura o ideología (Robles, 2011). El mismo autor indica que esta técnica consiste en encuentros entre el investigador y los informantes con el fin de profundizar en un ámbito previamente definido (objetivos), comprender sus perspectivas y experiencias y cómo los informantes (*target*) lo expresan con sus propias palabras.

En esta técnica, el entrevistador explora, analiza e identifica la información más relevante para los objetivos de la investigación a través de preguntas diseñadas a modo de guion (Taylor & Bogdan, 1990). Las entrevistas deben ser planificadas, tener una duración máxima de dos horas para no fatigar al entrevistado, procurar realizar las entrevistas en un ambiente con atmósfera que genere confianza para obtener respuestas concretas y honestas (Blasco & Otero, 2008). Este método no obedece a presentar resultados con representación estadística, más bien es un estudio a detalle de la información obtenida de los entrevistados, cuyo perfil fue definido al inicio de la investigación (Patton, 1990).

Algunos autores como Amezcua & Gálvez (2002) o Cabrera (2009) consideran que se puede utilizar el método de triangulación para validar los resultados obtenidos. De acuerdo con los autores citados, un ejemplo de triangulación que aplica a esta investigación es que diferentes sujetos respondan la misma pregunta y comparar sus respuestas, así como la triangulación de la información registrada con el marco teórico.

La siguiente sección resume todos los componentes de las entrevistas en profundidad que se realizaron como parte de este trabajo a directivos de la gestión de talento humano del sector público en Ecuador.

5.3.3.1 Objetivos

Objetivo principal:

Verificar la información obtenida de los grupos focales acerca de los atributos de la marca empleador para el sector público en Ecuador y enriquecer la revisión del contexto de la administración pública en relación con la gestión de talento humano en el sector público y la marca empleador.

Objetivos específicos:

- Conocer si los directivos del sector público conocen el concepto de marca empleador y si la gestionan en el sector público.
- Identificar cómo el sector público atrae, motiva y retiene el talento (en la práctica diaria y las estrategias de comunicación usualmente utilizadas)
- Conocer si las estrategias de gestión de talento en la administración pública están centralizadas o descentralizadas.
- Identificar los atributos que los directivos atribuyen al sector público para la atracción, motivación y retención del talento.
- Testar con los directivos los hallazgos de los grupos focales.
- Asignar pesos a la lista de atributos de la marca empleador para el sector público en Ecuador que fueron identificados en la revisión teórica y contrastar estos pesos con los asignados por los empleados potenciales.

5.3.3.2 Planificación de las entrevistas

La ejecución de las entrevistas se realizó en los despachos de los directivos de la gestión de talento humano durante el año 2017. Se contó con un equipo de apoyo conformado por estudiantes de último año de la carrera de Relaciones Públicas y Comunicación de la

Universidad Tecnológica Equinoccial cuyo papel fue encontrar las direcciones de correo electrónico de los directivos de gestión de talento humano en las páginas *web* de ministerios y otras entidades del sector público. La autora de esta investigación coordinó a este equipo, envió las invitaciones a participar de esta investigación académica, diseñó las preguntas, entrevistó a los directivos de talento humano del sector público y realizó el análisis de la información registrada que incluyó anotaciones acerca del lenguaje de los participantes (verbal, gestual, corporal).

La gestión de cada entrevista (contacto con el entrevistado, acceso, programación, etc.) demoró dos meses en promedio y se realizó un total de cuatro entrevistas.

5.3.3.3 Selección de participantes

El público objetivo de estas entrevistas fueron funcionarios del sector público que dirigían la gestión de talento humano, a quienes les corresponde los procesos de atracción-motivación-retención de los equipos de trabajo. Se escogió este público debido a su conocimiento del sector, de los procesos, de las estrategias y de la normativa legal aplicable al funcionario público de carácter temporal o con nombramiento. La Tabla 21 presenta las características de los entrevistados (quienes respondieron a la invitación de participar en esta investigación cualitativa):

Tabla 21- Características de los entrevistados

Característica	Descripción
Rango del funcionario	Una analista senior de Talento Humano y tres directores de Administración de Talento Humano de distintos ministerios (Función Ejecutiva) y de la Fiscalía General del Estado (Función Judicial).
Género	Una mujer y tres hombres.
Experiencia en el sector público	La analista senior contaba con cinco años de experiencia y el resto de los directores tenían más de 10 años en la gestión de talento humano dentro del sector público.
Experiencia en el sector privado	La analista senior y otro director no contaban con experiencia en el sector privado. Los otros directores tenían menos de diez años de experiencia en el sector privado.

Fuente: Elaboración propia

5.3.3.4 Preparación de preguntas

Con apoyo en la revisión del marco conceptual, del contexto del sector público en Ecuador y de los resultados obtenidos de los grupos focales, se elaboraron preguntas para verificar la información obtenida acerca de los atributos de la marca empleador y la gestión de talento humano dentro del sector. Se diseñaron 21 preguntas que se clasificaron como introductorias (4), de contenido (16) y de asignación de pesos (1).

Las preguntas introductorias tenían como objetivo conocer el cargo de los funcionarios entrevistados, los años de experiencia en el sector público y privado, y el conocimiento del concepto de marca empleador. Las preguntas de contenido pretendían conocer: cómo el sector público atrae, motiva y retiene el talento (en la práctica y las estrategias de comunicación); cuál era la percepción acerca de los perfiles de las personas que aplican a puestos de funcionarios; si las estrategias de gestión de talento estaban centralizadas o si las instituciones tenían independencia y autonomía para planificarlas; y los atributos que los entrevistados consideraban fortalezas del sector público para la atracción, motivación y retención del talento. Se pretendía contrastar, en último término, los hallazgos de los grupos focales sobre cómo se debía gestionar una marca empleador del sector público (si se relaciona

con un estilo de gestión o ideología política) y sobre si la buena gestión de una marca empleador podría generar confianza en el sector público.

Finalmente, la pregunta de asignación de pesos consistió en que los entrevistados indicaran con qué valor calificarían a cada atributo de la marca empleador para el sector público definidos por la autora de este trabajo tras la revisión del marco conceptual y su testeo con empleados potenciales en los grupos focales. Los valores asignados a cada atributo debían sumar 100.

En el Anexo 4 se puede consultar la guía de las entrevistas.

5.3.3.5 Selección del sitio para las entrevistas

La realización de las entrevistas se hizo en los despachos de cada uno de los funcionarios en los Ministerios de Deporte, Obras Públicas y Telecomunicaciones, y en la Fiscalía General del Estado. Las entrevistas fueron en días laborables en horarios donde no había reuniones u otros eventos para los entrevistados, de manera que el ambiente de las sesiones fuera lo más controlado posible y no hubiera agentes externos como el ruido que impida el correcto desempeño de la investigación.

5.3.3.6 Logística de las entrevistas

Como parte de la organización de las entrevistas, se envió una invitación para participar en esta investigación a algunos funcionarios del sector público que formaban parte de los directivos de gestión de talento humano en las instituciones. Se realizó el seguimiento a las invitaciones hasta obtener confirmación de los participantes y coordinar todos los trámites para realizar las entrevistas.

Las entrevistas tardaron bastante tiempo en ser coordinadas debido a la coyuntura política del año 2017, ya que era año electoral y los entrevistados se encontraban en transición de gobiernos.

De la lista de funcionarios a los que se dirigió la invitación (un total de 20), cuatro confirmaron su participación y ratificaron su deseo de contribuir en este trabajo académico.

5.3.3.7 Desarrollo de las entrevistas

La autora de esta investigación fue quien realizó las entrevistas a los funcionarios siguiendo el guion de preguntas diseñado, y en algunos casos, realizó otras preguntas no planificadas en función de las respuestas de los entrevistados para enriquecer los hallazgos de esta técnica. Se solicitó autorización a los participantes para grabar las sesiones y así poder realizar el análisis posterior. No se registraron incidentes durante las entrevistas.

5.3.3.8 Análisis de la información

Las entrevistas fueron transcritas, y para su análisis se realizó una tabla con los principales hallazgos tras el procesamiento cualitativo de los datos. La lógica del análisis tenía como horizonte contrastar los resultados de la revisión del contexto del sector público en Ecuador y de la ejecución de los grupos focales con la realidad de la gestión de talento humano en relación con los atributos, fortalezas, debilidades y observaciones de las instituciones públicas y la marca empleador. Los hallazgos cualitativos se presentarán en el capítulo de resultados.

En el Anexo 5 se puede consultar la tabla que resume las respuestas de los entrevistados.

5.3.4. ENCUESTA A EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO EN ECUADOR

La encuesta es una técnica de investigación que permite obtener información mediante la recopilación de datos y elaborar hipótesis o medir variables de la realidad (Quispe & Sánchez, 2011). Según estos mismos autores, hay cuatro tipos de encuesta, tomando en cuenta la estructura de las preguntas, así como la interacción entre encuestado y encuestador:

- Estructurada: Las preguntas se formulan a todas las personas por igual.
- No estructurada: El encuestador puede modificar las preguntas en función de las respuestas obtenidas.
- Verbal: La encuesta se realiza por entrevistas y existe una interacción directa entre encuestador y encuestado.
- Escrita: El cuestionario de preguntas está plasmado en un documento que es respondido directamente por encuestados.

De éstas, la modalidad elegida para la presente investigación fue una encuesta estructurada, verbal y de carácter presencial.

Cómo método cuantitativo que es, una de las ventajas de las encuestas es que permite abarcar a poblaciones grandes mediante muestreo, por lo que se puede obtener resultados representativos del universo. También es cierto que definiendo un tamaño adecuado de la muestra se evitan inducciones de elección sesgados por un determinado grupo de encuestados.

Se limitó el número de preguntas para poder contrastar las hipótesis y se midió la percepción de satisfacción de los empleados en relación con los atributos de la marca empleador del sector público de Ecuador, que fueron identificadas en los grupos focales y verificadas con las entrevistas a profundidad. Algunas de las preguntas fueron dicótomas

cerradas y el resto fueron preguntas cerradas para la medición de los atributos de la marca empleador.

Para la correcta aplicación de la encuesta fue necesario definir los objetivos de ésta, el *target*, una muestra representativa y el cuestionario.

5.3.4.1 Objetivos de la encuesta

Los objetivos principales de la encuesta fueron:

- Contrastar las hipótesis planteadas con empleados actuales del sector público en Ecuador.
- Medir el estado de la marca empleador del sector público de Ecuador, es decir, computar su valor.

5.3.4.2 Público de la encuesta

Las hipótesis se plantearon a partir de la información revisada en el marco conceptual de esta investigación. Estas hipótesis involucraban de forma directa a los empleados actuales del sector público, por lo que constituyeron el público objetivo de la encuesta. Se consideró como empleado público a los funcionarios de todas las funciones del Estado indicadas en capítulos anteriores, incluyendo tanto a empleados con nombramiento permanente y contratos temporales.

5.3.4.3 Muestra de la encuesta

Para calcular un tamaño representativo de muestra para la realización de la encuesta, se utilizó la Fórmula 1:

$$n = \frac{K^2 * P * Q * N}{E^2 * (N-1) + K^2 * P * Q}$$

Fórmula 1. Tamaño de muestra

De acuerdo con Romo (1998), el tamaño de muestra cuando se conoce el tamaño de la población depende de cinco factores:

- K es la constante que depende del nivel de confianza que asignemos y determina el área de probabilidad buscada. En nuestro caso tomamos k = 2,58 para un nivel de confianza del 99%. El nivel de confianza de un muestreo está relacionado directamente a la representatividad de los resultados.
- P es la dispersión poblacional que tiene relación directa con la homogeneidad de las respuestas; es la probabilidad de ocurrencia. Para efectos de este trabajo se asumió el caso desfavorable donde este valor es igual a 0.5 debido al nivel de incertidumbre y maximiza el tamaño muestral.
- Q es el complemento del valor de dispersión poblacional, es decir, la probabilidad de no ocurrencia (1-P) y se utilizó el valor de 0.5.
- N es la población total del estudio. El tamaño de la muestra será mayor cuanto más grande sea la población sujeta a estudio. Sin embargo, a partir de 100.000 individuos se consideran poblaciones estadísticamente infinitas. De acuerdo con lo ya mencionado en capítulos anteriores, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Ecuador indicó que, a finales de 2017, el país contaba con 719 mil empleados en todas las funciones del Estado y otras instituciones creadas por la ley. Este fue el valor utilizado en el cálculo.
- E es el error de muestreo que representa la imprecisión relacionada a la estimación de resultados por parte de la encuesta para una población específica. Mientras más

grande es la muestra, el error cometido al generalizar los resultados es menor. Para efectos de esta investigación se utilizó un error de muestreo del 3%.

De acuerdo con la Fórmula 1, el tamaño de la muestra requerida para este estudio fue 1844 funcionarios. Originalmente se consideró una tasa de formularios desechados del 35% por lo que se planificó encuestar a 2,840 funcionarios. Finalmente, se registraron las respuestas de 2,834 empleados del sector público, de las cuales se rechazaron 520 porque no fueron rellenadas adecuadamente. Al final, se utilizó la información recolectada de 2,314 funcionarios, lo que reduce el porcentaje de error a 2.65%, manteniendo el 99% de representatividad.

5.3.4.4 Cuestionario de la encuesta

El cuestionario está compuesto por un total de doce preguntas distribuidas en distintos apartados temáticos.

Hay un primer bloque de cuatro preguntas que tiene que ver con datos básicos de identificación del encuestado: su edad, género, institución pública donde trabajaba y si se considera un empleado del estado o gobierno. Estos parámetros sociodemográficos se plantearon para contrastar su efecto en la percepción del estado de la marca empleador del sector público de Ecuador. La edad permite identificar la percepción de cuatro generaciones de empleados que están en el sector público, que de acuerdo con Strauss & Howe (1991) y Boysen et al. (2016), fueron definidas como sigue: *Baby Boomers* (nacidos entre 1946 y 1964), Generación X (nacidos entre 1965-1980), *Millenials* (nacidos entre 1981-1996) y Generación Z (nacidos a partir de 1993); y comparar las respuestas entre ellos para definir si las percepciones generacionales influyen en la corroboración o negación de las hipótesis. El género pretende desvelar si las respuestas son distintas entre empleados masculinos y

femeninos. El nombre de la institución permite determinar la percepción de los encuestados en relación con la función del Estado del grupo al que pertenece. La autoidentificación del funcionario permite analizar si existe un sesgo político en su labor o si considera su empleo como parte del servicio a la ciudadanía.

Un segundo bloque de preguntas estuvo relacionado con la gestión del talento y la marca empleador. Son cuatro preguntas que procuraron identificar realidades acerca de la gestión del talento humano para comprender el estado de la marca empleador del sector y evaluar las hipótesis planteadas. Las alternativas de respuesta fueron SI/NO, y las preguntas estuvieron redactadas como sigue:

P1: ¿Conoce si existe una propuesta de valor acerca de los beneficios económicos y no económicos que brinda el sector público en Ecuador para atraer, retener y motivar al talento humano?

P2: ¿Considera que el área de comunicación y el área de talento humano trabajan de forma conjunta en estrategias de atracción, retención y motivación?

P3: ¿Considera al sector público en Ecuador como un buen empleador?

P4: ¿Cree usted que es necesario tener afinidad política con el Gobierno de turno para ser empleado en el sector público?

Un tercer bloque se refirió a identificar la relación existente entre la reputación y la confianza con la marca empleador. Estas tres preguntas tenían como objetivo señalar la relevancia de la reputación del gobierno y de la institución pública para la que trabajaba el encuestado en relación con la atracción, retención y motivación del talento humano dentro del sector público. Las alternativas de respuesta fueron SI/NO, y las preguntas estuvieron redactadas como sigue:

P5: ¿Cree usted que la reputación del Gobierno de turno a nivel nacional e internacional atrae a empleados potenciales y retiene/motiva a empleados actuales?

P6: ¿Cree usted que la reputación de la institución pública a la que usted pertenece atrae a empleados potenciales y retiene/motiva a empleados actuales?
P7: ¿Considera que ser un buen empleador genera confianza en las instituciones públicas?

Por último, el cuarto bloque está formado por solo una pregunta para la evaluación de la marca empleador del sector público por parte de los funcionarios encuestados. Cada encuestado evaluó en una escala 1-5 su nivel de satisfacción con los atributos de marca empleador para el sector público en Ecuador clasificados en tres dimensiones.

Como ya se ha indicado, la dimensión de *Condiciones Laborales* agrupa los atributos que la organización le puede ofrecer a los empleados actuales/potenciales, y abarca el salario adecuado, la estabilidad laboral, el desarrollo profesional, la motivación y reconocimiento, y la conciliación entre vida personal y profesional. La dimensión vinculada a las *Condiciones de Cultura Organizacional* se refiere a las relaciones existentes dentro de las organizaciones, de los empleados hacia la organización, entre empleados y hacia los líderes, y comprende el clima laboral, la igualdad y diversidad en el lugar de trabajo, la relación con los jefes directos, y el estilo de liderazgo de las autoridades. Por último, la dimensión de *Inclinación al Servicio Público* registra la conceptualización del servicio público como misión, sea por la identificación con los objetivos del sector o con el proyecto de la organización y el orgullo de pertenencia.

La Tabla 22 presenta la escala de calificación de la marca empleador para el sector público en Ecuador propuesto por la autora. A partir del valor de indicador que se calculó, se determinó el estado de la marca empleador:

Tabla 22- Propuesta de escala de indicador de la marca empleador del sector público de Ecuador

Estado de la marca empleador	Rango del indicador
Muy Malo	1-20
Malo	21-50
Bueno	51-70
Muy Bueno	71-90
Excelente	91-100

Fuente: Elaboración propia

5.3.4.5 Ejecución de la encuesta

La elevada dimensión de la muestra de la encuesta requirió de un gran equipo de encuestadores. En este sentido, la autora de esta investigación contó con dos recursos que fueron clave.

En primer lugar, pudo contar con los estudiantes que se encontraban terminando el grado de Relaciones Públicas y Comunicación de la Universidad Tecnológica Equinoccial para el equipo de encuestadores, siendo un total de 100 encuestadores que participaron en el estudio. En segundo lugar, el Gobierno de Ecuador estrenó un edificio en el centro de Quito en 2016, conocido como Plataforma Gubernamental Norte, donde se concentran empleados de varias de las funciones del Estado. En este edificio trabajan al menos 5000 personas y la encuesta se realizó mayoritariamente ahí. Para lograr representatividad de las otras funciones del Estado, se designaron equipos específicos para visitar otras instituciones públicas.

La encuesta se ejecutó a finales de 2017 y debido al número de encuestadores disponibles, tomó una semana el recolectar la información de la encuesta. En el transcurso de la planificación de la encuesta hubo algunas restricciones de parte de la administración de los edificios gubernamentales para que los encuestadores realizaran su trabajo ya que no podían interrumpir la atención ciudadana y debían registrar los datos en zonas estratégicas de accesos como pasillos, ascensores y puertas. La autora organizó equipos de tres

encuestadores y los distribuyó en distintas áreas de los edificios para abarcar mayor cantidad de funcionarios por día.

El capítulo seis presenta los resultados obtenidos en la encuesta.

CAPÍTULO VI: ESTADO DE LA MARCA EMPLEADOR DEL SECTOR PÚBLICO EN ECUADOR. RESULTADOS DEL ANÁLISIS EMPÍRICO.

6.1. INTRODUCCIÓN

Este capítulo recoge los resultados obtenidos en la observación empírica. En primer lugar, presenta los hallazgos cualitativos de los grupos focales con empleados potenciales, con quienes se testó los atributos de la marca empleador identificados en la revisión teórica. A continuación, se muestran los resultados de las entrevistas a profundidad que se hicieron a directivos de talento humano en el sector público, y que permitieron contrastar los atributos definidos en los grupos focales, evidenciar la realidad del sector y obtener más información sobre el estilo de gestión de la administración pública en Ecuador. Finalmente, se exponen los resultados de la encuesta que permitieron contrastar las hipótesis y establecer un modelo para calcular un indicador de marca empleador del sector público de Ecuador.

La revisión de literatura académica y empírica, así como el contexto del sector público y el marco legal que afecta la gestión de talento, más los resultados de los grupos focales, entrevistas en profundidad y encuesta, sirvieron para crear una proposición de valor del sector público en Ecuador; y para proponer estrategias para la atracción, motivación y retención del talento en base los públicos de interés identificados.

6.2. RESULTADOS DE LOS GRUPOS FOCALES: LOS ATRIBUTOS DE LA MARCA EMPLEADOR PARA EMPLEADOS POTENCIALES

Una investigación precedente (Freile, 2017) recoge parte de los resultados obtenidos de la exploración llevada a cabo con los grupos focales. Para el presente trabajo se indica de esa investigación solo lo que es relevante a efecto de la contrastación de la hipótesis. Más

concretamente, se exponen los principales hallazgos, así como la asignación de pesos a los atributos.

6.2.1. ÁREAS DE INTERÉS

A continuación, la Tabla 23 muestra los principales hallazgos.

Tabla 23- Hallazgos de los grupos focales con empleados potenciales del sector público

Áreas de interés	Descripción
Características favorables en una organización como empleadora (indistinta del sector)	Los potenciales empleados buscan en una organización (sea del sector público o del privado) que provea desarrollo profesional, estabilidad económica, salario atractivo, buen ambiente laboral, que fomente el respeto entre compañeros, que sea imparcial en las promociones, que tenga buena reputación y que brinde oportunidades de trabajo en el extranjero.
Características que diferencian al sector privado del público como buen empleador	Las fortalezas del sector privado en relación con el público para atraer, retener y motivar al talento humano para empleados potenciales fueron: los beneficios no económicos - otras compensaciones como seguros o bonos de comida, etc.- y el desarrollo profesional -bonos de desempeño, préstamos para estudiar, diseño de carrera y formación -.
Características que diferencian al sector público del privado como buen empleador	Las fortalezas del sector público en relación con el privado para atraer, retener y motivar al talento humano fueron: salario, infraestructura e inversión en investigación.
Debilidades del sector público en Ecuador para atraer, retener y motivar el talento	Las debilidades identificadas por los empleados potenciales fueron: inestabilidad laboral, atrasos en pagos, falta de libertad de expresión e independencia ideológica a nivel político, trabajo monótono, falta de incentivos laborales no económicos y favoritismo.
Atributos que deben evaluarse para la marca empleador del sector público de Ecuador	Los atributos identificados por los empleados potenciales fueron: clima laboral, salario, estabilidad laboral, desarrollo profesional, igualdad y diversidad (méritos, respeto a ideología política), estilos liderazgo, motivación, reconocimiento, cumplimiento de la legislación laboral, posicionamiento de la empresa y valor que se aporta a la ciudadanía a través del servicio.

Observaciones relacionadas con la marca empleador	Los participantes no conocen los beneficios (propuesta de valor) ni el marco legal (normativa y procedimientos) que afecta la gestión de talento en el sector público. La reputación y la confianza del gobierno ecuatoriano al momento de realizar los grupos focales habían sufrido un deterioro significativo que causaba un rechazo por parte de los empleados potenciales hacia el sector público como empleador.

Fuente: Elaboración propia a partir de los grupos focales del trabajo de Freile (2017)

De lo indicado en la tabla cabe señalar que:

- Comparativamente, lo que más atrae del sector público es el salario, si bien los empleados potenciales atribuyen retraso en el pago de este. Respuestas muy frecuentes fueron las siguientes:

  "Para mí en lo que es en beneficios el sueldo básico para el sector público es excelente"

  "y creo que muchos de nuestros familiares han sido beneficiados con estos cambios, el sueldo ahora es mucho mejor y si tú quieres ganar más según tus méritos los vas ganando"

  "…antes habían puestos públicos, pero no con la remuneración que tienes en esta instancia. Antes los educadores con nombramiento ganaban 800 dólares hoy ganan hasta 2000 por los méritos."

  "Yo pienso que no sería muy conveniente debido a que a veces se retrasan en los pagos y uno necesita de su sueldo para poderse mantener y se van atrasando. Entonces no nos conviene."

  "Los pagos son a destiempo porque lamentablemente todos en el país tenemos problemas, y ahí está el motivo por el que se atrasa el pago, ya que la economía del país no es buena."

- Que se identifique el salario como un factor positivo para la atracción del talento en el sector público, pero a la vez que se asigne a éste una inestabilidad laboral, podría estar indicando que en la administración pública de Ecuador hay deficiencias en la gestión de la trayectoria profesional de los empleados públicos. Algunos participantes afirmaron:

  "...pero también tiene en su contra que los contratos en el sector público no duran más de dos años."

  "...no me gustaría trabajar en una empresa que no me ofrezca seguros y que no sepa el tiempo en el que voy a estar."

- Llama la atención que los empleados potenciales consideran que en el sector público hay falta de libertad de expresión y de independencia ideológica en el desempeño del trabajo, cuestión que será comentada más abajo al contrastar con los resultados obtenidos de otras técnicas de investigación. Estos son algunos ejemplos de las afirmaciones que hicieron:

  "Si vas a tener un buen cargo y eres muy cercano al gobierno, actualmente vas a ganar bien y te va a ir bien, pero si obviamente puedes no ser cercano al gobierno y piensas diferente, tienes una inestabilidad laboral."

  "Me gustaría trabajar en el sector privado porque en el sector público debes atenerte a ciertas reglas de un gobierno y guardar lo que piensas por el bien de tu puesto."

  "He escuchado de un familiar que trabaja en el sector público como que sí les explotan y están obligados a seguir ciertas reglas. Si dicen algo en contra del gobierno o no hacen lo que les piden, pierden el trabajo. Y uno por velar su futuro debe hacer cosas que no quiere."

- La lista de atributos identificada por empleados potenciales para la marca empleador guarda relación con la que se extrajo de la revisión del marco teórico. Los atributos principalmente tienen que ver con las dos primeras dimensiones identificadas: condiciones laborales (salario, estabilidad laboral, desarrollo profesional, motivación, reconocimiento, cumplimiento de la legislación laboral); y características de la cultura organizacional (clima laboral, igualdad y diversidad -méritos, respeto a la ideología política-, estilos de liderazgo). Algunas frases de los participantes son las siguientes:

  "Lo primordial es la economía hablando de mi caso, con que a mí me digan usted se va a sentir segura con lo que va a hacer en su trabajo…"

  "Más oportunidades de superarse, cursos en el exterior."

  "…que valoren el talento que tú tienes, subir gracias al esfuerzo de tu trabajo."

  "En el público siempre deben seguir algo que está en la ley y mientras tanto en el privado, mientras no se diga o se mencione en algún lugar, se va a hacer lo que el jefe diga. En el público es todo legal, es más fácil que se cumpla la ley que en una empresa privada."

  "…que la gente no sienta que está en un lugar de trabajo bajo mucho estrés."

  "…lo que más me llamó la atención fue el clima laboral. De hecho, tienen una cultura organizacional muy fuerte que te empoderan de la misión, visión que ellos tienen. Entonces te identificas con la empresa."

  "Me gustaría trabajar en algún ámbito público, ya que califican mis méritos y por méritos llegar algún cargo importante dentro de una empresa pública. Para mí sería un logro en mi carrera."

  "Existe mucha burocracia, pero con buenos jefes. Uno puede colaborar para mejorar el país."

- Hay que mencionar, sin embargo, que, en la respuesta a la pregunta abierta, los empleados potenciales apenas mencionan atributos relacionados con la inclinación al servicio público (tercera de las dimensiones identificadas tras la revisión conceptual en el presente trabajo). Solo se encontraron dos menciones que fueron:

  "Yo creo que en el sector público porque puedes ayudar más a la ciudadanía."

  "Yo creo que en el sector público porque hay más mecanismos y más formas de poder hacer algo para el país. Siempre en el sector público uno logra tomar decisiones en pro de los ciudadanos. Más bien para toda la población y no solo para un grupo localizado."

6.2.2. RELACIÓN DE ATRIBUTOS ASIGNADOS A LA MARCA EMPLEADOR

La Tabla 24 muestra los resultados de la asignación de pesos que hicieron empleados potenciales de los atributos incluidos en una lista (la que resultó de la revisión teórica) de la marca empleador del sector público en Ecuador. Ésto se obtuvo al promediar los valores asignados a los atributos por cada uno de los grupos focales (recuérdese que se les solicitó que otorgaran un peso a cada atributo entre 0 y 100, y de forma tal que los pesos sumen 100) y organizarlos de mayor a menor. Para entender mejor la prioridad que los empleados potenciales asignaron a los atributos en función de la dimensión a la que pertenecen, se agregó una columna adicional con esta información (nombre y escala de grises para diferenciar la dimensión). El Anexo 6 recoge los valores de cada grupo focal.

Tabla 24- Peso atribuido por empleados potenciales a los atributos de la marca empleador del sector público de Ecuador

Atributo	Peso Asignado (media de los grupos focales)	Dimensión
Salario adecuado	15.25	Condiciones Laborales
Estabilidad laboral	12.13	Condiciones Laborales
Clima laboral	11.38	Condiciones de Cultura Organizacional
Desarrollo profesional	9.81	Condiciones Laborales
Identificación con el proyecto de la organización	9.25	Inclinación al servicio público
Orgullo de pertenencia	8.00	Inclinación al servicio público
Motivación y reconocimiento	7.94	Condiciones Laborales
Conciliación entre vida personal y profesional	7.25	Condiciones Laborales
Igualdad y diversidad	6.63	Condiciones de Cultura Organizacional
Liderazgo de autoridades	6.36	Condiciones de Cultura Organizacional
Relación con los jefes directos o superiores inmediatos	6.00	Condiciones de Cultura Organizacional
PESO TOTAL	**100.00**	

Fuente: Elaboración propia a partir de grupos focales

La Tabla 24 indica que:

- Se puede apreciar que los atributos con mayor relevancia pertenecen a la dimensión de Condiciones Laborales (Salario adecuado y Estabilidad laboral).
- El atributo que mayor peso tiene como marca empleador para los empleados potenciales es el Salario adecuado. Con un 15.25, el salario está 9.25 puntos por delante de la "Relación con los jefes directos o superiores inmediatos" que obtiene una media de 6.00 y tuvo el menor peso asignado.
- Comparando los pesos asignados por dimensiones (la tabla las identifica con tonos de grises), las *Condiciones Laborales* es la dimensión que más peso obtiene entre empleados potenciales. Tres atributos que están en la parte más alta de la tabla son precisamente de esta dimensión: Salario adecuado (15.25), Estabilidad laboral (12.13)

y Desarrollo profesional (9.81). Cabe señalar que hay algunas condiciones laborales que obtienen menos peso que las señaladas arriba: la Motivación y reconocimiento (7.94), y la Conciliación entre vida personal y profesional (7.25).

- Por lo que respecta a la segunda dimensión, las *Condiciones de Cultura Organizacional*, los resultados parecen mostrar que, para empleados potenciales, el Clima laboral es un atributo con un peso importante (11.38). Sin embargo, la Igualdad y diversidad (6.63), el Liderazgo de las autoridades (6.36) y la Relación con los jefes directos o superiores inmediatos (6.00) son los atributos que menor peso obtuvieron.
- Resulta interesante comprobar que la tercera dimensión, la *Inclinación al servicio público*, que en la respuesta a la pregunta abierta sobre atributos asignables apenas obtiene respuesta, ocupa un peso importante como dimensión: Identificación con el proyecto de la organización (9.25) y Orgullo de pertenencia (8.00).

6.3. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD: LOS ATRIBUTOS DE LA MARCA EMPLEADOR PARA LOS GESTORES DEL TALENTO EN EL SECTOR PÚBLICO

6.3.1. ÁREAS DE INTERÉS

A continuación, se presentan los principales hallazgos de las entrevistas en profundidad con los funcionarios que administran la gestión del talento humano dentro del sector público (una versión muy inicial y parcial de estos resultados está en Freile, 2017). La experiencia de todos los funcionarios en el sector público y algunos en el sector privado enriqueció las entrevistas y los aportes al entendimiento de la realidad del sector y las diferencias con el sector privado. La Tabla 25 presenta los hallazgos encontrados que han sido categorizados por áreas de interés:

Tabla 25- Hallazgos de las entrevistas en profundidad

Áreas de interés	Descripción
Gestión de la marca empleador	• Dos de los entrevistados no conocen el término marca empleador y otros indicaron que han escuchado el término, pero sólo relacionado con el sector privado, y que tal recurso intangible no se gestiona en sector público en Ecuador. • No hay una estrategia global de la Administración Pública que proponga la atracción, retención y motivación del talento, sino que más bien cada institución diseña la suya. • Los entrevistados entienden que la marca empleador debe ser independiente de la ideología política ya que Estado y Gobierno son, a juicio de los entrevistados, diferentes conceptos. • No hay una proposición de valor formal del sector público en Ecuador y tampoco de las instituciones. • La gestión de marca empleador debe ser compartida entre una marca paraguas de gobierno y una singular de cada institución pública. • El Ministerio de Trabajo regula las relaciones laborales dentro del sector público y privado; y a criterio de los entrevistados, debería crear normativas para generar condiciones que se adapten a cada sector para atraer y retener el talento al sector público. • Los entrevistados entienden que los funcionarios pueden actuar como embajadores del sector público para que otros públicos de interés tengan confianza en la administración pública; por el contrario, si los empleados tienen malas experiencias, estas se transmiten mucho más rápido debido a redes sociales y al boca a boca.
Atributos identificados para la marca empleador	• Los gestores de talento en el sector público consideran que los atributos para la gestión de la marca empleador son: salario, estabilidad laboral, sector con gran oferta de empleo, sector atractivo, identificación con el proyecto de la organización, orgullo de pertenencia al servicio ciudadano, desarrollo profesional, oportunidad de formación, clima laboral y estilo de liderazgo.
Fortalezas del sector público para la atracción del talento	• Sector atractivo para profesionales en todas las áreas. • Nueva infraestructura inmobiliaria y plataformas digitales para mejorar la calidad de trabajo de los empleados públicos.

	• Remuneración más alta que el sector privado (señalaron que un recién graduado gana dos veces más en el sector público que en el sector privado). • Procesos de selección estandarizados, basados en los criterios indicados por la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP).
Debilidades del sector público para la atracción del talento	• La percepción de los entrevistados es que los aspirantes aplican a puestos de sector público por el objetivo de obtener un trabajo, y no por vocación, por lo que la motivación al servicio público no sería un punto fuerte en los funcionarios. • El sector público todavía genera asociaciones mentales con la burocracia y la corrupción. • No hay estabilidad laboral para mandos bajos y medios debido a la proliferación de contratos temporales ya que no se están aprobando partidas presupuestarias para nombramientos definitivos. • No hay estabilidad laboral para puestos de nivel jerárquico superior, la rotación es muy alta porque mayoritariamente son cargos políticos. • En algunos casos, todavía existen represalias políticas por tener y expresar una independencia ideológica opuesta al gobierno de turno.
Fortalezas del sector público para la motivación y retención del talento	• Estabilidad laboral a través de los nombramientos otorgados para funcionarios que ganaron concursos de mérito y oposición. • Planes de capacitación continua y licencias para que funcionarios puedan acceder a formación. • Ascensos para profesionales de alto rendimiento a través de concursos o encargo de puestos en el sector.
Debilidades del sector público para la motivación y retención del talento	• El plan de desarrollo profesional, los beneficios no monetarios y los procesos para introducir nuevas tendencias de gestión de talento están muy limitados por la LOSEP. • Hay mucha rotación interna dentro del sector que evita un desarrollo profesional adecuado. Se reciclan los funcionarios entre instituciones del sector. • Puede existir resistencia por parte de los funcionarios a asumir cargos de mayor responsabilidad debido al mayor escrutinio judicial por parte del departamento de contraloría del Estado.

Gestión de comunicación externa para la atracción del talento	• Mensajes transmitidos a través de páginas *web* de los ministerios que alertan ofertas de empleo y dan acceso a *web* Socioempleo, informativos a través de distintos medios de comunicación públicos, publicaciones en universidades con carreras afines a las necesidades laborales, y grupos de Whatsapp de profesionales de talento humano en el sector público. • Se registró que, para contratos temporales, se utilizan páginas *web* como www.multitrabajos.com, www.computrabajos.com.ec, www.facebook.com y www.linkedin.com que dan acceso al portal de Socioempleo. • El sector público no promociona adecuadamente las ofertas de trabajo en medios de comunicación audiovisuales privados (mayor rating) para optimizar recursos.
Gestión de comunicación interna para la motivación y retención del talento	• Se plantean estrategias independientes al área de talento humano. • Se manejan temas administrativos, sociales e institucionales (agenda, eventos, actos especiales). • Se realizan además encuestas de clima laboral, se planifican actividades y se hace seguimiento para revisar avances.
Observaciones relevantes acerca de la administración pública	• Todos los funcionarios entrevistados mencionaron que la Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP) era la institución gubernamental que se encargaba de la gestión del cambio y cultura organizacional en el sector público.

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas en profundidad

De lo indicado en la tabla cabe señalar que:

- Con respecto a la gestión de la marca empleador en el sector público de Ecuador: dos de los entrevistados indicaron que desconocían el término marca empleador. No existen lineamientos estratégicos centralizados para gestionar la marca empleador en las instituciones gubernamentales, y está permitido que cada una de éstas diseñe y planifique acciones (comunicacionales y de talento humano. No se cuenta con una

proposición de valor formal del sector y tampoco dentro de las instituciones (en los grupos focales indicaron que no conocían los atributos del sector); que la marca empleador debía estar bajo una marca paraguas; y que los funcionarios son embajadores del sector público por lo que debían cuidar su experiencia como empleado para favorecer la confianza en el sector. Los entrevistados mencionaron lo siguiente:

> *"He escuchado un poco [acerca de la marca empleador] pero no se escucha mucho en el sector público. Tal vez a nivel académico, pero no es algo que se aplique en el sector público."*
>
> *"No hay estrategias globales [para atracción o retención de talento], depende de cada ministerio."*
>
> *"La LOSEP indica disposiciones y regulaciones específicas de cómo gestionar el talento humano. Establece mecanismos de gestión que deben cumplirse."*
>
> *"La SNAP se encarga de la gestión del cambio y cultura organizacional…y lo está introduciendo a cada ministerio."*
>
> *"La gestión de marca empleador debe ser compartida. Son cinco funciones del Estado que tienen particularidades. Se podría gestionar a través del Ministerio de Trabajo, lineamientos generales, y luego cada institución en función de sus atributos."*
>
> *"Actualmente se maneja mucho el boca a boca. Si antes una mala experiencia les llegaba a tres personas, ahora le llega a por lo menos a 400 personas a través de redes sociales."*

- Respecto a la identificación de atributos de la marca empleador por parte de los gestores de talento: la respuesta que se obtuvo a la pregunta abierta permite afirmar

que la relación de atributos guarda una estrecha relación con la lista de atributos identificada en la revisión teórica. Varios de los identificados tienen que ver con la primera dimensión, *Condiciones Laborales* (salario, estabilidad laboral, desarrollo profesional, oportunidad de formación, sector con gran oferta de empleo); otros tienen que ver con la segunda dimensión *Condiciones de Cultura Organizacional* (clima laboral, estilo de liderazgo); y algunos tienen que ver con la tercera dimensión *Inclinación al servicio público* (sector atractivo, identificación con el proyecto de la organización, orgullo de pertenencia al servicio ciudadano). Los entrevistados indicaron a la pregunta sobre los atributos del sector público que sirven para atraer, retener y motivar talento:

> *"Estabilidad económica, banda salarial atractiva, mayor cantidad de ofertas de trabajo en el sector público, orgullo de pertenencia al sector."*
>
> *"Depende de las instituciones. Hay algunas más enfocadas al tema administrativo, y otras al tema de desarrollo social."*
>
> *"Estabilidad laboral. Sólo el nombramiento te da estabilidad luego de ganar el concurso de mérito y oposición."*
>
> *"La remuneración. Oportunidades de formación, muchas de las personas fueron enviadas fuera del país para refrescar conocimientos."*

- Los gestores de talento identificaron cuatro debilidades del sector público para la atracción de talento: poca vocación al servicio público, inestabilidad laboral, asociaciones mentales con la corrupción y falta da de independencia ideológica a nivel político en el sector. Aquí un matiz indicado por los entrevistados fue que la inestabilidad laboral se da para los funcionarios que tienen contratos temporales ya que se crearon pocas partidas presupuestarias para nombramientos permanentes. Los siguientes son algunos extractos de las entrevistas:

"La oferta en el mercado es atractiva por el sector y por el desarrollo que el país ha tenido en el área vial."

"Para una persona egresada, el perfil más alto es Servidor Público 1 - 817 dólares. En sector privado, ganaría el sueldo básico o pasantías. La remuneración hace atractiva al sector público"

"El inconveniente es que si entras con contrato sólo tienes 24 meses. Al finalizar el contrato debes de salir de esa institución si no ganas un nombramiento permanente."

"Se viene de una cultura donde se mira al sector público con burocracia y demasiada tramitología."

"Los directivos de instituciones públicas son cargos puestos por el gobierno. Más allá de la capacidad del directivo, hay una afinidad a una línea política. No es que no haya libertad, la gente se abstiene de emitir comentarios contrarios al gobierno para evitar problemas o perder el empleo."

- Por lo que respecta a las debilidades del sector público para la retención y motivación del talento, los entrevistados expusieron que la LOSEP limita el desarrollo profesional, los beneficios no monetarios y la introducción de nuevas tendencias de gestión de talento humano; que hay mucha rotación interna dentro del sector y que esto reduce la capacidad de los funcionarios de ascender profesionalmente; y que los funcionarios se resisten a asumir mayores responsabilidades por el escrutinio judicial de la Contraloría del Estado pero no dieron detalles u opiniones de porqué existe esta resistencia. Los entrevistados mencionaron:

  "Las personas que rinden más, de acuerdo con las autoridades, se les dan ascensos. Los ascensos son complicados en el sector público sólo por

concurso de mérito y oposición. Pero pueden encargar puestos y eso implica incremento salarial."

"Los nombramientos permanentes tienen todo un proceso, creando partidas, pidiendo permiso a Ministerio de Finanzas. Se llama a un concurso de mérito y oposición para medir idoneidad de personas."

"Hay que hacer entender a la gente que sí hay incentivos que la ley lo permite, puedes acceder a Maestrías a través del Centro de Altos Estudios, con permisos laborales durante tiempo de estudio. La capacitación interna es buena."

"Dentro del sector, es complicado introducir las nuevas tendencias de gestión de talento humano"

"La mayoría de las personas rotan en el sector público."

"La responsabilidad dentro del sector público es mucho mayor que en el sector privado. Errores en aspecto financieros/económicos, en el sector privado te despiden, aquí te sanciona la contraloría y puede tener mayor incidencia."

- Por último, respecto a la gestión de la comunicación externa, las entrevistas mostraron que esta tarea se limita a informar sobre ofertas de empleo en portales *web* y otros medios de comunicación gubernamentales sin exponer adecuadamente una proposición de valor como empleado por parte del sector público o de la institución que requiere el puesto. A nivel de comunicación interna, se informan temas administrativos, agenda, eventos, actos especiales, y, resultados y seguimiento de las encuestas de clima laboral. Los entrevistados mencionaron:

  "Se tienen algunas herramientas. Se utiliza bastante las redes sociales. Existen páginas de la Red Socio Empleo, grupos de Whatsapp de Talento

Humano en Sector Público (se ponen vacantes y se pueden poner referidos). Hay mucha rotación en Recursos Humanos entre Ministerios y se ayudan entre sí."

"Para los contratos de servicios, se hacen publicaciones a través de portales web (Multitrabajos, Computrabajos, Facebook, Linkedin)."

"Publicaciones en universidades en carreras afines a necesidades del Ministerio."

"El sector público no promociona tanto las ofertas de trabajo porque se desea optimizar recursos. No se publica [la propuesta de valor] en periódicos, radio o televisión como hace la empresa privada."

"No se maneja mucho [la comunicación]. Suelen estar divorciadas las áreas de talento humano y comunicación."

"Existen un mail de comunicación interna, pero se utiliza para notificaciones, no para comunicar estrategias de retención/motivación de talento."

"Se comunican fechas de cumpleaños, alguna aplicación de módulo o fallecimiento de familiares de colaboradores, cuando nacen hijos de colaboradores, temas emergentes (plazo para presentar formularios de declaración de gastos) - temas administrativos, sociales e institucionales."

"Se aplican encuestas de clima laboral y se planifican actividades para mejorar. Se realizan reuniones de trabajo para comunicar avances para que todos los que trabajan en esa área, conozcan lo que se hace día a día."

6.3.2. RELACIÓN DE ATRIBUTOS ASIGNADOS A LA MARCA EMPLEADOR POR LOS GESTORES DE TALENTO

La Tabla 26 muestra los resultados de la asignación de pesos que hicieron los gestores de talento de los atributos incluidos en una lista (la que resultó de la revisión teórica) de la

marca empleador del sector público de Ecuador. Ésto se obtuvo al promediar los valores asignados a los atributos por cada uno de los entrevistados (recuérdese que se les solicitó que otorgaran un peso a cada atributo entre 0 y 100, y de forma tal que los pesos sumen 100) y organizarlos de mayor a menor. Para entender mejor la prioridad que los gestores de talento humano en el sector público asignaron a los atributos en función de la dimensión a la que pertenecen, se agregó una columna adicional con esta información (nombre y escala de grises para diferenciar la dimensión). El Anexo 7 recoge los valores de esta asignación de pesos por cada entrevistado.

Tabla 26- Peso atribuido por gestores de talento a los atributos de la marca empleador del sector público de Ecuador

Atributo	Peso Asignado (media de los entrevistados)	Dimensión
Salario adecuado	15.00	Condiciones Laborales
Estabilidad laboral	12.50	Condiciones Laborales
Conciliación entre vida personal y profesional	12.25	Condiciones Laborales
Desarrollo profesional	10.00	Condiciones Laborales
Motivación y reconocimiento	9.75	Condiciones Laborales
Clima laboral	8.75	Condiciones de Cultura Organizacional
Relación con los jefes directos o superiores inmediatos	7.25	Condiciones de Cultura Organizacional
Liderazgo de autoridades	7.25	Condiciones de Cultura Organizacional
Identificación con el proyecto de la organización	6.00	Inclinación al servicio público
Igualdad y diversidad	6.00	Condiciones de Cultura Organizacional
Orgullo de pertenencia	5.25	Inclinación al servicio público
PESO TOTAL	**100.00**	

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de las entrevistas

La Tabla 26 indica que:

- Se puede apreciar que los atributos con mayor relevancia pertenecen a la dimensión de Condiciones Laborales (Salario adecuado y Estabilidad laboral). El atributo que mayor peso tiene como marca empleador para los empleados potenciales es el Salario adecuado. Con un 15.00, el salario está 9.75 puntos por delante del "Orgullo de pertenencia" que obtiene una media de 5.25 y tuvo el menor peso asignado.
- Comparando los pesos asignados por dimensiones (la tabla las identifica con tonos de grises), las *Condiciones Laborales* es la dimensión que más peso obtiene entre los entrevistados. Los cinco atributos con mayor peso pertenecen a esta dimensión: Salario adecuado (15.00), Estabilidad laboral (12.50), Conciliación entre vida personal y profesional (12.25), Desarrollo profesional (10.00) y Motivación y reconocimiento (9.75).
- Por lo que respecta a la segunda dimensión, las *Condiciones de Cultura Organizacional*, los resultados parecen mostrar que, para los gestores de talento humano, el Clima laboral es un atributo con un peso importante (8.75). Sin embargo, la Relación con los jefes directos o superiores inmediatos (7.25), Liderazgo de las autoridades (7.25) y la Igualdad y diversidad (6.00) obtuvieron menor peso asignado.
- Resulta interesante comprobar que la tercera dimensión, la *Inclinación al servicio público* ocupa el menor peso como dimensión: Identificación con el proyecto de la organización (6.00) y Orgullo de pertenencia (5.25).

6.3.3. ANÁLISIS DEL CONTRASTE DE RESULTADOS DE EMPLEADOS POTENCIALES Y DE GESTORES DEL TALENTO

6.3.3.1 Contraste de áreas de interés.

A partir de las Tablas 23 y 25 se puede indicar lo siguiente:

- Los empleados potenciales no conocen los beneficios ni el marco legal relacionado con la gestión de talento en el sector público. Por su parte, los gestores de talento humano confirmaron que no hay una proposición de valor en el sector público ni en las instituciones que lo conforman. Adicionalmente señalaron que la comunicación externa está enfocada en informar acerca de oportunidades de empleo, nada relacionado con la promoción de beneficios del sector o características de la administración pública como empleador porque las estrategias del área de talento humano y las de comunicación se manejan de forma independiente. Es decir, parece poder asociarse a una escasa gestión de la marca empleador (reconocida por los gestores de talento) el desconocimiento de la propuesta de valor entre los empleados potenciales.
- Hay diferencias en la identificación de fortalezas que merecen comentario. Los gestores de talento mencionan un amplio abanico que apenas aparece en los empleados potenciales: que el sector público es atractivo para todo tipo de profesionales, que los procedimientos estandarizados de la LOSEP garantizan la transparencia en los procesos de selección y reclutamiento, que los funcionarios tienen planes de capacitación continua y licencias para acceder a formación, y que tienen ascensos profesionales en base al alto rendimiento. Estas fortalezas mencionadas por los gestores de talento humano para el sector público fueron resaltadas por los empleados potenciales como características diferenciadoras del sector privado en Ecuador, mas no del público.
- Resulta significativo el contraste en lo que respecta a la tercera dimensión, la *Inclinación al servicio público.* Mientras que los empleados potenciales apenas mencionan atributos relacionados con ella, sí lo hacen los gestores de talento. Estos consideran que los aspirantes aplican a puestos de sector público por el objetivo de obtener un trabajo, y no por vocación.

- Gestores de talento y empleados potenciales coinciden en atribuir al sector público la inestabilidad laboral como debilidad. Los gestores de talento señalaron la proliferación de contratos temporales ya que no se aprueban partidas presupuestarias; los empleados potenciales señalaron también la proliferación de contratos temporales.
- Hay un contraste importante en lo que se refiere a la independencia política: mientras que los empleados potenciales consideran que la falta de libertad de expresión y la independencia ideológica es un problema para sentirse atraído al sector público entre empleados potenciales, tal debilidad no fue apenas mencionada por los gestores de talento.
- Los gestores de talento mencionaron que todavía existen asociaciones mentales del sector público con burocracia y corrupción que todavía no se han podido borrar de la sociedad. Esto se evidenció en los empleados potenciales que expresaron un rechazo hacia el sector público por la percepción de un gobierno corrupto.

6.3.3.2 Contraste del peso de atributos

La Tabla 27 muestra el contraste de los pesos asignados a los atributos de la marca empleador del sector público por los empleados potenciales y los gestores de talento dentro del sector. Esta tabla muestra los atributos por orden de *ranking* que se utilizaron para el indicador de marca empleador propuesto por la autora. Para entender mejor la prioridad que ambos públicos asignaron a los atributos en función de la dimensión a la que pertenecen, se agregó una columna adicional con esta información (nombre y escala de grises para diferenciar la dimensión).

Tabla 27- Contraste de pesos asignados a los atributos de la marca empleador por empleados potenciales y gestores de talento

Atributo	Peso asignado por empleados Potenciales	Peso asignado por gestores de Talento	Dimensión
Salario adecuado	15.25	15.00	C. Laborales
Estabilidad laboral	12.13	12.50	C. Laborales
Clima laboral	11.38	8.75	C.Organizacional
Desarrollo profesional	9.81	10.00	C. Laborales
Conciliación entre vida personal y profesional	7.25	12.25	C. Laborales
Motivación y reconocimiento	7.94	9.75	C. Laborales
Identificación con el proyecto de la organización	9.25	6.00	I. Servicio Público
Liderazgo de autoridades	6.36	7.25	C.Organizacional
Orgullo de pertenencia	8.00	5.25	I. Servicio Público
Relación con los jefes directos o superiores inmediatos	6.00	7.25	C.Organizacional
Igualdad y diversidad	6.63	6.00	C.Organizacional

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los grupos focales y entrevistas a profundidad

Globalmente, no se aprecian grandes contrastes: empleados potenciales y gestores de talento atribuyen pesos similares a los distintos atributos, y el *ranking* distribuye los atributos de una forma bastante parecida. A esta afirmación general hay que hacer, sin embargo, algunas matizaciones. De la Tabla 27 se puede comentar lo siguiente:

- Los atributos relacionados con las *Condiciones Laborales* obtienen valores similares en lo que respecta al Salario adecuado, Estabilidad Laboral, y Desarrollo profesional. Hay diferencias, sin embargo, en lo siguiente: para la Conciliación entre vida personal y profesional, los empleados potenciales otorgan un peso de 7.25, mientras que para los gestores de talento el peso sube hasta 12.25; para la Motivación y reconocimiento los empleados potenciales otorgan un 7.94 y los gestores de talento casi dos puntos más (9.75). Parece mostrarse que la inexperiencia o juventud presta menos atención a atributos que son relevantes para quienes se dedican a gestionar el talento.

- Hay algunas diferencias en lo que respecta a las *Condiciones de Cultura Organizacional*: mientras que los empleados potenciales atribuyen un 11.38 al clima laboral, los gestores de talento atribuyen un 8.75; el Liderazgo de autoridades y la Relación con los jefes directos o superiores inmediatos son un punto más importante para los gestores de talento (algo lógico, si se tiene en cuenta que conocen mejor la función de liderazgo).
- Resulta altamente significativo las diferencias que se ponen de manifiesto en lo que respecta a los atributos de la dimensión *Inclinación al Servicio Público*: los dos tienen un mayor peso para los empleados potenciales que para los gestores de talento. Así, mientras que el orgullo de pertenencia pesa 8 para los empleados potenciales, solo pesa 5.25 para los gestores de talento; y mientras que la Identificación con el proyecto de la organización pesa 9.25 para empleados potenciales, esto solo pesa 6 para los gestores de talento. El interés es mayor si se tiene en cuenta que los empleados potenciales no mencionaron atributos relacionados con el servicio público cuando la pregunta fue abierta y no inducida (una referencia al tema en todos los grupos focales), mientras que los gestores de talento sí. Como explicación a este dato cabe realizar las siguientes afirmaciones: que las cuestiones de cultura organizacional tienen más peso para los gestores de talento que para los empleados potenciales, en detrimento de lo relacionado con el servicio público (recuérdese que la asignación de pesos tiene que darse en relación con los demás), que pesa más para los empleados potenciales, quienes bajan el peso a las cuestiones de cultura organizacional (quizá porque todavía no la conocen). En cualquier caso, parece que la administración pública debe realizar una gestión de talento que mejor presente como propuesta de valor la inclinación al servicio público, que sí es importante para para los empleados potenciales.

- Se realizó un análisis global por dimensiones y se calculó el peso promedio asignado para cada una. El análisis global por dimensiones tiene los siguientes datos: Los empleados potenciales valoraron los atributos de las *Condiciones Laborales* con 10.48 puntos, los atributos de las *Condiciones de Cultura Organizacional* con 7.59 puntos y los atributos de la *Inclinación al Servicio Público* con 8.63 puntos. Mientras que los gestores de talento puntuaron más alto a las *Condiciones Laborales* con 11.90, casi lo mismo a las *Condiciones de Cultura Organizacional* con 7.31 y mucho más bajo a la *Inclinación al Servicio Público* con 5.63 puntos. Es destacable resaltar la diferencia en tres puntos para esta última dimensión, ya que se supone que los gestores de talento deberían considerarla aún más que los empleados potenciales porque es algo a destacar en el sector público. Sin embargo, los gestores de talento asignaron menos peso a esta dimensión que a las condiciones de trabajo de los funcionarios.

6.4. RESULTADOS DE LA ENCUESTA: LA MARCA EMPLEADOR PARA LOS FUNCIONARIOS DE ECUADOR

Los resultados muestran la información consolidada de las 2314 respuestas a la encuesta que fueron identificadas como válidas. El detalle de los resultados está en el Anexo 8. A continuación se exponen los principales hallazgos.

6.4.1. DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS BÁSICOS

Para la segmentación demográfica de edad generacional, se crearon cuatro categorías: Generación Z (18-24 años), *Millenials* (25-35 años), Generación X (36-55 años) y *Baby Boomers* (56-75 años). Pues bien, los resultados acerca de la distribución porcentual sobre el tamaño de la muestra por edad generacional los observamos en la Tabla 28:

Tabla 28- Distribución de la muestra por edad generacional N=2314 funcionarios

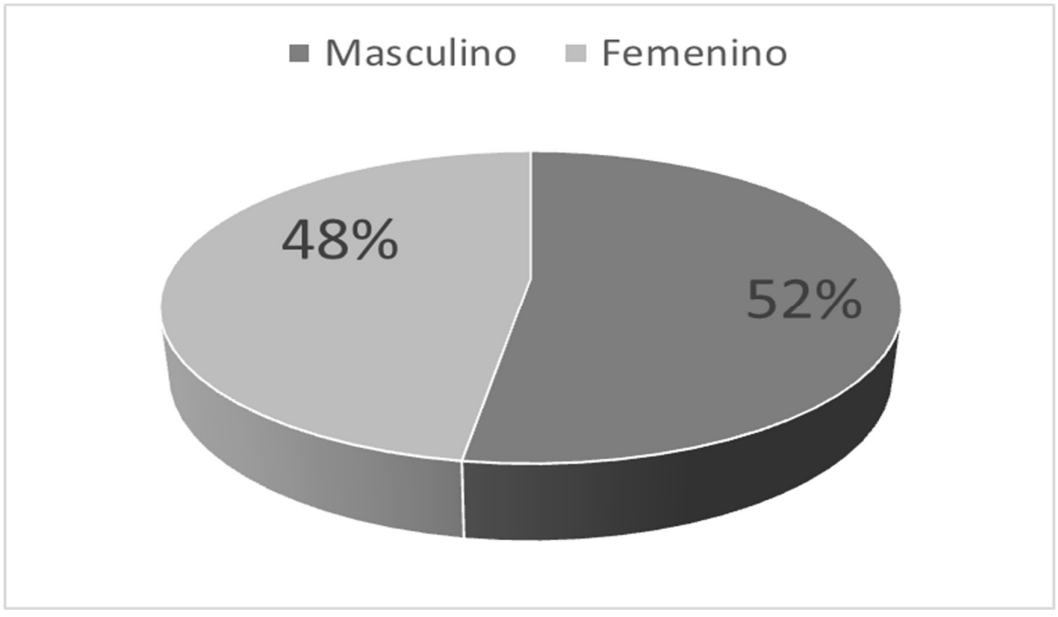
Edad Generacional	Distribución	N
Generación Z	4.71%	109
Millenials	49.52%	1146
Generación X	42.52%	984
Baby Boomers	3.25%	75

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta

Al ser una muestra con 99% de representatividad, se puede inferir que es una distribución aproximada dentro del sector, ya que no existe un reporte oficial del Gobierno con esta información. Se puede afirmar entonces que los funcionarios pertenecen, fundamentalmente, a la generación *Millenials* y a la Generación X.

En relación con el género, 48% (1100 funcionarios) de la encuesta fueron respondidas por mujeres y 52% (1214 funcionarios) por hombres. El Gráfico 17 presenta la distribución de la muestra por género.

Gráfico 17- Distribución porcentual de muestra por género



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta

En relación con las funciones del Estado, el 92% de la encuesta fue respondida por funcionarios del sector ejecutivo, 8% por empleados de la función judicial y la cantidad de funcionarios de otras funciones es despreciable – menor al 1%. Esto representa la realidad del sector donde la mayoría de los funcionarios trabajan para la función ejecutiva.

Finalmente, se consultó a los encuestados para quién trabajan, si lo hacen para el Estado, Gobierno, ambas o si no eran capaces de distinguir. Los resultados se recogen en la Tabla 29.

Tabla 29- Distribución de la muestra por autoidentificación del funcionario por patrono N=2314 funcionarios

Alternativas	Distribución	N
Estado	73.98%	1712
Gobierno	15.51%	359
Ambas	1.82%	42
No Sabe	8.69%	201

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta

Cabe destacar que un elevado 74% de los encuestados respondió que trabaja para el Estado, frente a un mucho más bajo 16% que considera que lo hace para el Gobierno. Este dato es interesante pues indica que es mayor la consideración del funcionario como trabajador para una entidad más neutral como el Estado; dato que se complementará con otro en la siguiente sección. Solo un 2% considera que trabaja para las dos entidades.

6.4.2. DATOS DE CONOCIMIENTO DE LA MARCA EMPLEADOR DEL SECTOR PÚBLICO

Las preguntas generales relacionadas sobre la marca empleador tuvieron como objetivo identificar qué conocimiento hay acerca de la gestión del talento humano y el papel de la comunicación en tal empeño dentro del sector público. Las alternativas de respuesta fueron SI/NO: La Tabla 30 muestra los resultados consolidados de las preguntas 1-4:

Tabla 30- Resultados de preguntas de conocimiento de la marca empleador del sector público N=2314 funcionarios

Pregunta	SI	NO
P1: ¿Conoce si existe una propuesta de valor acerca de los beneficios económicos y no económicos que brinda el sector público en Ecuador para atraer, retener y motivar al talento humano?	33%	67%
P2: ¿Considera que el área de comunicación y el área de talento humano trabajan de forma conjunta en estrategias de atracción, retención y motivación?	39%	61%
P3: ¿Considera al sector público en Ecuador como un buen empleador?	64%	36%
P4: ¿Cree usted que es necesario tener afinidad política con el Gobierno de turno para ser empleado en el sector público?	38%	62%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Estos datos permiten dibujar un cuadro interesante de partida para analizar el estado de la marca empleador del sector público de Ecuador. Un alto porcentaje (el 67% de los encuestados, más de dos de cada tres) indicaron que no conocen la propuesta de valor acerca de los beneficios económicos y no económicos que brinda el sector público. Sin embargo, un también alto porcentaje (el 64%) afirman que en Ecuador el sector público es un buen empleador. Es decir, parece ponerse de manifiesto que mientras que se atribuyen al sector púbico altas capacidades para atraer, retener y motivar talento, el conocimiento que hay de una gestión de esta es muy bajo. Este dato se complementa con el de que, el 61% de los encuestados indicaron que las áreas de comunicación y talento humano dentro del sector público no trabajan de forma conjunta en estrategias de atracción, retención y motivación del talento humano.

Esto revela un claro problema dentro del Estado: no se puede atraer y motivar a los empleados potenciales o actuales si no se comunica adecuadamente la oferta de beneficios que poseen, es decir la propuesta de valor de la marca empleador. El dato corrobora lo que ya

se apreció en los grupos focales, así como en las entrevistas a profundidad: existe un divorcio entre dos áreas clave para la gestión de una marca empleador sólida.

A pesar de lo indicado, en general, el sector público goza de una buena apreciación por parte de los empleados. Como se ha mencionado, el 64% de los encuestados consideran al sector público como buen empleador. Esta positiva valoración se completa además con la de que el 62% no consideran necesario tener afinidad política con el Gobierno de turno para pertenecer al sector, lo cual lleva razonablemente a pensar que hay cierto grado de madurez no solo en los funcionarios encuestados, sino también en el funcionamiento de la administración pública que estos advierten.

Se pone de manifiesto por tanto una interesante situación de partida en la que los empleados del sector público consideran que el Estado es un buen empleador, aún sin conocer su proposición de valor para la atracción-retención-motivación de talento.

6.4.3. MARCA EMPLEADOR Y REPUTACIÓN DEL GOBIERNO E INSTITUCIONES PÚBLICAS

Respecto a la pregunta sobre la relación con la reputación del gobierno para la marca empleador, se preguntó al encuestado si la percepción de los funcionarios acerca de la reputación del gobierno y de las instituciones públicas para las cuales trabajaban permitía atraer empleados potenciales y retener/motivar a los empleados actuales. Las preguntas realizadas y sus resultados se presentan en la Tabla 31.

Tabla 31- Resultados de preguntas de la reputación del gobierno e instituciones públicas N=2314 funcionarios

Pregunta	SI	NO
P5: ¿Cree usted que la reputación del Gobierno de turno a nivel nacional e internacional atrae a empleados potenciales y retiene/motiva a empleados actuales?	53%	47%
P6: ¿Cree usted que la reputación de la institución pública a la que usted pertenece atrae a empleados potenciales y retiene/motiva a empleados actuales?	61%	39%
P7: ¿Considera que ser un buen empleador genera confianza en las instituciones públicas?	79%	21%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Los resultados permiten afirmar que los encuestados asignan un valor ligeramente importante a la reputación. Un 53% considera que la reputación del gobierno sí es un factor de atracción/retención/motivación del talento, y que un 61% percibe que la reputación de la institución a la que pertenecen también es un factor positivo para los objetivos de la marca empleador.

Los resultados son más contundentes para lo que se refiere a la confianza. El 79% de los encuestados indicaron que, si la administración pública es considerada como buen empleador, esto genera confianza en el sector.

6.4.4. LA SATISFACCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS CON LOS ATRIBUTOS DE LA MARCA EMPLEADOR

En esta sección se tratan los resultados sobre la evaluación que los encuestados dieron a los atributos de la marca empleador.

6.4.4.1 Datos totales de satisfacción

La calificación de cada atributo se basó en la satisfacción de cada encuestado en relación con el área específica dentro del sector público. La escala de evaluación fue del 1 al 5, siendo 1 Muy Malo y 5 Excelente. La Tabla 32 presenta la frecuencia de respuestas por cada atributo evaluado en la marca empleador del sector público de Ecuador y su valoración promedio.

Tabla 32- Valoración de los atributos de la marca empleador del sector público N=2314 funcionarios

	Muy Malo 1		Malo 2		Bueno 3		Muy Bueno 4		Excelente 5		Valoración Promedio
Atributos	**N**	**%**	**N**	**%**	**N**	**%**	**N**	**%**	**N**	**%**	
Clima laboral	105	5%	257	11%	726	31%	840	36%	386	17%	3.49
Salario adecuado	131	6%	297	13%	746	32%	846	37%	294	13%	3.38
Estabilidad laboral	260	11%	349	15%	638	28%	675	29%	392	17%	3.25
Desarrollo profesional	160	7%	368	16%	741	32%	711	31%	334	14%	3.30
Igualdad y diversidad	159	7%	324	14%	698	30%	742	32%	391	17%	3.38
Liderazgo de autoridades	147	6%	327	14%	668	29%	796	34%	376	16%	3.40
Orgullo de pertenencia	79	3%	190	8%	619	27%	827	36%	599	26%	3.72
Motivación y reconocimiento	210	9%	378	16%	753	33%	671	29%	302	13%	3.21
Relación con los jefes directos o superiores inmediatos	98	4%	226	10%	595	26%	871	38%	524	23%	3.65
Conciliación entre vida profesional y personal	107	5%	255	11%	735	32%	869	38%	348	15%	3.47
Identificación con el proyecto de su organización	94	4%	213	9%	595	26%	866	37%	546	24%	3.67

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta

La Tabla 33 muestra el *ranking* de los atributos que obtuvieron mayor valoración de satisfacción por parte de los 2314 funcionarios que fueron encuestados y calificaron cada uno de los atributos propuestos por la autora (como se indicó anteriormente de 1-5) para la marca

empleador del sector público de Ecuador. Se ordenó la valoración promedio de cada atributo de mayor a menor y se incluyó la desviación estándar. Para entender mejor el nivel de satisfacción de los funcionarios en cada atributo en función de la dimensión a la que pertenecen, se agregó una columna adicional con esta información (nombre y escala de grises para diferenciar la dimensión).

Tabla 33- Ranking de los atributos de la marca empleador del sector público N=2314 funcionarios

Atributos	Valoración Promedio	Desviación Estándar	Dimensión
Orgullo de pertenencia	3.72	1.04	I. Servicio Público
Identificación con el proyecto de su organización	3.67	1.06	I. Servicio Público
Relación con los jefes directos o superiores inmediatos	3.65	1.06	C.Organizacional
Clima laboral	3.49	1.04	C.Organizacional
Conciliación entre vida profesional y personal	3.47	1.02	C. Laborales
Liderazgo de autoridades	3.40	1.11	C.Organizacional
Igualdad y diversidad	3.38	1.13	C.Organizacional
Salario adecuado	3.38	1.04	C. Laborales
Desarrollo profesional	3.30	1.11	C. Laborales
Estabilidad laboral	3.25	1.23	C. Laborales
Motivación y reconocimiento	3.21	1.14	C. Laborales

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta

La Tabla 33 permite realizar las siguientes consideraciones:

- Globalmente, hay en los funcionarios una satisfacción que está por encima del aprobado: todos los atributos obtienen una puntuación por encima del 3 en una escala del 1 al 5.
- El *ranking* de los atributos muestra que gran parte de los funcionarios encuestados tienen un *ethos* orientado al servicio público: los atributos que obtienen mejor puntuación (es decir, satisfacción) son el Orgullo de Pertenencia y la Identificación con el proyecto de la organización.

- Los atributos que ocupan los puestos más bajos de la tabla, es decir, aquellos con los cuales los funcionarios tienen comparativamente menor satisfacción, son Motivación y reconocimiento, Estabilidad laboral, Desarrollo profesional y Salario adecuado.
- Respecto al contraste con los hallazgos obtenidos de los empleados potenciales y con los gestores de talento (hay que tener en cuenta que aquí se preguntó satisfacción y allí peso), cabe decir que:
    - El Orgullo de Pertenencia y la Identificación con el proyecto de la organización, que no fueron los más relevantes en los empleados potenciales y los gestores de talento al momento de asignar pesos de importancia para la marca empleador del sector público, son los atributos mejor valorados por los funcionarios. Se podría razonar que los empleados potenciales ingresan al sector público no dando tanta importancia a la inclinación al servicio a la ciudadanía; pero que, quienes trabajan encuentran en esta dimensión la mayor fuente de satisfacción. Esto debería ser utilizado de manera estratégica para la comunicación de una propuesta de valor del sector público como empleador: es la característica propia del sector (la orientación al servicio público) lo que más incrementa la satisfacción del funcionario con su trabajo.
    - El Salario adecuado y la Estabilidad laboral, que fueron identificados por los empleados potenciales y los gestores de talento como atributos clave para la marca empleador (con pesos asignados superiores a 12 puntos, son los atributos de mayor peso), obtienen una baja calificación en la satisfacción del funcionario. La explicación de esto puede encontrarse en que las condiciones laborales del sector público no son tan buenas como inicialmente piensan los empleados potenciales. Hay que precisar, sin embargo, que sí es cierto que el salario es mayor en el sector público que en el privado, por lo que la baja

satisfacción del funcionario quizá se deba a que la aspiración es todavía superior.

6.4.4.2 Datos de satisfacción por dimensiones

Resulta de gran interés la presentación de resultados de satisfacción de los funcionarios con los atributos de la marca empleador del sector público a través de su clasificación por dimensiones de acuerdo con la propuesta de la autora de este trabajo. Así lo indican los tonos grises de la Tabla 33, pero para una mejor visualización, la Tabla 34 recoge la media de los valores de satisfacción obtenidos por los atributos en cada dimensión. Se puede observar que la dimensión *Condiciones Laborales* obtuvo una valoración promedio de 3.32 sobre 5, mientras que la dimensión *Condiciones de Cultura Organizacional* obtuvo un 3.48, y la dimensión relacionada con la *Inclinación hacia el Servicio Público* obtuvo un 3.70. De las tres, por tanto, la dimensión con mejor valoración fue la *Inclinación hacia el Servicio Público*, y la menor satisfacción está en las *Condiciones Laborales*, poniéndose de manifiesto, de nuevo, que la satisfacción es menor en los atributos de mayor peso.

Tabla 34- Valoración de la satisfacción de los funcionarios con las dimensiones de la marca empleador del sector público N=2314 funcionarios

Dimensión	Valoración Promedio
Condiciones Laborales	3.32
Condiciones de Cultura Organizacional	3.48
Inclinación al servicio público	3.70

Fuente: Elaboración propia

6.4.4.3 Segmentación del nivel de satisfacción de los atributos de marca empleador por edad

La encuesta fue diseñada para poder segmentar la valoración de los atributos definidos por edad generacional, género y autoidentificación de quién es su patrono el Estado o Gobierno.

La Tabla 35 presenta la valoración promedio de los atributos por edad generacional. Los datos pasaron la prueba de significancia estadística por el método Chi Cuadrado de Pearson (X^2) y los resultados están en la tabla.

Tabla 35- Valoración de los atributos de la marca empleador del sector público de Ecuador por edad generacional

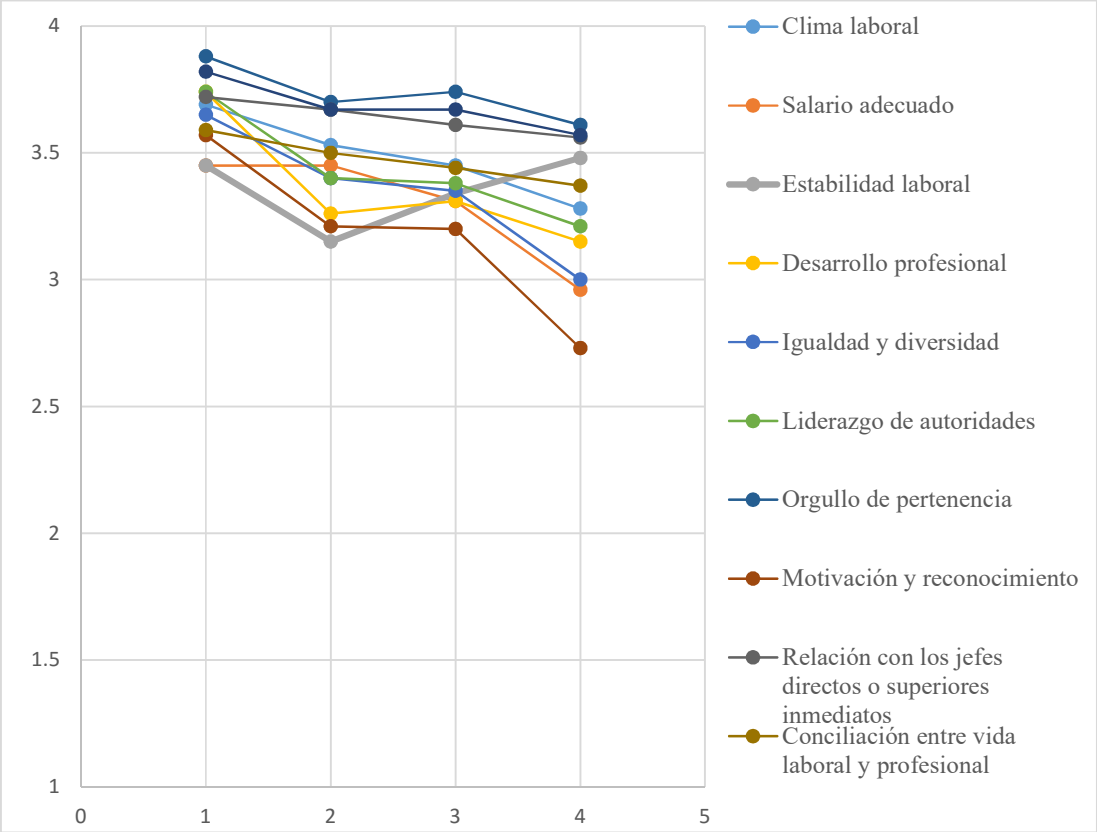
Atributos	**Generación Z N=109 X^2=55.75 GL=40 P=0.05**	***Millenials* N=1146 X^2=461.28 GL=40 P<0.001**	**Generación X N=984 X^2=306.50 GL=40 P<0.001**	***Baby Boomers* N=75 X^2=83.09 GL=40 P<0.001**
Clima laboral	3.69	3.53	3.45	3.28
Salario adecuado	3.45	3.45	3.31	2.96
Estabilidad laboral	3.45	3.15	3.34	3.48
Desarrollo profesional	3.74	3.26	3.31	3.15
Igualdad y diversidad	3.65	3.40	3.35	3.00
Liderazgo de autoridades	3.74	3.40	3.38	3.21
Orgullo de pertenencia	3.88	3.70	3.74	3.61
Motivación y reconocimiento	3.57	3.21	3.20	2.73
Relación con los jefes directos o superiores inmediatos	3.72	3.67	3.61	3.56
Conciliación entre vida laboral y profesional	3.59	3.50	3.44	3.37
Identificación con el proyecto de su organización	3.82	3.67	3.67	3.57

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta

GL= Grados de libertad

El siguiente gráfico muestra los datos de la Tabla 35 para mejor apreciación de las tendencias. La valoración de todos los atributos muestran una clara tendencia a la baja a medida que incrementa la edad generacional, excepto la estabilidad laboral (Línea color gris). En el gráfico, el valor (1) en el eje X corresponde a los funcionarios de la Generación Z, el (2) a los *Millenials*, el (3) a la Generación X y el (4) a los *Baby Boomers*.

Gráfico 18- Valoración de los atributos de la marca empleador del sector público de Ecuador por edad generacional



Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 35 y el Gráfico 18 se pueden realizar las siguientes consideraciones:

- Cabe destacar que la Generación Z (18-24 años) es la que globalmente otorga valoraciones más altas a los atributos de la marca empleador del sector público de Ecuador. Quizá sea por el entusiasmo de su primer trabajo, ganando un salario

superior a sus pares (nuevos profesionales) en el sector privado y por la sensación de aporte de valor a la ciudadanía con su trabajo (en base a la valoración del orgullo e identificación con la organización). Con apoyo en los datos hay que añadir que, sin embargo, la Estabilidad Laboral se exceptúa de esta afirmación, lo que podría ser consecuencia del incremento de los contratos temporales que mencionaron los entrevistados, así como de la reducción de plazas con nombramientos permanentes.

- Aunque con pequeños matices, a medida que se avanza en la edad baja la satisfacción con los atributos. Esto podría ser por el tiempo al cual ha estado expuesto el funcionario al sector público, la valoración podría estar afectada por cuestiones subjetivas y relacionadas con la gestión de talento durante el ciclo de vida de un funcionario público. Como ejemplo, se puede revisar la valoración del salario – un funcionario de carrera que llegó al nivel máximo dentro de su categoría no ganará más a pesar de su experiencia-. Otro ejemplo podría ser la motivación: los gestores de talento indicaron como fortaleza los ascensos profesionales por alto rendimiento, pero a medida que pasan los años, el ascenso es más lento porque se llega a los máximos niveles de jerarquía dentro del escalafón del funcionario en el sector público.
- Atendiendo a los atributos específicos, la Generación Z (18-24 años) y los Millenials (25-35 años) fueron los entrevistados que mejor calificaron el atributo de Salario adecuado. Como se revisó en el contexto del sector público, los nuevos profesionales del sector tienen un sueldo mínimo inicial que es casi el doble del salario básico unificado que paga el sector privado. Este no es el caso de los funcionarios con mayor experiencia, donde la diferencia salarial no es tan notoria. Es decir, efectivamente, la diferencia salarial, favorable al sector público, se produce solo en las generaciones más jóvenes. Esto puede indicar que el salario atractivo es un factor con el que la administración pública solo puede jugar para la captación de talento entre gente joven,

pero no para la motivación y retención entre generaciones más mayores, con las que, si no mejoran las condiciones en Ecuador, habrá que buscar otros factores.

- Los funcionarios de la Generación *Baby Boomers* (56-75 años) fueron quienes valoraron más alto el atributo de Estabilidad Laboral, muy probablemente, debido a que tienen nombramientos definitivos como servidores públicos y estarán próximos a obtener su jubilación patronal. Este es, por tanto, otro factor con el que se puede jugar para la marca empleador en lo que respecta a la motivación y retención del talento entre funcionarios mayores.
- Revisando las valoraciones de liderazgo y relación con los jefes, y contrastando con la revisión del marco teórico, se podría indicar que la figura del líder de equipo para los nuevos profesionales es fundamental para la percepción de un sector atractivo, y, el sector público de Ecuador está brindando mentorías adecuadas y buen acompañamiento a los nuevos profesionales ya que su nivel de satisfacción en estos atributos es el más alto, ambos muestran una tendencia decreciente a medida que la edad del funcionario avanza.
- Mención especial merece la valoración que obtienen los atributos relacionados con la *Inclinación al Servicio Público*: tanto el Orgullo de pertenencia como la Identificación con el proyecto bajan en valoración de satisfacción a medida que aumenta la edad. No se cuentan con datos cualitativos que puedan justificar este resultado, pero quizá se podría afirmar que, o bien que a medida que el funcionario incrementa los años de trabajo en el sector público su trabajo le permite identificarse menos con el servicio público, o bien que la identificación que hace le produce menor satisfacción. En cualquier caso, he aquí un dato importante para tener en cuenta en la propuesta de valor de la marca empleador, y que será tratado posteriormente.

La Tabla 36 muestra la satisfacción por dimensiones por edad .

Tabla 36- Valoración de la satisfacción de los funcionarios por edad generacional con las dimensiones de la marca empleador del sector público

Dimensión	Generación Z	*Millenials*	Generación X	*Baby Boomers*
Condiciones Laborales	3.56	3.31	3.32	3.14
Condiciones de Cultura Organizacional	3.70	3.50	3.45	3.26
Inclinación al servicio público	3.85	3.69	3.71	3.59

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 36 consolida lo observado en esta sección, y muestra unas claras tendencias. Todas las dimensiones obtienen menor valoración de satisfacción a medida que se avanza en la edad; en todas las generaciones es mayor la satisfacción con la *Inclinación al servicio público*, seguido de las *Condiciones de la Cultura Organizacional* y de las *Condiciones Laborales*.

6.4.4.4 Segmentación del nivel de satisfacción de los atributos de marca empleador por género

La Tabla 37 presenta la valoración promedio de los atributos por género. Los datos pasaron la prueba de significancia estadística por el método Chi Cuadrado de Pearson (X^2) y los resultados están en la tabla.

Tabla 37- Valoración de los atributos de la marca empleador del sector público de Ecuador por género N=2314 funcionarios

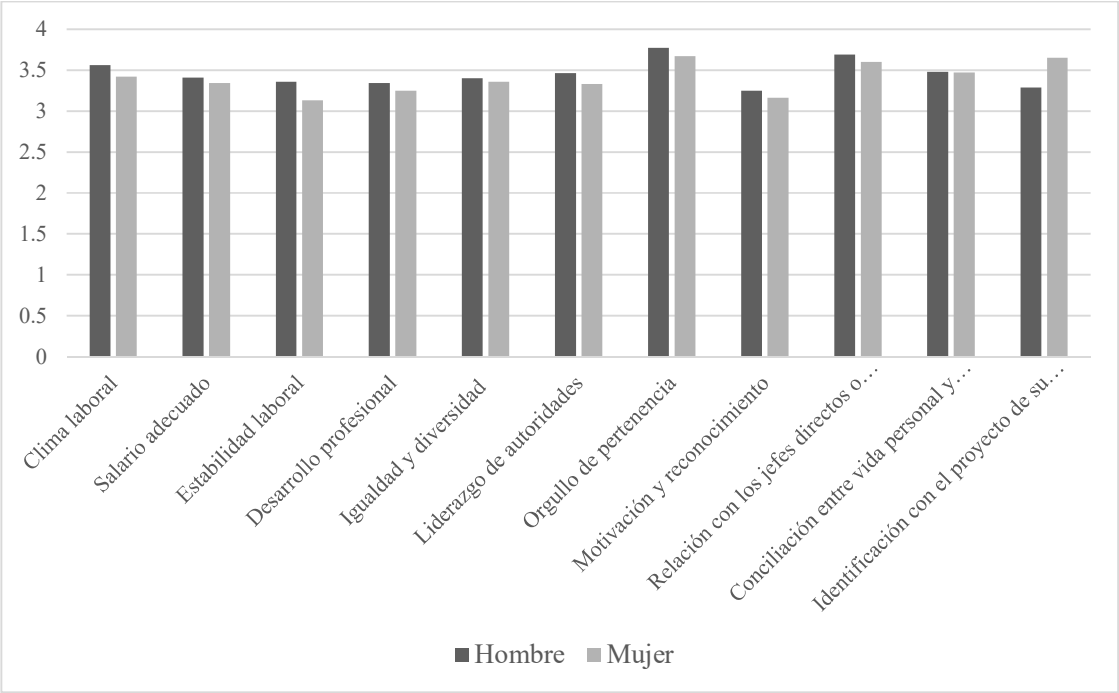
Atributo	Hombre N=1214 X^2=393.41 GL=40 P<0.001	Mujer N=1100 X^2=388.64 GL=40 P<0.001
Clima laboral	3.56	3.42
Salario adecuado	3.41	3.34
Estabilidad laboral	3.36	3.13
Desarrollo profesional	3.34	3.25
Igualdad y diversidad	3.40	3.36
Liderazgo de autoridades	3.46	3.33
Orgullo de pertenencia	3.77	3.67
Motivación y reconocimiento	3.25	3.16
Relación con los jefes directos o superiores inmediatos	3.69	3.60
Conciliación entre vida personal y profesional	3.48	3.47
Identificación con el proyecto de su organización	3.29	3.65

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta

GL= Grados de libertad

El siguiente gráfico muestra los datos de la Tabla 37 para mejor apreciación de las valoraciones por atributo. A excepción del atritbuto Identificación con el proyecto de la organización, el resto tuvo mejor nivel de satsifacción por parte de los hombres.

Gráfico 19- Valoración de los atributos de la marca empleador del sector público de Ecuador por género



Fuente: Elaboración propia

La Tabla 37 y el Gráfico 19 permiten hacer las siguientes consideraciones:

- Tanto hombres como mujeres otorgan a todos los atributos una valoración que está por encima del aprobado: todos obtienen más de un 3 en una escala 1-5.
- Los hombres parecen estar ligeramente más satisfechos con todos los atributos de la marca empleador del sector público de Ecuador. Todos los atributos reciben una media más alta, si bien son valoraciones muy próximas entre hombres y mujeres.
- A la afirmación anterior hay que exceptuar el atributo Identificación con el proyecto de su organización: mientras que la satisfacción entre los hombres es de 3.29, en las mujeres ésta llega a 3.65. Durante la elaboración de esta investigación, no se recolectó información de ningún trabajo académico o empírico que pudiera justificar este resultado. A opinión de la autora, este resultado podría ser por el carácter de las

mujeres que le permite identificarse más con el tema de servicio a la ciudadanía, que es el objetivo último del sector público.

- La menor valoración de algunos atributos como el Clima labora, Desarrollo profesional, Igualdad y diversidad, Liderazgo de autoridades, Motivación y Relación con jefes directos por parte de las mujeres, puede estar influenciado por cierta discriminación que todavía existe en el sector público y que en algunas instituciones no cuentan con programas de empoderamiento y liderazgo para la mujer (Freile, 2019). Esto a su vez, pudo influenciar en la valoración que dieron en el atributo Orgullo de pertenencia.
- La diferencia de valoración en la calificación del Salario adecuado, en principio, no debería existir ya que la LOSEP contempla una tabla de sueldos en función del nivel de funcionario, indistinto de género. Es posible que la diferencia de satisfacción se deba a que las mujeres están en niveles más bajos (y, por tanto, de menor retribución), o a una valoración subjetiva por la cual las mujeres están menos satisfechas con los hombres con el mismo nivel salarial.
- En relación con la estabilidad laboral, se podría indicar que la menor puntuación de las mujeres obedece a la realidad nacional señalada en los reportes del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2017), que indica que la empleabilidad de las mujeres es menor que los hombres.
- Es importante recalcar que el atributo de conciliación entre vida personal y profesional tiene una valoración casi igual entre hombres y mujeres. Aquí se puede identificar una fortaleza no señalada ni por los empleados potenciales ni por los gestores de talento y que podría ser potenciada en la propuesta de valor del sector público.

La Tabla 38 muestra las respuestas de los grupos de género definidos por la autora a través de la clasificación de atributos en las dimensiones propuestas en esta investigación.

Tabla 38- Satisfacción de los funcionarios por género con las dimensiones de la marca empleador del sector público

Atributo	Hombre	Mujer
Condiciones Laborales	3.37	3.27
Condiciones de Cultura Organizacional	3.53	3.43
Inclinación al servicio público	3.53	3.66

Fuente: Elaboración propia

Como ya se comentó, los hombres evaluaron más alto que las mujeres en todos los atributos a excepción de la Identificación con el proyecto de su organización; esto hizo que la dimensión *Inclinación al Servicio Público* fuese la única en que las mujeres tuvieran una mayor valoración promedio.

6.4.4.5. Segmentación del nivel de satisfacción de los atributos de marca empleador por autoidentificación de quién es el patrono Estado/Gobierno

La Tabla 39 presenta la valoración promedio de los atributos por identificación de pertenencia al sector público como funcionarios del Estado o de Gobierno. Los datos pasaron la prueba de significancia estadística por el método Chi Cuadrado de Pearson y los resultados están en la tabla.

Tabla 39- Valoración de los atributos de la marca empleador del sector público de Ecuador por autoidentificación del funcionario por patrono N=2071 funcionarios

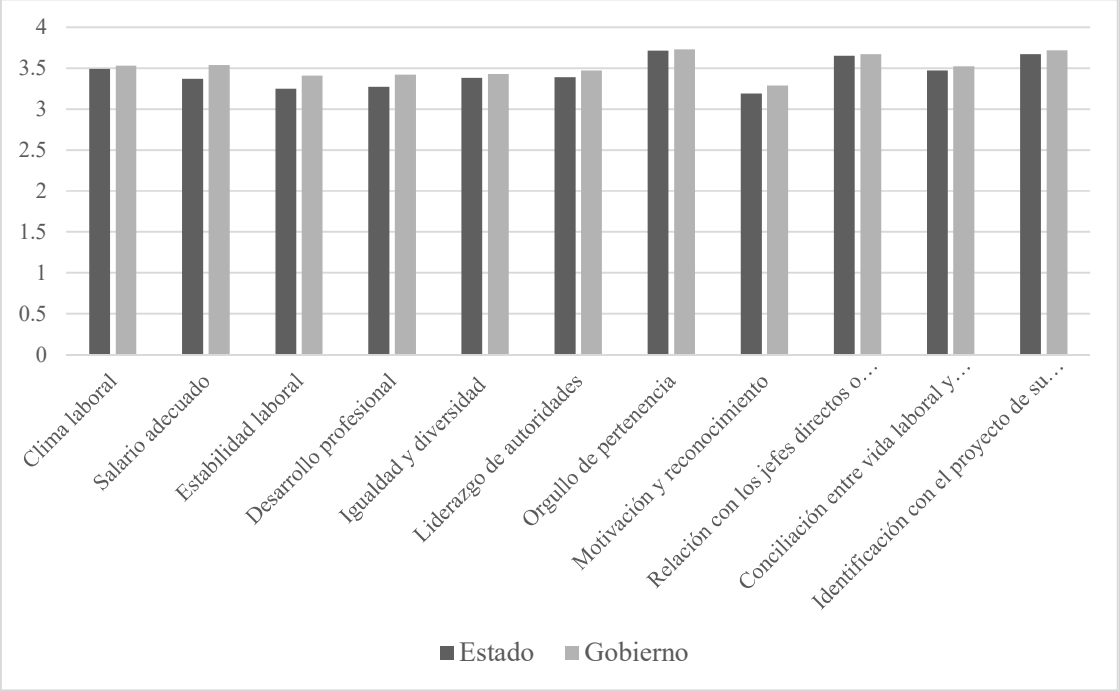
Atributo	Estado N=1712 X^2=568.72 GL=40 P<0.001	Gobierno N=359 X^2=102.36 GL=40 P<0.001
Clima laboral	3.49	3.53
Salario adecuado	3.37	3.54
Estabilidad laboral	3.25	3.41
Desarrollo profesional	3.27	3.42
Igualdad y diversidad	3.38	3.43
Liderazgo de autoridades	3.39	3.47
Orgullo de pertenencia	3.71	3.73
Motivación y reconocimiento	3.19	3.29
Relación con los jefes directos o superiores inmediatos	3.65	3.67
Conciliación entre vida laboral y profesional	3.47	3.52
Identificación con el proyecto de su organización	3.67	3.72

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta

GL= Grados de libertad

El siguiente gráfico muestra los datos de la Tabla 39 para mejor apreciación de las valoraciones por atributo. Aunque por muy poca diferencia, los funcionarios que respondieron que trabajan para el gobierno valoraron con mayor satisfacción todos los atributos de la marac empleador.

Gráfico 20- Valoración de los atributos de la marca empleador del sector público de Ecuador por autoidentificación del funcionario por patrono N=2071 funcionarios



Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 39 y el Gráfico 20 se puede indicar que: los funcionarios que se identificaron como empleados del Gobierno y no del Estado en el sector público en Ecuador fueron los que valoraron más alto los atributos de la marca empleador. Para entender este resultado se revisó cómo estos funcionarios habían respondido la pregunta 4 de la encuesta (¿Cree usted que es necesario tener afinidad política con el Gobierno de turno para ser empleado en el sector público?) y la mayoría de ellos respondió que sí era necesario tener afinidad política con el gobierno de turno para ser empleado del sector público; por lo que esta valoración positiva a todos los atributos podría ser por la afinidad política al partido de gobierno o al líder que dirigía el país al momento de la encuesta.

La Tabla 40 muestra las respuestas de los funcionarios que se autoidentifican como empleados del Estado o del Gobierno través de la clasificación de atributos en las dimensiones propuestas en esta investigación.

Tabla 40- Valoración de la satisfacción de los funcionarios por autoidentificación de patrono con las dimensiones de la marca empleador del sector público

Atributo	Estado	Gobierno
Condiciones Laborales	3.31	3.43
Condiciones de Cultura Organizacional	3.48	3.52
Inclinación al servicio público	3.69	3.72

Fuente: Elaboración propia

Como ya se comentó, los funcionarios que se autoidentificaron como empleados del Gobierno evaluaron más alto que los que se autoidentificaron como empleados del Estado en todos los atributos de la marca empleador del sector púbico. La dimensión de *Condiciones Laborales* obtuvo la mayor diferencia (0.12 puntos).

6.5. EL VALOR DE LA MARCA EMPLEADOR

En esta sección se calcula el valor de la marca empleador. Para ello, en un primer epígrafe se explora la consistencia entre los atributos de la marca; en un segundo se explica el cálculo del indicador; y por último se calcula el valor del indicador.

6.5.1. EXPLORACIÓN DE POSIBLE INDICADOR DE MARCA EMPLEADOR: ANÁLISIS DE CORRELACIÓN ENTRE ATRIBUTOS

Antes de calcular el indicador de marca empleador del sector público, era necesario validar la relación entre los atributos identificados para confirmar que forman parte de un mismo constructo, la marca empleador. De acuerdo con el trabajo de Dancey & Reidy (2006), el coeficiente de correlación es una medida de relación lineal entre dos variables aleatorias cuantitativas y es independiente de la escala de medida de las variables. El valor del coeficiente se mueve entre -1 y 1. Para interpretar los datos, estos autores indican que el

valor de este coeficiente denota una relación positiva o negativa entre las variables; y es de tipo fuerte (0.7-1), moderado (0.4-0.7) o débil (0.1-0.4).

La Tabla 41 muestra los valores de correlación de Pearson entre cada uno de los atributos.

Tabla 41- Valoración de las dimensiones de la marca empleador del sector público

Atributos	C.L.	S.A.	E.L.	D.P.	I&D	L.A.	O.P.	M&R	R.J.	C.V.	I.P.
Clima laboral (C.L)	1.000										
Salario adecuado (S.A.)	0.986	1.000									
Estabilidad laboral (E.L.)	0.995	0.995	1.000								
Desarrollo profesional (D.P.)	0.966	0.982	0.983	1.000							
Igualdad y diversidad (I&D)	0.996	0.987	0.997	0.984	1.000						
Liderazgo de autoridades (L.A.)	0.995	0.990	0.992	0.971	0.994	1.000					
Orgullo de pertenencia (O.P.)	0.921	0.844	0.881	0.810	0.898	0.901	1.000				
Motivación y reconocimiento (M&R)	0.933	0.966	0.962	0.991	0.956	0.936	0.735	1.000			
Relación con los jefes directos o superiores inmediatos (R.J.)	0.950	0.893	0.915	0.847	0.926	0.941	0.988	0.776	1.000		
Conciliación entre vida laboral y profesional (C.V.)	0.998	0.993	0.997	0.969	0.993	0.996	0.899	0.941	0.937	1.000	
Identificación con el proyecto de su organización (I.P.)	0.941	0.878	0.904	0.832	0.916	0.929	0.993	0.759	0.998	0.926	1.000

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta

La Tabla 41 permite afirmar que hay una alta correlación entre los atributos (todos son mayores de 0.73, e incluso casi todos están por encima de 0.9), por lo que se infiere que forman parte de un mismo constructo, en este caso la marca empleador.

Adicionalmente, se realizó una prueba de significación estadística a través del médoto Chi cuadrado de Pearson en el programa Python con los datos de frecuencia por cada

categoría de evaluación (1-5) y cada atributo. En base al gran tamaño de la muestra (N=2314), la autora definió que, si la probabilidad P≤0.001 se rechaza la hipótesis nula y por lo tanto existiría significación estadística. El siguiente gráfico muestra la programación y resultados de cálculo.

Gráfico 21- Validación estadística de la correlación para la elaboración de un indicador de la marca empleador

```
[[105 257 726 840 386]
 [131 297 746 846 294]
 [260 349 638 675 392]
 [160 368 741 711 334]
 [159 324 698 742 391]
 [147 327 668 796 376]
 [ 79 190 619 827 599]
 [210 378 753 671 302]
 [ 98 226 595 871 524]
 [107 255 735 869 348]
 [ 94 213 595 866 546]]
===Chi2 Stat===
749.4531201961076


===Grados de libertad===
40


===P-Valor===
1.248350441663991e-131


===Tabla de Contingencia===
[[140.90909091 289.45454545 683.09090909 792.18181818 408.36363636]
 [140.90909091 289.45454545 683.09090909 792.18181818 408.36363636]
 [140.90909091 289.45454545 683.09090909 792.18181818 408.36363636]
 [140.90909091 289.45454545 683.09090909 792.18181818 408.36363636]
 [140.90909091 289.45454545 683.09090909 792.18181818 408.36363636]
 [140.90909091 289.45454545 683.09090909 792.18181818 408.36363636]
 [140.90909091 289.45454545 683.09090909 792.18181818 408.36363636]
 [140.90909091 289.45454545 683.09090909 792.18181818 408.36363636]
 [140.90909091 289.45454545 683.09090909 792.18181818 408.36363636]
 [140.90909091 289.45454545 683.09090909 792.18181818 408.36363636]]
```

Fuente: Programa Python

A partir del Gráfico 21, se obtiene el valor de Chi cuadrado= 749.45 y los grados de libertad=40. Con estos resultados, el valor de probabilidad P=1.25E-131 ≤0.001, por lo tanto se concluye que estos datos tienen significancia estadística y sí se puede hacer un indicador con los atributos evaluados.

6.5.2. ELABORACIÓN DEL INDICADOR

En la sección 6.3.3 de este trabajo, se identificaron los pesos de cada atributo de la marca empleador asignados por los empleados potenciales y los gestores de talento en el sector público. Luego se calculó el promedio entre los pesos asignados por estos dos públicos para cada atributo (recuérdese que la suma de los pesos es igual a 100). Mediante regla de tres, se calculó el factor de conversión para cada uno de los atributos. Para la obtención del valor, se multiplicó este factor de convesión por la satisfacción de los funcionarios con cada atributo medida en la escala de 1 a 5.

6.5.3. EL VALOR DEL INDICADOR

La Tabla 42 muestra los resultados del valor de la marca empleador del sector público en Ecuador. Se obtuvo: 1) conversión a través de regla de tres entre peso asignado a cada atributo y el valor de satisfacción de cada atributo; 2) sumando los valores convertidos de cada atributo.

El indicador de marca empleador del sector público de Ecuador es de 68.50 sobre 100. De acuerdo con la escala propuesta por la autora en la sección 6.4.4 para el indicador de marca empleador del sector público de Ecuador, se puede decir que el valor obtenido corresponde a una buena marca empleador.

Tabla 42- Cálculo del valor de indicador de marca empleador sector público Ecuador

Atributo	Peso Asignado	Valoración Promedio	Conversión del promedio por peso asignado
Salario adecuado	15.13	3.38	10.23
Estabilidad laboral	12.31	3.25	8.00
Clima laboral	10.06	3.49	7.02
Desarrollo profesional	9.91	3.3	6.54
Conciliación entre vida personal y profesional	9.75	3.47	6.77
Motivación y reconocimiento	8.84	3.21	5.68
Identificación con el proyecto de la organización	7.63	3.67	5.60
Liderazgo de autoridades	6.80	3.4	4.62
Orgullo de pertenencia	6.63	3.72	4.93
Relación con los jefes directo o superiores inmediatos	6.63	3.65	4.84
Igualdad y diversidad	6.31	3.38	4.27
	Valor de marca empleador del sector público de Ecuador		**68.50**

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta

6.5.4. ANÁLISIS DEL VALOR DE LA MARCA EMPLEADOR DEL SECTOR PÚBLICO DE ECUADOR

Los resultados del indicador marca empleador se segregaron por la edad, género, autoidentificación del funcionario público, la afinidad política del funcionario con el gobierno, la percepción de la reputación del gobierno y de las instituciones públicas con la atracción y retención del talento, y por la percepción de una organización que es buena empleadora con la generación de confianza hacia el sector público.

6.5.4.1 Valor de la marca empleador de los funcionarios públicos de Ecuador por edad generacional

La Tabla 43 muestra el valor de la marca empleador indicado por cada grupo de funcionarios en función de su edad.

Tabla 43-Valor de indicador de marca empleador del sector público de Ecuador por edad generacional

Dimensiones	**Generación Z N=109**	***Millenials* N=1146**	**Generación X N=984**	***Baby Boomers* N=75**
Condiciones Laborales	39.65	37.16	37.17	35.17
Condiciones de Cultura Organizacional	22.05	20.89	20.56	19.48
Inclinación al Servicio Público	10.97	10.50	10.57	10.24
Valor del indicador	**72.67**	**68.55**	**68.30**	**64.89**

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta

De la Tabla 43 se puede señalar:

- El valor del indicador de marca empleador del sector público de Ecuador disminuye a medida que la edad avanza; es decir, la marca se deteriora, pues pasa de 72.67 entre los jóvenes al 64.89 entre los mayores. Hay que mencionar que, aun así, en todas las generaciones el valor de marca no es bajo (supera el 60); pero la diferencia en casi diez puntos entre los jóvenes y los mayores parece apuntar que hace falta desarrollar más trabajo para motivar y retener el talento del funcionario.
- La dimensión que menos baja su valoración es la *Inclinación al Servicio Público* (diferencia de 0.73 puntos), lo que refuerza la idea de un ethos de servicio por parte de los funcionarios que es algo más o menos estable en la carrera del funcionario.

Aunque no se gestione una marca empleador que refuerce este atributo, los empleados tienen una motivación para aportar valor a la sociedad.

- Las dimensiones que más bajan son las *Condiciones Laborales* y las *Condiciones de Cultura Organizacional.* La explicación de este descenso ya ha sido ampliamente comentada en secciones anteriores.

6.5.4.2 Valor de la marca empleador de los funcionarios públicos de Ecuador por género

La Tabla 44 muestra el valor de la marca empleador indicado por cada grupo de funcionarios en función de su género.

Tabla 44-Valor de indicador de marca empleador del sector público de Ecuador por género

Dimensiones	Hombre N=1214	Mujer N=1100
Condiciones Laborales	37.75	36.63
Condiciones de Cultura Organizacional	21.07	20.42
Inclinación al Servicio Público	10.03	10.44
Valor del indicador	**68.85**	**67.49**

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta

De la Tabla 44 se puede señalar que:

- El sector público tiene un valor de marca empleador muy ligeramente superior entre hombres (68.85) que entre mujeres (67.49). Las diferencias por dimensiones apenas son perceptibles.

6.5.4.3 Valor de la marca empleador de los funcionarios públicos de Ecuador por autoidentificación de patrono

La Tabla 45 muestra el valor de la marca empleador indicado por cada grupo de funcionarios en función de su autoidentificación de patrono, si eran empleados del Estado o del Gobierno.

Tabla 45- Valor de indicador de marca empleador del sector público de Ecuador por autoidentificación de patrono

Dimensiones	Estado N=1712	Gobierno N=359
Condiciones Laborales	37.07	38.55
Condiciones de Cultura Organizacional	20.73	21.00
Inclinación al Servicio Público	10.53	10.62
Valor del indicador	**68.33**	**70.17**

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta

De la Tabla 45 se puede señalar que:

- Los funcionarios que se consideran trabajando para el Gobierno de turno valoran más el indicador de marca empleador del sector público que quienes afirman que su patrón es el Estado; y esto se aprecia en la puntuación de las tres dimensiones, siempre mayor por parte de los funcionarios que indican que trabajan para el Gobierno que los que indican que trabajan para el Estado.
- La mayor diferencia en las puntuaciones (1.48 puntos) ocurre en la dimensión *Condiciones Laborales*, donde los funcionarios que se identifican como empleados del Gobierno están claramente más satisfechos que los funcionarios que se consideran empleados del Estado. La explicación a este resultado está en la mayor empatía con el

gobierno de turno (que inercia a valorar positivamente las condiciones laborales), más que en cuestiones objetivas.

6.5.4.4 Valor de la marca empleador de los funcionarios públicos de Ecuador por afinidad política con el gobierno de turno

La Tabla 46 muestra el valor de la marca empleador indicado por cada grupo de funcionarios en función de su creencia si es necesario tener afinidad política con el Gobierno de turno para ser empleado público. En la encuesta se preguntó: ¿Cree usted que es necesario tener afinidad política con el Gobierno de turno para ser empleado en el sector público?

Tabla 46- Valor de indicador de marca empleador del sector público de Ecuador por afinidad política

Dimensiones	**SÍ es necesario tener afinidad política con el Gobierno para ser empleado público N=879**	**NO es necesario tener afinidad política con el Gobierno para ser empleado público N=1435**
Condiciones Laborales	35.94	38.00
Condiciones de Cultura Organizacional	19.84	21.32
Inclinación al Servicio Público	10.10	10.82
Valor del indicador	**65.88**	**70.14**

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta

De la Tabla 46 se puede señalar que:

- El valor de marca empleador del sector público en Ecuador es menor entre los funcionarios que consideran que tienen que tener afinidad política con el Gobierno que quienes consideran que no (65.88 versus 70.14). Es por lo menos curioso este resultado, ya que se esperaría que los funcionarios que sí consideran la afinidad

política para la empleabilidad dentro del sector puntúen más alto el indicador de marca. Este resultado se podría explicar a través del carácter subjetivo de la evaluación de estos funcionarios por un descontento o discrepancia de ideología política con el gobierno de turno.

- El valor de marca empleador es mayor para los que no ven necesaria la afinidad política en todas las dimensiones (esto podría darse porque los empleados evaluaron los atributos de forma más objetiva, sin considerar afinidades, cercanías o relaciones con el gobierno de turno) excepto para la que tiene que ver con el servicio público, que es similar (lo que indica que la inclinación al servicio público es un factor de la marca empleador del sector público independientemente de la afiliación partidista de los funcionarios.

6.5.4.5 Valor de la marca empleador de los funcionarios públicos de Ecuador por su percepción acerca de la reputación del gobierno para atraer/retener/motivar talento

La Tabla 47 muestra el valor de la marca empleador para los funcionarios en función de su percepción acerca de la capacidad de la reputación del Gobierno de turno para atraer, retener y motivar el talento dentro del sector público. En la encuesta se preguntó: ¿Cree usted que la reputación del Gobierno de turno a nivel nacional e internacional atrae a empleados potenciales y retiene/motiva a empleados actuales?

Tabla 47- Valor de indicador de marca empleador del sector público de Ecuador por percepción de la reputación de Gobierno para atraer, retener y motivar talento

Dimensiones	SÍ creen que la reputación del gobierno atrae, retiene y motiva talento N=1228	NO creen que la reputación del gobierno atrae, retiene y motiva talento N=1086
Condiciones Laborales	38.44	35.83
Condiciones de Cultura Organizacional	21.47	19.96
Inclinación al Servicio Público	10.84	10.20
Valor del indicador	**70.75**	**65.99**

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta

De la Tabla 47 se puede señalar que:

- La marca empleador del sector público en Ecuador tiene más valor para los funcionarios que indicaron que sí creen que la reputación del Gobierno de turno atrae, retiene y motiva el talento que para los que no creen que la reputación afecte la gestión de talento en la administración pública (70.75 versus 65.99). Se trata de una diferencia de casi cinco puntos que no parece ser despreciable, y que indica que hay cierta relación entre la reputación de gobierno y la marca empleador. Estos resultados corroboran los obtenidos por Cable y Turban (2003) que indicaron que las personas que perciben una reputación positiva de una organización perciben de mejor forma los atributos asociados a la calidad laboral de esta organización como empleador; y algo así parece estar pasando en el sector público ecuatoriano.
- Los funcionarios que indicaron que sí creen que la reputación del Gobierno de turno afecta su capacidad de gestionar el talento puntuaron mejor todas las dimensiones. Las mayores diferencias se evidencian en las dimensiones *Condiciones Laborales* (2.61 puntos), *Condiciones de Cultura Organizacional* (1.51 puntos) y no en la

Inclinación al Servicio Público (la diferencia es solo de 0.64 puntos). Esto podría darse porque los empleados tienen un fuerte *ethos* de servicio y son más críticos con las otras dimensiones.

Una explicación a estos resultados se puede encontrar retomando lo expuesto en el marco teórico en torno a la idea de que el cumplimiento de las promesas de una marca resulta en una buena reputación. El dato obtenido podría interpretarse en diferentes sentidos: es posible que los funcionarios estén experimentando una buena realidad organizacional, que valoran positivamente, aún a pesar de que no haya una gestión de marca empleador (y que, por tanto, no se sea consciente de la promesa que realiza el sector que busca talento). En todo caso, parece que hay una relación entre dos recursos intangibles, la reputación y la marca empleador.

6.5.4.6 Valor de la marca empleador de los funcionarios públicos de Ecuador por su percepción acerca de la reputación de las instituciones en las que laboran para atraer/retener/motivar talento

La Tabla 48 muestra el valor de la marca empleador para los funcionarios en función de su percepción acerca de la capacidad de la reputación de las instituciones para las que laboran para atraer, retener y motivar el talento dentro del sector público. En la encuesta se preguntó: ¿Cree usted que la reputación de la institución pública a la que usted pertenece atrae a empleados potenciales y retiene/motiva a empleados actuales?

Tabla 48- Valor del indicador de marca empleador del sector público por percepción de la reputación de su institución para atraer, retener y motivar talento

Dimensiones	SÍ creen que la reputación de la institución en la que laboran atrae, retiene y motiva talento N=1409	NO creen que la reputación de la institución en la que laboran atrae, retiene y motiva talento N=905
Condiciones Laborales	39.38	33.85
Condiciones de Cultura Organizacional	22.16	18.57
Inclinación al Servicio Público	11.17	9.58
Valor del indicador	**72.71**	**62.00**

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta

De la Tabla 48 se puede señalar que:

- Los resultados se mueven en la línea anterior, pero todavía con mayor contundencia. El valor de la marca empleador es diez puntos mayor para los funcionarios que indicaron que sí creen que la reputación de la institución en la que laboran atrae, retiene y motiva el talento en el sector público (72.71 versus 62.00). Como se dijo en el epígrafe anterior, el cumplimiento de las promesas de una marca hacia sus públicos resulta en una buena reputación, y siendo la marca empleador más alta para los que ven relación con la reputación, hay que afirmar de nuevo que quizá el valor de marca sea mayor porque experimentan un cumplimiento de la promesa.
- Cabe mencionar, respecto al epígrafe anterior, que los encuestados parecen atribuir mayor influencia a la reputación de la institución específica que a la reputación del Gobierno; se evidencia así que existe una cobertura de una marca paraguas por parte del sector público, pero que la reputación de cada institución específica es la que puede influir de forma más directa en el incremento del valor de marca empleador para los funcionarios.

- Comparando las dimensiones, cabe destacar que las mayores diferencias se dan para las *Condiciones Laborales* (6.13 puntos), *Condiciones de Cultura Organizacional* (3.59) puntos); y la menor, para la *Inclinación al Servicio Público* (1.59 puntos). Estas diferencias refuerzan lo antes expuesto acerca del trabajo de Cable y Turban (2003): es posible que quienes hayan respondido negativamente a esta pregunta, hayan también tenido una mala percepción de la reputación de la institución para la cual laboraban y que, en consecuencia, el valor de marca es más bajo.

6.5.4.7 Valor de la marca empleador de los funcionarios públicos de Ecuador por su percepción acerca de la confianza en las instituciones públicas que genera un buen empleador

La Tabla 49 muestra el valor de la marca empleador para los funcionarios en función de su percepción si consideran que ser un buen empleador genera confianza en la organización para la cual trabaja. En la encuesta se preguntó: ¿Considera que ser un buen empleador genera confianza en las instituciones públicas?

Tabla 49- Valor de indicador de marca empleador del sector público de Ecuador para los funcionarios que consideran que ser un buen empleador genera confianza en las instituciones públicas

Dimensiones	**SÍ consideran que ser un buen empleador genera confianza N=1828**	**NO consideran que ser un buen empleador genera confianza N=486**
Condiciones Laborales	37.63	35.67
Condiciones de Cultura Organizacional	21.10	19.46
Inclinación al Servicio Público	10.73	9.86
Valor del indicador	**69.46**	**64.99**

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta

De la Tabla 49 se puede señalar que:

- La marca empleador del sector público en Ecuador tiene más valor para los funcionarios que indicaron que sí consideran que ser un buen empleador genera confianza en las instituciones públicas (69.46 versus 64.99). De nuevo, se trata de una diferencia de casi cinco puntos que no parece ser despreciable, y que indica que hay cierta relación entre la marca empleador y la confianza en la organización. Como se mencionó en el marco teórico, el cumplimiento de las promesas de una marca y los resultados positivos de esta comparación en el tiempo generan confianza; tal vez la masiva contestación afirmativa a la pregunta planteada (N=1828) es porque han tenido relaciones de intercambio positivo entre los empleados y la gestión de talento dentro del sector, generando lealtad hacia la marca empleador (aunque no se gestione). Y esta lealtad es resultado de la confianza entre los funcionarios y las instituciones públicas para las cuales trabajaban.
- Los funcionarios que indicaron que sí consideran que ser un buen empleador genera confianza en las instituciones públicas puntuaron mejor todas las dimensiones; es decir, la marca empleador es más alta en todas las dimensiones. Cabe señalar las diferencias evidenciadas en esta segmentación de resultados del indicador de marca empleador, para las *Condiciones Laborales* (1.96 puntos), *Condiciones de Cultura Organizacional* (1.64) puntos) y la *Inclinación al Servicio Público* (0.87 puntos).

6.6. CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS

Al inicio de este trabajo se plantearon ocho hipótesis y esta investigación permitió contrastarlas en función de la revisión de literatura académica y empírica, de la revisión del contexto legal que afecta la gestión de talento en el sector público de Ecuador, de la recopilación de información a través de los grupos focales y las entrevistas a profundidad, y

de la encuesta con los principales usuarios de la marca empleador del sector público de Ecuador, los funcionarios.

A continuación se presentan las hipótesis y su contrastación en función de los resultados mostrados en las secciones anteriores:

- *Hipótesis 1: Los atributos de marca empleador que afectan al sector público en Ecuador difieren, en parte, de los atributos usualmente utilizados para medir este recurso intangible en el sector privado.*

En el desarrollo del marco teórico de esta investigación, se señalaron algunas diferencias entre el sector público y el sector privado como empleadores: el estilo de gestión, las fuentes de ingreso, los tipos de servicios o productos ofrecidos, los públicos de interés, los valores de los empleados, la diversidad cultural de los funcionarios en base su ubicación geográfica en el país, los distintos criterios del funcionario dependiendo de su edad, y las compensaciones económicas y no económicas (Bozeman & Kingsley, 1998; Haque, 2001; Boyne, 2002; Reichenberg, 2002; Morris, 2004; Lavigna & Hays, 2004; Matthews, 2010).

En base a estas diferencias, se revisaron varios trabajos académicos acerca de los atributos relacionados con la marca empleador en ambos sectores. Se ha comprobado que, según la literatura, sector público y privado comparten algunos atributos de la marca empleador: salario, compensaciones, formación, desarrollo profesional, estabilidad laboral, motivación y reconocimiento, conciliación entre vida profesional y personal, flexibilidad laboral, clima laboral, igualdad de oportunidades, diversidad y tolerancia, cultura organizacional y ética, gestión de personas, marca corporativa, confianza en el estilo de liderazgo, reputación, sector atractivo. Hay, sin embargo, algunos atributos que son específicos del sector público: la reputación de la institución pública y del gobierno, marca país, infraestructura y vocación al servicio. Desde el punto de vista de la literatura, por tanto, se confirma la Hipótesis 1: los atributos de la marca empleador en el sector público difieren parcialmente de los atributos de la marca empleador en el sector privado.

La exploración de varios monitores empíricos relacionados con la marca empleador que fueron creados para organizaciones privadas, pero que se han utilizado también para evaluar instituciones públicas, subrayan la idea de considerar recursos intangibles como la marca país o la confianza en las organizaciones y en su equipo de liderazgo como importantes para medir la marca empleador en el sector público.

Mediante pregunta abierta, se testó tanto con empleados potenciales como con gestores de talento del sector público qué se consideraba específico del sector público (con respecto al privado) para la captación, retención y motivación del talento. Se comprobó que hubo atributos específicos de la marca empleador del sector público como: cumplimiento de la legislación laboral, valor que se aporta a la ciudadanía a través del servicio, identificación con el proyecto de la institución pública para la cual se labora y orgullo de pertenencia al servicio ciudadano. En el trabajo empírico también se señalaron otros atributos que son comunes con el sector privado como: clima laboral, salario, estabilidad laboral, desarrollo profesional, igualdad y diversidad, estilos liderazgo, motivación, reconocimiento, posicionamiento de la empresa, sector atractivo y oportunidad de formación.

El contraste de la hipótesis con el análisis teórico y con los datos empíricos permite afirmar que los atributos de la marca empleador del sector público en Ecuador, por una parte, no difieren significativamente en función del sector: la mayoría de atributos señalados por los empleados potenciales y por los gestores de talento en el sector público son comunes; por otra, hay algunos atributos que son específicos del sector público, y que hacen referencia a las características propias del servicio que este sector proporciona, y que generan en el empleado actual y potencial un sentimiento singular.

Por tanto, se confirma la Hipótesis 1, y ésto quiere decir que las personas que aplican a puestos de trabajo en el sector público o privado están buscando cosas similares, tanto en las condiciones de empleo como en la identificación con la cultural organizacional; pero que el *ethos* de servicio público es un atributo adicional que sí debe ser considerado para

gestionar una buena marca empleador, ya que es lo fundamenta la diferencia entre los dos sectores como empleadores.

- Hipótesis 2: *Los atributos de la marca empleador del sector público tienen que ver con las condiciones laborales, con las cuestiones de la cultura organizacional y con la inclinación u orientación al servicio público.*

En la revisión de la literatura académica y empírica que se desarrolló en este trabajo en el marco teórico, se identificaron una serie de atributos y características de la marca empleador planteada por diversos investigadores que llevaron a concluir que los atributos que forman parte de la marca empleador son: el salario adecuado, estabilidad laboral, desarrollo profesional, motivación y reconocimiento, conciliación entre vida personal y profesional, clima laboral, igualdad y diversidad, relación con los jefes directos, estilo de liderazgo, orgullo de pertenencia y la identificación con el proyecto de la organización.

Los atributos señalados bien se pueden organizar por dimensiones, que son áreas de interés que abarcan características específicas de un constructo, en este caso la marca empleador del sector público. Se hipotetizó que estos atributos se podían categorizar en las siguientes tres áreas: *Condiciones Laborales* que tratan acerca de lo estipulado entre el empleador y el empleado para atraer el talento, así como para facilitar y mejorar su desempeño en el trabajo; *Condiciones de Cultura Organizacional*, que reflejan la identidad de la organización, su estilo de gestión, su tipo de dirección, el ambiente laboral, y, el relacionamiento con los líderes inmediatos y con la alta gerencia; y la *Inclinación al Servicio Público*, que considera el *ethos* de servicio del cual se habló en el marco teórico, y que indica que los funcionarios tienen un elemento diferenciador que les orienta e incentiva a generar valor para los ciudadanos; de ahí que se sienten orgullosos de pertenecer a la administración pública así como de ejercer sus funciones específicas en cada institución.

La exploración mediante pregunta abierta con empleados potenciales y con gestores de talento permite concluir que, en líneas generales, los componentes de la marca empleador son clasificables en estas tres dimensiones. De la pregunta abierta se obtuvo que tanto empleados potenciales como gestores de talento consideran al clima laboral, salario, estabilidad laboral, desarrollo profesional y posicionamiento de la organización (sector atractivo) como atributos fuertes de la marca empleador de una institución pública. También se señalaron otros atributos como: igualdad y diversidad (méritos, respeto a ideología política), estilos de liderazgo, motivación, reconocimiento, cumplimiento de la legislación laboral, valor que se aporta a la ciudadanía a través del servicio, sector con gran oferta de empleo, identificación con el proyecto de la organización, orgullo de pertenencia al servicio ciudadano, oportunidad de formación estilo de liderazgo. No hubo ningún atributo que haya sido mencionado y que no se pudiera clasificar en las dimensiones propuestas por parte de la autora.

La Hipótesis 2, por tanto, queda aceptada, por lo que es posible explorar, gestionar y evaluar la marca empleador del sector público prestando atención a estas tres dimensiones.

- *Hipótesis 3: Los empleados potenciales otorgan a los atributos de la marca empleador del sector público el mismo valor que los gestores de talento.*

En el marco teórico se exploraron los valores de los empleados públicos. De acuerdo con el trabajo de Lyons et al. (2006), era necesario hacer una diferenciación entre los valores generales y los valores laborales de las personas, ya que los ciudadanos pueden tener valores generales similares, pero variar cuando se enfocan al trabajo; y esto podría causar que la importancia o relevancia que las personas le asignen a los atributos que soportan la marca empleador varíe.

Para efectos de esta investigación, la autora consideró que todos los objetivos de la gestión de talento humano señalados por la literatura y resumidos en la Tabla 12 de este

trabajo, eran objetivos de los empleados potenciales; y que teniendo en cuenta la experiencia y el conocimiento de los gestores de talento para sintonizar con los objetivos de los empleados potenciales, serían también para los gestores, los atributos de la marca empleador. Se hipotetizó, por tanto, que empleados potenciales y gestores de talento otorgan el mismo peso a los atributos de la marca empleador en el sector público.

En la Tabla 27 de este trabajo se mostraron los pesos asignados (referencia de la importancia que tienen los atributos para cada público) por los empleados potenciales y los directivos que administran el talento humano dentro del sector público. Se comprobó que, si bien es cierto que los dos atributos con mayor peso asignado fueron similares (Salario adecuado y Estabilidad laboral), hubo diferencias en el resto de atributos entre empleados potenciales y directivos de gestión de talento: Conciliación entre vida personal y profesional (la diferencia es de 5 puntos), Identificación con el proyecto de la organización (3.25 puntos), Orgullo de pertenencia (2.75), Clima laboral (2.63 puntos), Motivación y reconocimiento (1.81 puntos) y Relación con los jefes directos (1.25 puntos), Liderazgo de autoridades (0.89 puntos), Igualdad y diversidad (0.63 puntos) y Desarrollo profesional (0.19 puntos). Hay por tanto que rechazar la Hipótesis 3, y afirmar que gestores de talento en el sector público y empleados potenciales no dan el mismo peso a los atributos de la marca empleador.

Analizado por dimensiones, se comprobó que los gestores de talento asignaron a todos los atributos que comprenden las *Condiciones Laborales* la prioridad máxima como soporte de la marca empleador en el sector público, y hubiese ocurrido lo mismo con los empleados potenciales, pero éstos incluyeron al Clima laboral (que pertenece a las *Condiciones de Cultura Organizacional*) como un atributo muy relevante para la marca empleador. De esto, se puede señalar dos cosas: 1) los gestores de talento consideran que lo más importante para los empleados potenciales son las condiciones de empleo que les puede brindar el sector; 2) los empleados potenciales consideran de suma relevancia el ambiente

laboral, y éste debe ser cuidado por los gestores de talento para fortalecer la atracción de empleados al sector público.

Las diferencias en los pesos asignados en los atributos que pertenecen a las *Condiciones de Cultura Organizacional* no son tan significativas y se puede decir que están a mitad de tabla en el *ranking* de los atributos de la marca empleador. El atributo con mayor diferencia entre los pesos asignados es la Conciliación entre vida personal y profesional. Vale la pena destacar que los gestores de talento fueron quienes priorizaron este atributo más que los empleados potenciales, que son los beneficiarios directos. Esta diferencia de criterios debería ser analizada a profundidad en otros trabajos, pues es probable que lo que motive este resultado sea el interés del empleado potencial, que está en una fase inicial de su carrera, por conseguir un empleo, y no tanto por ver qué hacer de su vida cuando lo obtenga.

Se comprueba que la diferencia más relevante entre empleados potenciales y gestores de talento están en los atributos relacionados con la dimensión *Inclinación al servicio público* (que, en contra de lo esperado, tiene mayor peso para empleados potenciales que para gestores de talento). Los datos muestran, además, que los empleados potenciales otorgaron mayor peso a esos atributos a pesar de que apenas estos fueran mencionados en la pregunta abierta (y no inducida) sobre qué consideran que es más importante para ellos para atraer, motivar y retener talento en el sector público. Lo que esto parece mostrar es que es necesario un cierto trabajo por parte de la administración pública para hacer explícito entre empleados potenciales el carácter de servicio público que tiene el empleo en este sector; pues los potenciales no lo tienen como valor de forma latente, pero sí le otorgan peso cuando se les induce.

- *Hipótesis 4: El valor de la marca empleador del sector público de Ecuador es bajo debido a una escasa o deficiente gestión.*

La revisión del contexto del sector público en Ecuador para la gestión de la marca empleador permitió identificar los modelos o planteamientos que han inspirado la gestión pública en este país. La corriente de la Nueva Gestión Pública (NGP) que orienta a los gestores de talento humano dentro del sector público a mejorar sus estrategias de reclutamiento, selección y motivación de personal (Lavigna & Hays, 2004), se introduce en Ecuador a través de la promulgación de una ley (LOSEP) que controla, regula y gestiona la empleabilidad en el sector público, estableciendo lineamientos para la atracción y retención del talento como reclutamiento flexible, así como la elaboración de tablas con escalas salariales y clasificación del estatus de todos los funcionarios públicos.

La exploración mostró que no había gestión específica de la marca empleador del sector en Ecuador (si bien sí de otros recursos intangibles relacionados con la marca empleador como son la identidad, la cultura organizacional, la imagen y la reputación), por lo que se hipotetizó que el valor de la marca sería bajo.

La verificación de esta hipótesis lleva a afirmar que: los empleados potenciales no conocen la proposición de valor del sector público como empleador; los directivos de la administración de talento muestran que no existe una estrategia de gestión de la marca empleador (de hecho, dos de los entrevistados ni siquiera habían escuchado del término); y los funcionarios encuestados respondieron que un 67% de la muestra no conoce si existe una propuesta de valor acerca de los beneficios económicos y no económicos que brinda el sector público de Ecuador como empleador. Todo ésto evidencia que la gestión es escasa e ineficiente.

Sin embargo, el valor de la marca empleador en el sector público de Ecuador no es bajo. Aplicando el indicador propuesto en el presente trabajo, el valor es bueno: 68.50 sobre 100. Hay que rechazar por tanto la Hipótesis 4, y admitir que, a pesar de una deficiente

gestión de marca empleador, el valor de la marca empleador del sector público en Ecuador no es bajo.

Con este paradójico resultado cabe realizar la siguiente consideración. Es posible que esté conviviendo una alta positiva experiencia del comportamiento organizacional por parte de los empleados con una baja activación de las percepciones de éstos por parte de quien ostenta la marca. Con otras palabras (y con apoyo en las definiciones de conceptos empleados en el presente trabajo, tales como recurso intangible, marca, marca empleador, y reputación): es posible que el valor de marca esté siendo alto porque hay una experiencia directa del comportamiento organizacional positivamente alta (se experimentan unas relativamente buenas condiciones laborales y culturales, así como una elevada satisfacción con el servicio público); pero porque la organización apenas desarrolla trabajo para definir la promesa de la marca empleador (activación de percepciones con el fin de lograr el reconocimiento de la promesa de buen comportamiento como empleador), los empleados potenciales no identifican la propuesta de valor. De esto cabe entonces concluir que si el sector público en Ecuador gestionara más y mejor su marca empleador, el valor de marca sería todavía más alto. Ahora bien, esta consideración ha de complementarse con lo que se expone a continuación a propósito de la Hipótesis 5.

- *Hipótesis 5: El valor de la marca empleador del sector público de Ecuador es menor a medida que la edad de los funcionarios avanza.*

En la revisión de la literatura académica se evidenció que gestionar personas dentro de las organizaciones constituye un reto por cuanto hay gran heterogeneidad: son distintos los antecedentes familiares, los valores, las personalidades, la experiencia de vida, la forma de trabajar; y hay diferencias que se deben a la edad. De acuerdo con el trabajo de Wright & McMahan (1992), la correcta gestión del talento humano ayuda a establecer una marca

empleador sólida durante el ciclo de vida de los empleados y, aplicado al caso, de los funcionarios públicos.

Para trabajar esta cuestión, se adaptó el trabajo de App, Merk & Bütten (2012) para identificar cómo la marca empleador debe ser gestionada a lo largo del ciclo de vida del empleado en el sector público durante las fases de preempleo, inducción, crecimiento, madurez, declino y post-empleo. La correcta gestión de la marca empleador identifica las fortalezas y oportunidades de mejora dentro del sector en función de la etapa que estén viviendo los empleados y que está asociada a su edad. Teniendo en cuenta lo argumentado anteriormente de que el sector público de Ecuador no gestiona suficientemente la marca empleador, se hipotetizó que el valor de ésta decrecería con la edad generacional de los funcionarios.

Los resultados de esta investigación son contundentes: la marca empleador del sector público en Ecuador tiene menor valor entre los empleados mayores (los pertenecientes a la categoría *Baby Boomers*, que fueron los que otorgaron valores más bajos a todos los atributos que soportan la marca empleador a excepción del atributo de estabilidad laboral que, entre los empleados más jóvenes, la generación Z. Es decir, la marca se deteriora, pues pasa de un valor total de 72.67 entre los jóvenes a un valor de 64.89 entre los mayores. La exploración de la causa podría encontrarse en el hecho de que a más edad hay una mayor exposición a la realidad del sector y, en consecuencia, al incumplimiento de promesas, a la rotura del contrato psicológico entre empleador y empleado, o, en fin, a la no atención de las expectativas.

Hay por tanto que aceptar la Hipótesis 5, y afirmar que el valor de la marca empleador del sector público de Ecuador es menor a medida que la edad de los funcionarios avanza. Esta aceptación lleva a realizar la siguiente consideración. Parece razonable completar el resultado hallado en la verificación de la hipótesis anterior, afirmando que el valor global de la marca empleador en el sector público en Ecuador es alto, fundamentalmente, porque es alto entre los

jóvenes (que tiran hacia arriba del valor global más que los mayores). Se puede deducir de ésto que el sector público ecuatoriano está siendo más exitoso en la captación del talento (entre empleados jóvenes) que en la motivación y retención del mismo (empleados medianos o mayores). La diferencia en casi diez puntos del valor de marca empleador entre los jóvenes y los mayores parece apuntar que hace falta desarrollar más trabajo para motivar y retener el talento del funcionario. Si existiera una buena gestión de marca empleador que considerara las expectativas y necesidades de los empleados en cada una de sus fases, el valor de marca sería más alto independientemente de la edad generacional del funcionario.

- *Hipótesis 6: El valor de marca empleador del sector público es mayor para los funcionarios que consideran que la afinidad política con el gobierno de turno es relevante para trabajar en el sector público.*

Cuando se revisó el contexto del sector público para la marca empleador, se señaló el trabajo de McGurk (2011) que indicaba que el ambiente regulado (y a veces politizado) del sector público limita la oportunidad de contribuir, innovar y gestionar cambios estratégicos en todo ámbito. Del trabajo de Areses et al. (2017) y Freile (2017), se identificó que, en algunos países, las cabezas de las instituciones públicas son puestos de alta rotación y designados por la función ejecutiva. Estos funcionarios llevan a su equipo de trabajo dentro de las instituciones públicas y el número de servidores públicos de carrera es limitado. Esto llevó a plantear la Hipótesis 6 de que el valor de marca varía en función de la percepción de los funcionarios de si es necesario tener afinidad política con el Gobierno de turno para trabajar en el sector público: a mayor afinidad, mayor serán las valoraciones de satisfacción con los diferentes atributos que componen la marca de quien le emplea.

La observación empírica mostró que: los empleados potenciales consideran una debilidad del sector público la falta de independencia ideológica a nivel político para conseguir un trabajo; los gestores de talento entienden que el sector público todavía genera

asociaciones mentales de carácter político, que los cargos de nivel jerárquico superior están por afinidad política, y que incluso en ciertos casos (aislados) ocurren represalias por diferencias ideológicas. Por su parte, hasta un 62% de los funcionarios encuestados respondió que no era necesario tener una afinidad política con el Gobierno de turno para ser empleado del sector público (dato cuya significación puede ser interpretada en dos sentidos: como de baja politización, pues una sobrada mitad de funcionarios no ve necesaria la afinidad política; o también de alta politización, pues hasta uno de cada tres afirma que la afinidad política es necesaria).

Sea la politización alta o baja, se utilizó el indicador de marca empleador del sector público en Ecuador para ver si había diferencias entre unos y otros. El valor es mayor para los que no ven necesario tener afinidad política con el Gobierno de turno para ser empleado en el sector público (70.13 *versus* 65.88). Hay por tanto que rechazar la Hipótesis 6 y afirmar que el sector público tiene un mayor valor de marca empleador para quien no otorga importancia a la afinidad política.

En cuanto a la explicación, es posible que los funcionarios que sí consideran la afinidad política como relevante para la empleabilidad dentro del sector estén dejándose influir en sus valoraciones de satisfacción por el descontento o la discrepancias con la ideología política del Gobierno de turno; mientras que los que no consideran a la afinidad política como relevante para la empleabilidad, estén evaluando la marca de forma menos política, sin considerar posibles relaciones con el Gobierno de turno.

- *Hipótesis 7: El valor de marca empleador del sector público es mayor para los funcionarios que otorgan a la reputación del gobierno e instituciones públicas la capacidad de atracción y retención del talento.*

Con apoyo en el trabajo de Cable y Turban (2003), que indica que las personas que perciben una reputación positiva de una organización perciben de mejor forma los atributos

asociados a la calidad laboral de esta organización como empleador, se hipotetizó que la reputación (bien del Gobierno o de la institución pública para la que se trabaja) es relevante para la marca empleador del sector público en Ecuador.

El 53% de los funcionarios cree que la reputación del Gobierno de turno sí atrae, motiva y retiene talento; y hasta un más contundente 61% de los funcionarios cree que la reputación de la institución en la cual laboran afecta a la gestión de talento.

El valor del indicador de marca empleador en el sector público fue mayor para los funcionarios que otorgan a la reputación del Gobierno e instituciones públicas la capacidad de atracción, retención y motivación del talento (70.75 puntos para el Gobierno y 72.71 puntos para la institución). La diferencia de valor de marca es de casi diez puntos con quienes no otorgan a la reputación un papel importante en la marca empleador. Por tanto, se acepta la Hipótesis 7.

A partir de este contraste, se puede decir que la reputación sí afecta al valor de la marca empleador del sector público; y que se evidencia que la reputación de la institución específica es más relevante que la reputación del gobierno. Esto puede estar implicando que una parte importante de los funcionarios ecuatorianos desliga en parte la gestión pública del gobierno de turno; y apunta que trabajar en la reputación de cada institución específica -más que en la del gobierno, aunque también- podría ayudar en la captación, motivación y retención del talento en el sector público ecuatoriano y, en consecuencia, en valor de marca empleador para los funcionarios.

- *Hipótesis 8: El valor de marca empleador del sector público es mayor para los funcionarios que consideran que ésta genera confianza en el sector.*

En el marco teórico se utilizó el modelo de Mayer et al. (1995) para aplicarlo a la marca empleador del sector público, y se comentó que la proposición de valor como empleador (conceptualizada como el paquete de beneficios integrales que ofrece la

organización como empleadora) contiene los factores de habilidad, benevolencia e integridad que los funcionarios comparan con la realidad de la administración pública; y que este cumplimiento en el tiempo genera confianza. Backhaus (2016) recalca que cuando hay confianza entre empleado y empleador, ésto afecta positivamente algunos atributos que soportan la marca empleador como el orgullo de pertenencia y la identificación con el proyecto de la organización. También la literatura académica establece una relación positiva entre la reputación y la generación de confianza (Johnson & Grayson;2005; Anholt, 2010; Jin et al., 2008; Labarca; 2008): el cumplimiento de la promesa de marca genera vínculos afectivos con la misma, incrementando la tendencia a confiar por parte de los públicos objetivos.

Con apoyo en ésto se planteó la Hipótesis 8 para verificar la relación entre los que consideran que ser un buen empleador genera confianza en las instituciones públicas y el valor de la marca empleador.

La observación empírica arrojó algunos datos en esta dirección: la baja confianza en el Gobierno causada por escándalos de corrupción hace que los empleados potenciales rechacen al sector público como empleador; los gestores de talento consideran que los funcionarios son los mejores embajadores del sector público para que otros públicos de interés tengan confianza en la administración pública; y hasta un 79% de los funcionarios cree que ser un buen empleador genera confianza en las instituciones públicas.

El valor del indicador de marca empleador fue mayor para los funcionarios que sí consideran que la percepción de ser un buen empleador genera confianza en el sector público (69.46 puntos. El valor es de 64.99 puntos para quienes consideran lo opuesto). Se acepta, por tanto, la Hipótesis 8.

A partir de este contraste se puede decir que para los funcionarios tener un buen valor de marca empleador genera confianza en las instituciones públicas; y la buena valoración

ocurre posiblemente por las relaciones de intercambio positivo entre los funcionarios y la realidad de la gestión de talento humano dentro del sector.

En definitiva, se aprecia en los funcionarios ecuatorianos una relación entre el recurso intangible marca empleador y otros recursos intangibles como son la reputación y la confianza, lo que indica un punto de partida para la gestión del valor intangible en el sector público, cuestión que será tratada en la siguiente sección que recoge las conclusiones del presente trabajo.

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se consideran los hallazgos en el marco de la literatura para exponer las conclusiones de la investigación, teniendo en cuenta los objetivos de la investigación y la verificación que se ha llevado a cabo de las hipótesis planteadas. En último lugar, se destacan las limitaciones encontradas para el desarrollo de este trabajo y se establecen futuras líneas de investigación.

7.1. CONCLUSIONES

Este trabajo tuvo como objetivos: 1) elaborar un estado de la cuestión de la marca empleador en el ámbito académico y proponer un concepto para el sector público; 2) proponer un indicador de marca empleador del sector público con aplicación a Ecuador; 3) calibrar el valor de la marca empleador del sector público de Ecuador; 4) crear una proposición de valor del sector público como empleador en Ecuador en base al contexto del país y los hallazgos del estudio empírico; 5) proponer estrategias que ayuden en la captación y retención del talento humano en la administración pública en Ecuador. A continuación, se exponen las conclusiones obtenidas en la presente investigación doctoral:

Respecto al Objetivo ***1) Elaborar un estado de la cuestión de la marca empleador en el ámbito académico y proponer un concepto para aplicar al sector público.***

Se concluye que:

CONCLUSIÓN 1. ***El concepto marca es un recurso intangible aplicable al sector público.***

La revisión de la literatura (Aaker, 1996; Keller, 2009; Canel et al., 2017; Ortega, 2017; Villafañe, 2013; por citar solo algunos) concluye en un concepto de marca que se basa en la identidad de la organización; consiste en una promesa que se hace a los *stakeholders*; permite la propia diferenciación y posicionamiento; su correcta gestión genera confianza y una estrecha relación con los *stakeholders;* su solidez en el tiempo la convierte en una marca reputada; y además utiliza signos lingüísticos y visuales para fijarse en la mente de los *stakeholders.*

Todos estos rasgos son aplicables al sector público porque el sector público y sus instituciones tienen: 1) una identidad organizacional; 2) elementos (misión, visión, objetivos y atribuciones) que componen una promesa hacia la ciudadanía; 3) objetivos orientados al servicio y valor que se puede brindar a la sociedad para diferenciarse y posicionarse en la mente de la ciudadanía; 4) una gestión que si es adecuada puede generar confianza en los ciudadanos; 5) un accionar continuo que apoyado en realidades positivas y contrastables pueden generar buena reputación; y 6) signos lingüísticos y visuales para diferenciarse entre las entidades dentro del sector y con cualquier otra organización privada o del tercer sector.

Con esta definición, la marca permite resaltar el valor, reconocimiento, calidad percibida, asociaciones mentales e identidad de este recurso intangible para la organización. Por ser un recurso intangible, está vinculada al comportamiento organizacional, a su capacidad de ser medible de forma periódica, a su activación mediante la comunicación, y a su relación con el trasfondo cultural de los *stakeholders.* Tiene además un carácter multidimensional (tiene distintas aristas y enfoques para definir los atributos que la soportan). Esta definición fue la que se aplicó para la exploración a la marca empleador, y de forma específica, al sector público.

CONCLUSIÓN 2. ***La marca es un recurso intangible aplicable a la gestión del talento.***

La revisión de la literatura académica (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004; Miles & Mangold, 2004; Sullivan, 2004; Edwards, 2010; Barrow & Mosley, 2011; por citar solo algunos) llevó a concluir que la marca empleador tiene que ver con: 1) la necesidad de las organizaciones por competir por el talento para generar valor; 2) la difuminación de las barreras entre públicos internos y externos; 3) la promesa por parte de la organización de una serie de beneficios a la hora de trabajar en ella; y 4) la cobertura de una marca corporativa paraguas para abarcar de mejor forma a los *stakeholders* de la organización.

Se concluye que la marca empleador es:

> *Un recurso intangible que se basa en la identidad de cualquier organización como empleadora; consiste en la promesa que dicha organización hace a los empleados actuales y potenciales; permite su diferenciación y posicionamiento en el mercado laboral; su correcta gestión genera productividad, reputación, confianza y una estrecha relación con sus públicos objetivo ya que facilita la atracción, motivación y retención del talento; su solidez en el tiempo la convierte en una marca reputada; y además utiliza signos lingüísticos y visuales para fijarse en la mente de los públicos objetivo.*

Un tema clave en esta definición es la promesa de la organización o propuesta de valor como empleador que debe estar bien estructurada (objetivos, políticas y beneficios orientados al perfil de su *target*), ser coherente (en base a realidades contrastables), debe cumplirse (compromiso de la organización), debe diferenciar (experiencia única de empleo) y ser comunicada (tecnología, contenido y canales apropiados). Si la propuesta no es comunicada, la gestión de marca empleador es ineficiente porque no se generan las asociaciones positivas hacia la marca como "buen empleador" por parte de los públicos externos y tampoco se transmite el mensaje de "vivir una experiencia única de empleo" para

los públicos internos. Y si la propuesta es incumplida, se rompe el contrato psicológico y ésto puede llevar al incremento de rotación de personal y desmotivación.

La comunicación y cumplimiento de esta propuesta de valor como empleador genera una lealtad a la marca derivada de la confianza, así como atracción y reconocimiento para la organización como empleador a partir de su reputación.

CONCLUSIÓN 3. ***A pesar de las singularidades, la marca empleador es un recurso intangible aplicable al sector público.***

Tras la revisión de la literatura (Bozeman & Bretschneider, 1994; Bozeman & Kingsley,1998; Lavigna & Hays 2004; Morris, 2004; Matthews, 2010; por citar solo algunos) se concluye que el sector público presenta singularidades que hay que tener en cuenta para la gestión de los recursos intangibles.

Estas singularidades se pueden resumir en: 1) el *publicness* de las organizaciones públicas en relación con la propiedad, fondos para su funcionamiento y control (legal y político); 2) la delimitación de funciones, condiciones laborales, evaluación de gestión y desempeño, así como las formas de comunicar se establecen a través de la legislación y normativa vigente en cada país, normativa que puede ser más exigente que para el sector privado; 3) el posible trabajo sinérgico con otras instituciones del Estado para brindar productos y servicios de calidad al ciudadano; 4) la inclinación al servicio público por parte de los funcionarios como específica motivación laboral; 5) un estilo de gestión de personas (Abierto/Cerrado, Gestión Motivada por el Servicio/Nueva Gestión Pública) que establece las condiciones laborales y de cultura en las instituciones públicas; 7) una imagen entre los públicos asociada a la burocracia, la corrupción o la monotonía en el trabajo; y 8) los funcionarios cambian en función de la etapa que van viviendo, por lo que la gestión de la marca empleador debe ajustarse a las correspondientes necesidades para la gestión, motivación y retención del talento.

Teniendo en cuenta estos rasgos diferenciales, se concluye que la marca empleador es un recuso intangible aplicable al sector público porque: 1) éste necesita competir por talento para lograr funcionarios que aporten valor al sector público con su trabajo, y por ende a la sociedad; 2) la marca empleador refleja la realidad organizacional del sector en relación con las condiciones laborales, de cultura organizacional y de inclinación al servicio público que deben ser satisfechas en los empleados potenciales y actuales; 3) se trata de un recurso intangible que puede relacionarse con otros como son la reputación y confianza, y estar bajo la cobertura de una marca paraguas; 4) se establecen asociaciones mentales de marca para fortalecer el contrato psicológico que se crea entre las instituciones públicas y sus empleados en base a la comparación de expectativas con el cumplimiento de la promesa de la marca empleador; 5) la correcta gestión de la marca empleador orientada a la totalidad de sus públicos (funcionarios en distintas etapas del ciclo de empleabilidad) logra diferenciar y posicionar a las instituciones del sector público en el mercado laboral.

Por tanto, se concluye en la siguiente definición de marca empleador aplicable al sector público:

> *Un recurso intangible que se basa en la identidad del sector que es brindar servicio a la ciudadanía; consiste en la promesa que la administración pública hace a los empleados actuales y potenciales; permite su diferenciación y posicionamiento en el mercado laboral dentro del sector público (entre instituciones), con respecto al sector privado (entre organizaciones públicas y privadas) y a otros países (facilita la diferenciación entre administraciones públicas estatales); su correcta gestión genera mayor productividad, reputación, confianza y una estrecha relación con sus públicos objetivo, ya que facilita la atracción, motivación y retención del funcionario; su solidez en el tiempo la convierte en una marca reputada; y además utiliza signos lingüísticos y visuales para fijarse en la mente de los públicos objetivo.*

Respecto a lo que aporta la marca empleador como recurso intangible al sector público, se puede resaltar: la vinculación de sus públicos de interés con la identidad, experiencias y realidades del sector; su carácter temporal en el sentido de que el valor de marca puede incrementar o reducir en función de cómo se gestiona; la reducción de costos en reclutamiento y motivación, porque con ella crean asociaciones mentales favorables hacia las instituciones como "buenas empleadoras"; y se apoya en otros recursos intangibles del sector público como la reputación y confianza.

Respecto al objetivo ***2) Proponer un indicador de marca empleador del sector público con aplicación a Ecuador***

Se concluye que:

CONCLUSIÓN 4. ***Un indicador de marca empleador en el sector público ha de incluir atributos en parte diferentes a los de un indicador de marca empleador en el sector privado.***

De la literatura académica (Lievens, 2007; Silvanto & Ryan, 2014; Ruano de la Puente et al., 2014; Jain & Bhatt, 2015; Biswas & Suar, 2016; por citar solo algunos) se identificaron los siguientes atributos comunes de la marca empleador en el sector privado y público: el clima laboral, la estabilidad laboral, el salario, el desarrollo personal y profesional, la formación, la cultura y ética organizacional, la conciliación vida personal-profesional. Se mostraron como atributos específicos del sector público la reputación de la institución y del Gobierno, la infraestructura del sector, la igualdad de oportunidades, la diversidad y tolerancia, el orgullo de pertenencia y la vocación al servicio público.

De la revisión de los monitores o barómetros que identifican organizaciones como buenas empleadoras, se evidenció que éstos se han utilizado de manera indistinta en organizaciones del sector privado y público, y abarcan atributos más amplios.

Se concluye que los atributos de marca empleador que afectan al sector público de Ecuador difieren, en parte, de los atributos usualmente utilizados para medir este recurso intangible en el sector privado y se aceptó la Hipótesis 1. Los empleados potenciales de la admnistración pública ecuatoriana buscan algunos beneficios que son comunes al sector público y privado, pero como ya se mencionó, también hay atributos diferentes y vinculados a la intangibilidad del sector (reputación, vocación, pertenencia), a su infraestructura y al estilo de gestión de talento humano (igualdad de oportunidades, diversidad, tolerancia).

CONCLUSIÓN 5. ***Un indicador de marca empleador en el sector público ha de incluir tres dimensiones: las condiciones laborales, la cultura organizacional y la inclinación al servicio público.***

Tras revisar la literatura (Äijälä, 2001; Alserhan, 2013; Jain & Bhatt, 2015; Berthon et al., 2005; Banerjee et al.,2020; por citar solo algunos), recopilar la información de campo, y explorar los atributos que son importantes en la marca empleador para empleados potenciales y gestores de talento, y verificar la Hipótesis 2 (sobre los atributos y las dimensiones de la marca), se concluye que:

1) Los atributos que soportan la marca empleador en el sector público son: a) Salario adecuado, b) Estabilidad laboral, c) Desarrollo profesional, d) Motivación y reconocimiento, e) Conciliación entre vida personal y profesional, f) Clima laboral, g) Igualdad y diversidad, h) Relación con los jefes directos, i) Estilo de liderazgo de las organizaciones, j) Orgullo de pertenencia, e k) Identificación con el proyecto de la organización. Estos atributos fueron luego verificados en la investigación empírica de este trabajo a través de la exploración

mediante pregunta abierta con empleados potenciales y con gestores de talento del sector público.

2) Teniendo en cuenta la clasificación de estos atributos, un indicador de marca tiene que hacer referencia a las condiciones laborales, a las cuestiones de la cultura organizacional y a la inclinación u orientación al servicio público. Las *Condiciones Laborales* describen las estipulaciones entre el empleador y el empleado para atrarer el talento, facilitar y mejorar su desempeño en el trabajo; las *Condiciones de Cultura Organizacional* abarcan la identidad de la organización, su estilo de gestión, su tipo de dirección, el ambiente laboral, y, el relacionamiento con los líderes; y la *Inclinación al Servicio Público* considera el *ethos* de servicio a través del orgullo de pertenencia a la administración pública y de la capacidad de los funcionarios de identificarse con el proyecto de la institución a la que pertenecen.

Estas tres dimensiones sirven para explorar el valor de marca en distintos contextos (cultura, historia, nivel de desarrollo, estilo de gestión de la administración pública y legislación vigente). Así, puede ocurrir que en países menos desarrollados como Ecuador, el peso que se le asigna a los atributos que pertenecen a una dimensión como las *Condiciones Laborales* sea mucho mayor que el peso otorgado a los atributos de la *Cultura Organizacional* o a la *Inclinación al Servicio Público.* También podría ocurrir que en países desarrollados con niveles de ingreso altos, los atributos que pertenecen a las *Condiciones de Cultura Organizacional* tengan mayor peso que otras. La clasificación a la que se llega con esta investigación permitirá establecer comparaciones entre los distintos aspectos o dimensiones que forman parte de la marca empleador en el sector público.

CONCLUSIÓN 6. ***La gestión de la marca empleador en el sector público ecuatoriano es todavía escasa, cuando no deficiente, si bien goza de varias potencialidades.***

La revisión del contexto de la marca empleador del sector público en Ecuador arrojó características que apuntan en diferente dirección. Por un lado, hubo se pone de manifiesto un

alto interés del Estado por introducir la gestión de algunos recursos intangibles (aunque no se los denomine de esa forma) en el sector público como la identidad, imagen, cultura organizacional, clima laboral, reputación y talento, algunos de ellos relacionados con la marca empleador que es el intangible en el cual se enfoca la presente investigación. Pero por otro lado, se advierte también una cierta deficiencia en la gestión de la marca empleador, pues no existe una gestión específica de este recurso intangible dentro del sector, no se cuenta con una proposición de valor como empleador en la administración pública o en sus instituciones para los empleados potenciales o los funcionarios actuales, y no se dispone de una identidad visual ni de estrategia comunicación para mostrar los beneficios que el sector brinda a sus empleados. Se concluye así que la gestión de la marca empleador en el sector público ecuatoriano es escasa, aunque algunas tareas llevadas a cabo apuntan la posibilidad de un importante desarrollo en este campo.

CONCLUSIÓN 7. ***Empleados potenciales y gestores de talento del sector público en Ecuador no otorgan la misma importancia a los atributos de la marca empleador.***

De los resultados de los grupos focales y las entrevistas a profundidad se pudo determinar que los empleados potenciales y los gestores de talento coincidieron en que el salario y la estabilidad laboral son los atributos más importantes de la marca empleador del sector público en Ecuador; no sorprende esta coincidencia si se tiene en cuenta que en un país no desarrollado prima la supervivencia económica, así como el anhelo de no perder un ingreso mensual fijo. Hay, sin embargo, diferencias dignas de resaltar por cuanto reflejan que empleados potenciales y gestores de talento valoran de manera diferente la dimensión más propia del sector, la *Inclinación al Servicio Público.* Mientras que en la pregunta abierta los empleados potenciales apenas mencionan atributos relacionados con ella, sí lo hacen los gestores de talento. Sin embargo, y paradójicamente, al momento de asignar pesos específicos (y, por tanto, de asistir a los participantes de la investigación con una relación de

atributos determinada), los empleados potenciales otorgan más peso a las cuestiones relacionadas con el servicio público que los propios gestores de talento de la administración pública. Se desprende de aquí que es necesario que la administración pública se crea más sus valores propios de servicio público para la captación de talento, y, en consecuencia, haga más explícito entre empleados potenciales el carácter que tiene el empleo en este sector; pues los potenciales no lo tienen como valor de forma latente, pero sí le otorgan peso cuando se les induce.

En base al hallazgo de estas diferencias en los pesos asignados (importancia) por los empleados potenciales y los gestores de talento a los atributos de la marca empleador del sector público en Ecuador así como la evidencia encontrada durante la revisión del contexto del sector público de Ecuador (no se gestiona la marca empleador) hubo que rechazar la Hipótesis 3, y se concluye que: 1) si no se gestiona adecuadamente la marca empleador, siempre habrá un divorcio entre las prioridades de quienes administran el talento en el sector y los públicos objetivo; 2) si no se pretende gestionar la marca empleador, no se conocerán cuáles son los atributos de diferenciación y posicionamiento; 3) desde del desconocimiento no se pueden establecer estrategias adecuadas para el objetivo de esta marca que es la atracción, motivación y retención del talento que apunten con eficacia a la satisfacción de necesidades de empleados potenciales y actuales.

CONCLUSIÓN 8. ***Es posible proponer un indicador de marca empleador del sector público en Ecuador.***

Con apoyo en los distintos pesos otorgados por los empleados potenciales y los gestores de talento del sector público a cada uno de los atributos de la marca empleador del sector público de Ecuador, se pudo elaborar, con todas las garantías de rigor estadístico (se utilizó la correlación de Pearson y *Test* Chi Cuadrado), un indicador de marca empleador a partir del valor promedio de estos pesos por cada atributo (tomando como valor máximo

100), y teniendo en cuenta la evaluación del nivel de satisfacción de los funcionarios con cada atributo (del 1 al 5).

Se concluye que sí es posible elaborar un indicador del valor de la marca empleador del sector público en Ecuador y se expresa en la siguiente fórmula:

$$VME = {}^{i=11}_{i=1}\Sigma K_i; \quad Siendo\ K_i = \frac{NSA_i * P_i}{5}$$

Fórmula 2. Fórmula de indicador de valor de marca empleador

A continuación, se explican los elementos de esta fórmula:

- VME es el valor de la marca empleador.
- K_i es el valor calculado de cada atributo en función de su nivel de satisfacción y peso otorgado. El símbolo de sumatoria va de 1 a 11 porque ese es el número de atributos empleados.
- NSA_i es el nivel de satisfacción de cada atributo que se calcula a través del promedio de las evaluaciones realizadas por los funcionarios en la encuesta (este valor oscilará entre 1 y 5).

  P_i es el peso asignado para cada atributo. Con este indicador se puede calibrar el valor de marca empleador en la administración pública.

Respecto al objetivo ***3) Calibrar el valor de la marca empleador del sector público de Ecuador***

Se concluye que:

CONCLUSIÓN 9. ***La marca empleador del sector público en Ecuador tiene un valor que está por encima del aprobado, y que es más alto de lo esperado.***

Para calibrar el valor de la marca empledor del sector público de Ecuador se aplicó el indicador propuesto a una muestra representativa de funcionarios ecuatorianos (2314 encuestados, con 99% de representatividad y un porcentaje de error inferior al 3% en los resultados). Se esperaba que el valor de marca fuera bajo teniendo en cuenta la información obtenida sobre el contexto del sector público (legislación sin enfoque al valor de la intangibilidad, escasa estructura de entidades y sus atribuciones, deficiente gestión de una marca empleador en el sector público, ausencia de propuesta de valor, y escasa gestión de otros recursos intangibles), así como de los empleados potenciales (desconocimiento de la proposición de valor del sector público como empleador así como del marco legal que rige al funcionario) y de los gestores de talento (divorcio entre área de comunicación y talento humano).

Sin embargo, hubo que rechazar la Hipótesis 4 que hipotetizaba un bajo valor de marca empleador. Aplicando el indicador propuesto en el presente trabajo, se obtuvo un valor de 68.50 sobre 100 (los resultados obtenidos fueron validados estadísticamente por el método Chi cuadrado de Pearson, $p<0.001$). Se concluye entonces que es posible que una organización pública tenga un valor alto de marca empleador aún incluso cuando no haya elaborado una proposición de valor ni planificado estrategias para gestionar la marca empleador. Es posible que esté conviviendo una alta positiva experiencia del comportamiento

organizacional por parte de los empleados con una baja activación de las percepciones de éstos por parte de quien ostenta la marca. Con otras palabras (y con apoyo en las definiciones de conceptos empleados en el presente trabajo, tales como recurso intangible, marca, marca empleador, y reputación): es posible que el valor de marca esté siendo alto porque hay una experiencia directa del comportamiento organizacional positivamente alta (se experimentan unas relativamente buenas condiciones laborales y culturales, así como una elevada satisfacción con el servicio público); pero porque la organización apenas desarrolla trabajo para definir la promesa de la marca empleador (activación de percepciones con el fin de lograr el reconocimiento de la promesa de buen comportamiento como empleador), los empleados potenciales no identifican la propuesta de valor. De esto cabe entonces concluir que si el sector público en Ecuador gestionara más y mejor su marca empleador, el valor de marca sería todavía mayor.

CONCLUSIÓN 10. ***El valor de marca empleador del sector público en Ecuador disminuye con la edad.***

Esta investigación ha segmentado el valor de marca empleador en base a la edad generacional, y considerando cuatro generaciones: Generación Z (18-24 años), *Millenials* (25-35 años), Generación X (36-55 años) y *Baby Boomers* (56-75 años). Se esperaba que el valor de marca empleador del sector público en Ecuador fuera menor a medida que la edad incrementa, ya que de la revisión del contexto del sector en el país objeto de estudio se identificó la escasa gestión de la marca empleador y por lo tanto el posible incumplimiento sostenido en el tiempo de las expectativas frente a la realidad de la gestión de talento en la administración pública. Efectivamente, el indicador de marca tiene menor valor entre los empleados mayores que entre los empleados más jóvenes, es decir que la marca se deteriora y por eso se aceptó la Hipótesis 5.

De esto se concluye que: 1) la escasa o deficiente gestión de la marca empleador en el sector público puede estar teniendo como consecuencia un deterioro por cuanto los gestores de talento humano no satisfacen las necesidades (que varían con la edad) de los funcionarios a medida que estos avanzan en su vida laboral; 2) se rompe el contrato psicológico entre las instituciones del sector público y sus empleados, que quizá consideran que aquel no mantiene el cumplimiento de la promesa a lo largo de toda la carrera profesional; 3) los gestores de talento en el sector público están más enfocados en la atracción (entre empleados jóvenes), no desarrollando estrategias para la retención y motivación de talento (empleados medianos o mayores). Se concluye, por tanto, que ese valor global de marca empleador relativamente alto en el sector público en Ecuador (conclusión anterior) no debe ocultar una descompensación de ese valor entre generaciones menores y mayores (la diferencia es de casi diez puntos) que reclama desarrollar más trabajo para motivar y retener el talento del funcionario. Si existiera una buena gestión de marca empleador que considerara las expectativas y necesidades de los empleados en cada una de sus fases, el valor de marca sería más alto independientemente de la edad generacional del funcionario.

CONCLUSIÓN 11. ***Los atributos que elevan el valor de marca empleador del sector público en Ecuador son los que tienen que ver con lo propio del servicio público.***

El Orgullo de Pertenencia y la Identificación con el proyecto de la organización, los atributos que componen la dimensión *Inclinación al Servicio Público*, y que no fueron los más relevantes en los empleados potenciales y los gestores de talento al momento de asignar pesos de importancia para la marca empleador del sector público, son los atributos mejor valorados por los funcionarios. Quienes trabajan encuentran en esta dimensión la mayor fuente de satisfacción. Esto debería ser utilizado de manera estratégica para la comunicación de una propuesta de valor del sector público como empleador: es la característica propia del

sector (la orientación al servicio público) lo que más incrementa la satisfacción del funcionario con su trabajo (y, por tanto, el valor de marca empleador), hasta el punto de compensar el perjuicio de unas precarias condiciones laborales. La elevada satisfacción que produce esta dimensión entre los funcionarios indica un activo para poder abordar las consecuencias de la crisis causadas por la COVID19, para las que va a hacer falta un funcionariado motivado y retenido en su trabajo gracias al convencimiento de que adoptar una actitud de servicio para resolver los problemas del ciudadano puede tener impacto positivo.

CONCLUSIÓN 12. ***El valor de marca empleador del sector público en Ecuador es mayor para quienes no consideran que la afinidad política con el gobierno de turno es relevante para trabajar en el sector público.***

Esta investigación ha segmentado el valor de marca empleador en base la percepción de los funcionarios sobre la necesidad de tener afinidad política con el gobierno de turno para ser empleado dentro del sector público. Se esperaba que el valor de marca empleador del sector público en Ecuador fuera más alto para quienes sí tienen una percepción politizada de la empleabilidad. Los datos llevaron a rechazar lo hipotetizado, pues el valor de marca es mayor para quienes no ven necesaria la afinidad política con el gobierno de turno para ser empleado. Se concluye entonces que: 1) la percepción de que la afinidad política con el gobierno de turno es necesaria para ser funcionario no influye positivamente en la valoración de satisfacción de los atributos que soportan la marca empleador; 2) la valoración de los atributos para quienes se alinean a la afinidad política es subjetiva debido al descontento, las discrepancias de ideología política con el Gobierno de turno o las promesas no cumplidas desde el partido político que está en el poder; y 3) los que no consideran a la afinidad política como relevante para la empleabilidad, evalúan la marca de forma más objetiva, menos política y sin considerar posibles relaciones con el Gobierno de turno.

CONCLUSIÓN 13. ***El valor de marca empleador del sector público en Ecuador es mayor para quienes otorgan a la reputación del gobierno e instituciones públicas la capacidad de atracción y retención del talento.***

Esta investigación ha segmentado el valor de marca empleador en base la valoración de si una buena reputación (del gobierno de turno y de la institución para la que trabajan) otorga la capacidad de atraer y retener talento. Se esperaba que el valor de marca empleador del sector público en Ecuador fuera más alto para quienes consideran al recurso intangible reputación como clave para la empleabilidad en la administración pública debido a que las organizaciones con altos niveles de reputación son consideradas como excelentes lugares para trabajar para empleados potenciales y actuales.

Los datos del valor de marca son coherentes con información adicional que se extrae de la encuesta: el 53% de los funcionarios públicos creen que la reputación del Gobierno otorga una buena capacidad de empleabilidad al sector y hasta aún más contundente 61% de los funcionarios cree que la reputación de la institución para la cual trabajan también tiene esa capacidad. Efectivamente, y de acuerdo con lo hipotetizado, el valor de marca empleador del sector público es mayor para los funcionarios que otorgan a la reputación del Gobierno e instituciones públicas la capacidad de atracción, retención y motivación del talento. Este valor es además más alto para los funcionarios que perciben a la reputación de la institución para la que trabajan como elemento clave de empleabilidad comparado con los que otorga esta capacidad a la reputación del Gobierno de turno.

De esto se concluye que: 1) la buena reputación genera asociaciones mentales positivas hacia la empleabilidad de una organización dentro del sector público; 2) estas asociaciones mentales entre el empleado y la organización se generan por vínculo directo, mientras que las asociaciones mentales entre el empleado y el Gobierno de turno pueden verse afectadas por escándalos de corrupción, prejuicios o diferencias en la ideología política; 3) es preciso trabajar en la reputación de cada institución específica -más que en la del

Gobierno, aunque también- para realizar una mejor captación, motivación y retención del talento en el sector público ecuatoriano y, en consecuencia, elevar el valor de marca empleador para los funcionarios.

CONCLUSIÓN 14. ***El valor de marca empleador del sector público en Ecuador es mayor para quienes consideran que ésta genera confianza en el sector.***

Esta investigación ha segmentado el valor de marca empleador en base la valoración de si un sector público buen empleador genera confianza de la ciudadanía hacia las instituciones públicas. Se esperaba que el valor de marca empleador del sector público en Ecuador fuera más alto para quienes consideran que ser un buen empleador genera confianza en el sector debido las relaciones de intercambio positivos existentes (vínculos afectivos) y sostenidas entre los empleados actuales y potenciales con la buena realidad organizacional de las instituciones públicas (Backhaus & Tikoo, 2004).

Los datos del valor de marca son coherentes con información adicional que se extrae de la encuesta: el 64% de los funcionarios considera al sector público de Ecuador como buen empleador y el 79% de los funcionarios públicos sí consideran que ser un "buen empleador" genera confianza en las instituciones públicas. Efectivamente, y según lo hipotetizado, el valor de marca empleador en el sector público es mayor para los funcionarios que sí consideran que la buena marca empleador (ser considerado "buen empleador") genera confianza en el sector.

De esto se concluye que existe una relación entre el recurso intangible marca empleador y otros recursos intangibles como son la reputación y la confianza, lo que indica un punto de partida para la gestión del valor intangible en el sector público.

Respecto al objetivo ***4) Crear una proposición de valor del sector público como empleador en Ecuador en base al contexto del país y los hallazgos del estudio empírico***

Se concluye que:

CONCLUSIÓN 15. ***El Estado debe ser responsable del diseño de la proposición de valor como empleador para el sector público; la cual debe ser clara, contrastable y comunicada.***

Se concluye que la propuesta de valor como empleador corresponde al sector público de Ecuador de forma general, sin menoscabo de que cada institución diseñe la promesa de marca que mejor se adecúa a las atribuciones, características y ámbitos que la identifican con sus públicos de interés.

De los hallazgos de la parte empírica de esta investigación, se determinaron los elementos diferenciadores del sector público de Ecuador como empleador por parte de los empleados potenciales (enfoque aspiracional) y los gestores de talento (enfoque de gestión). También se identificaron los atributos de la marca empleador que son considerados como fortalezas por parte de los funcionarios (enfoque vivencial). Con estos tres enfoques se concluye la siguiente propuesta de valor de la marca empleador del sector público en Ecuador:

- *El Estado ofrece un salario superior para nuevos profesionales y bastante competitivo para puestos de nivel jerárquico superior en comparación con el sector privado de Ecuador.*
    - Este enunciado contempla una de las fortalezas identificadas del sector (salario adecuado) y coincide con el atributo al cual se le asignó mayor peso por parte de los empleados potenciales y los gestores de talento.

- *El Estado ofrece estabilidad laboral para los funcionarios que obtienen nombramiento mediante concurso de mérito y oposición, ascensos profesionales por alto rendimiento, buen clima laboral y liderazgo eficaz a través de procesos estandarizados de gestión de talento.*
    - Este enunciado contempla tres de las fortalezas identificadas del sector (estabilidad laboral, ascenso profesional y procesos estandarizados) y dos atributos de la marca empleador (clima laboral y relación con jefes directos) con buen nivel de satisfacción.

- *Las instituciones públicas del Estado cuentan con infraestructura inmobiliaria y digital renovada que facilita la ejecución de trabajos y genera un ambiente confortable para los funcionarios, y así poder brindar un mejor servicio a los ciudadanos.*
    - Este enunciado contempla una de las fortalezas identificadas del sector (infraestructura) desde una perspectiva de los atributos Identificación con el proyecto de la organización (servicio).

- *El Estado fomenta la inversión en investigación e innovación en todos los campos posibles para brindar herramientas al funcionario y así alcanzar el óptimo desarrollo de la sociedad.*
    - Este enunciado contempla dos de las fortalezas identificadas del sector (inversión en investigación y sector atractivo para diversidad de profesionales) desde una perspectiva del Orgullo de pertenencia (empleado del Estado).

- *El Estado garantiza la continua capacitación de sus funcionarios en programas académicos y profesionales, brindando las licencias pertinentes de ser necesario.*
    - Este enunciado contempla una de las fortalezas identificadas del sector (capacitación continua) desde una perspectiva de la Conciliación entre vida profesional y personal (formación sin arriesgar el empleo).

- *Trabajar para el Estado constituye una contribución directa al desarrollo del país, mediante un servicio público eficaz que aporta valor a la ciudadanía.*
    - Este enunciado contempla el hallazgo de que los empleados potenciales valoran los atributos relacionados con la dimensión de *Inclinación al Servicio Público* y éstos mostraron los mejores niveles de satisfacción por parte de los funcionarios.

Respecto al objetivo ***5) Proponer estrategias que ayuden en la captación y retención del talento humano en la administración pública en Ecuador.***

CONCLUSIÓN 16. ***Las estrategias de gestión de marca empleador del sector público deben considerar el* awareness*, el trabajo sinérgico entre las áreas de comunicación y talento humano, la exaltación de la figura del funcionario y la comunicación de la propuesta de valor.***

Se concluye con las recomendaciones que se exponen a continuación:

- Fortalecer el *awareness* de la marca empleador de la administración pública (general) a través de la creación de sus signos lingüísticos y visuales, y el diseño de un logo para fijar en la mente de los públicos de interés. Se deben buscar las palabras y símbolos adecuados que generen identificación y empatía en los públicos de interés.

- Mejorar la sinergia entre el área de comunicación y el área de talento humano en el sector público de cada institución ya que actualmente el 61% de los funcionarios considera que no trabajan de forma conjunta para diseñar y ejecutar actividades de atracción, motivación y retención del talento. Se deben unificar los criterios en los elementos visuales y el mensaje para todas las comunicaciones (internas y externas) que contengan información relacionada con las tres dimensiones identificadas en este trabajo: Condiciones Laborales, Condiciones de Cultura Organizacional e Inclinación al Servicio Público.
- Elaborar un manual de marca empleador para el sector público con dos niveles. El primer nivel corresponde a la marca general de la administración pública y luego el segundo nivel corresponde a cada institución pública.
- Realizar una campaña de comunicación al interior de cada institución del sector público y con la ciudadanía en general para alcanzar dos objetivos: 1) resaltar la identidad del funcionario como empleado del Estado y no del Gobierno de turno para despolitizar esta figura en la conciencia colectiva de la sociedad y 2) comunicar la propuesta de valor como empleador del sector a todos sus públicos.

7.2. LIMITACIONES

En este trabajo se identificaron las siguientes limitaciones:

- La ausencia de desarrollo de un corpus sólido en lo que respecta a la marca empleador en el sector público. En la medida en que se desarrolle el área de investigación de intangibles en el sector público, será posible explorar relaciones con los distintos recursos intangibles y, con ello, reforzar esta área de trabajo.
- La circunscripción a unos ámbitos específicos de funcionarios (recuérdese que formaron parte de la muestra de la encuesta funcionarios del servicio de aduanas,

tránsito, telecomunicaciones, explotación de hidrocarburos, registro civil y rentas internas; profesores; personal sanitario; funcionarios de institutos agropecuarios, geofísico y de energía; empleados de la banca estatal; personal de la presidencia, función judicial y legislativa; empleados de los ministerios de finanzas, inclusión social, cultura y patrimonio, defensa, relaciones exteriores, transporte y obras públicas, turismo, comunicación, industrias y productividad). Una muestra que recopilara funcionarios procedentes de otras áreas podría ayudar a elaborar estrategias de marca empleador en más diversos ámbitos de la administración pública.

- El análisis sólo se aplicó en el sector público de Ecuador, por lo que los pesos asignados a cada atributo para el cálculo del indicador de marca pudieran variar entre países por las condiciones ya expuestas en el trabajo (cultura, historia, nivel de desarrollo, estilo de gestión de la administración pública, legislación vigente).
- La información que se recaudó en la encuesta fue la de mayor relevancia para el alcance de este trabajo. Se hubiera podido obtener más datos, pero se hizo necesario reducir la cantidad de preguntas de la encuesta debido al tiempo limitado que facilitaron los administradores de los edificios públicos para el acceso del equipo de encuestadores.

7.3. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Se mencionan, a continuación, algunos aspectos que podrían ser de utilidad tanto para futuras líneas de investigación teórica como de aplicación empírica:

- Aplicar el indicador de marca empleador a administraciones de otros niveles en Ecuador (locales y regionales) con el fin de conocer si hay diferencias de valor por niveles.

- Analizar las causas que generan diferencias en la asignación de pesos (priorización) entre los diferentes públicos de interés de la marca empleador en el sector público en Ecuador.
- Explorar la relación entre características contextuales y sistémicas de los países y los valores del indicador de marca empleador, así como los diferentes atributos, con el fin de proponer un indicador de marca empleador transferible más allá de las fronteras nacionales de Ecuador.
- Explorar la relación causal entre el recurso intangible marca empleador y otros recursos intangibles relevantes para la implementación de la Agenda 2030 de la sostenibilidad como son la participación ciudadana, la legitimidad, o la confianza para el establecimiento de alianzas.

BIBLIOGRAFÍA

Aaker, D. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press.

Aaker, D. (1996). *Building strong brands.* New York: Simon and Schuster.

Aaker, J. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, *34*(3), 347–356.

Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand leadership.* New York: Simon and Schuster.

Aigneren, M. (2002). La técnica de recolección de información mediante grupos focales. *La Sociología en sus Escenarios*. *7* (6), 1-32.

Aguirre, G. C. (2015). *El acceso a la información pública: análisis de la experiencia europea y española y bases para su regulación en la República del Ecuador* (Doctoral dissertation, Universitat de Barcelona).

Alserhan, B.A. (2013). Branding employment related public policies: evidence from a non-western context. *Employee Relations*, *35*(4), 423–440.

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, *4*(3), 185-206.

Amezcua, M., & Gálvez Toro, A. (2002). Los modos de análisis en investigación cualitativa en salud: perspectiva crítica y reflexiones en voz alta. *Revista Española de Salud Pública*, *76*(5), 423-436.

Anholt, S. (2010). Definitions of place branding - working towards a resolution. *Place Branding and Public Diplomacy*, *6*(1), 1–10.

App, S., Merk, J., & Büttgen, M. (2012). Employer branding: sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management Revue*, *23*(3), 262–278.

Areses, X., Blanco, C., Colmenares, P., Fernández, E., Gallego, A., & Gómez, G. (2017). *Nuevos tiempos para la función pública: propuestas para atraer y desarrollar el talento en la administración general del estado* (1a. ed., Ser. Monografías). Instituto Nacional de la Administración Pública.

Argenti, P. A., & Druckenmiller, B. (2004). Reputation and the corporate brand. *Corporate Reputation Review*, *6*(4), 368–374.

Armstrong, M. (2007). *A handbook of Human Resource Management Practice.* Kogan Page Publishers.

Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador.* Montecristi: Asamblea Nacional.

Bach, S., Givan, R., & Forth, J. (2009). The Public Sector in Transition. In W. Brown, A. Bryson, J. Forth, & K. Whitfield (Eds.), *The Evolution of the Modern Workplace* (pp. 307 - 331). Cambridge: Cambridge University Press.

Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, *13*(4), 193-201.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, *9*(5), 501–517.

Baena, M. (2005). *Manual de ciencia de la administración*. Madrid: Síntesis.

Baldwin, J. N. (1990). Public versus private employees: Debunking stereotypes. *Review of Public Personnel Administration*, *11*(1-2), 1-27.

Balmer, J. M. (2013). Corporate brand orientation: what is it? what of it? *Journal of Brand Management*, *20*(9), 723–741.

Banco Mundial. (2006). *Where is the wealth of nations? Measuring capital for the 21st.* Washington, DC: World Bank.

Banco Mundial. (2011). *The changing wealth of nations: Measuring sustainable development in the new millennium*. Washington, DC: World Bank.

Banerjee, P., Saini, G. K., & Kalyanaram, G. (2020). The role of brands in recruitment: mediating role of employer brand equity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *58*(2), 173–196.

Barrow, S., & Mosley, R. (2011). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work.* John Wiley & Sons.

Berry, L., & Parasuraman. (1991). *Marketinng service: competing through quality.* New York: Free Press.

Pierre, B., Michael, E., & Li, L. H. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, *24*(2), 151–172.

Bickerton, D. (2000). Corporate reputation versus corporate branding: the realist debate. *Corporate Communications*, *5*(1), 42–48.

Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, *136*(1), 57-72.

Blair, M., & Wallman, S. (2001). *Unseen wealth: Report of the Brookings Task Force on intangibles.* Washington DC: Brookings Institution.

Blasco, M., Rodríguez, A., & Fernández, S. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, (44), 34-53.

Escobar, J. y Bonilla-Jimenez, F. (2009). Grupos focales: una guía conceptual y metodológica. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, *9*(1). 51-67.

Bordogna, L. (2003). The reform of public sector employment relations in industrialized democracies. *Going Public: The Role of Labor-Management Relations in Delivering Quality Government Services*, 23-68.

Borseková, K., Petriková, K., & Pevcin, P. (2013). Creativity and Intangibles in the Publiv Sector: Sources and Socio-Economic Importance in Slovakia and Slovenia. *International Public Administration Review, 11*, 3-4.

Bottomley, P. A., & Doyle, J. R. (2006). The interactive effects of colors and products on perceptions of brand logo appropriateness. *Marketing Theory*, *6*(1), 63–83.

Bouckaert, G., & Van Dooren, W. (2009). Performance measurement and management in public sector organizations. *Public Management and Governance*, *2* (1), 151-164.

Boyne, G. (2002). Public and private management: what's the difference? *The Journal of Management Studies*, *39*(1), 97–122.

Boysen, P. G., Daste, L., & Northern, T. (2016). Multigenerational challenges and the future of graduate medical education. *The Ochsner Journal*, *16*(1), 101–107.

Bozeman, B., & Bretschneider, S. (1994). The "publicness puzzle" in organization theory: A test of alternative explanations of differences between public and private organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *4*(2), 197-224.

Bozeman, B., & Kingsley, G. (1998). Risk culture in public and private organizations. *Public Administration Review*, *58*(2), 109–118.

Brewer, G. A., & Selden, S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *8*(3), 413-440.

Broadbridge, A. M., Maxwell, G. A., & Ogden, S. M. (2007). Experiences, perceptions and expectations of retail employment for generation Y. *Career Development International*, *12*(6), 523–544.

Buil, I., De Chernatony, L., & Martínez, E. (2013). La importancia de medir el valor de marca desde la perspectiva del consumidor: Evidencia empírica en España y el Reino Unido. *Revista de Ciencias Sociales*, *19*(2), 226–237.

Buttenberg, K. (2012). Employer branding: objetives, channels and performance indicators. Ponencia en presentada en Conferencia Internacional *New Challenges of Economics and Bussines Development*. Riga, 10-12 de Mayo.

Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: a brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, *33*(11), 2244–2266.

Cabrera, F. (2009). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Red Theoria*. *14*(1), 61-71.

Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and chasing organizational culture: based on the competing values framework.* John Wiley & Sons.

Canel, M. J., & García, Á. (2013). Comunicar gobiernos fiables. Análisis de la confianza como valor intangible del Gobierno de España. *ZER: Revista de Estudios de Comunicación= Komunikazio Ikasketen Aldizkaria*, *18*(34), 29-48.

Canel, M.J. y Zamora, L. (2014). The role of communication in building trusting governments. Paper presentado en el V Congreso Bianual de la *European Communication Research and Education Association (ECREA)*. Lisboa, 12-15 de Noviembre.

Canel, M.J. & Luoma-Aho, V. (2015, en prensa). Crisis en la Administración Pública, oportunidad para la intangibilidad. En Villafañe, J. (Dir.). *Anuario. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid: Gedisa.

Canel, M.J., & Luoma-aho, V. (2017). ¿Qué aportan los bienes intangibles a la administración pública?. En *La comunicación de la Administración pública: conceptos y casos prácticos de los bienes intangibles* (pp. 29-50). Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

Canel, M.J., & Luoma-aho, V. (2019). *Public Sector Communication. Closing Gaps between Citizens and Public Organizations.* New York: Wiley Blackwell.

Canel, M.J., Piqueiras, P. & Luoma-aho, V. (2017). *Exploring the "black box" of intangible capital: Citizens' perceptions-based intangible assets and the wealth of nations. An exploratory analysis of 21 countries*. Paper presented at the EGPA conference, PSG VIII: Civil Society, Citizens and Government. Milan 30th August1st September 2017.

Carayannis, E. G. (2004). Measuring intangibles: managing intangibles for tangible outcomes in research and innovation. *International Journal of Nuclear Knowledge Management*, *1*(1-2), 49-67.

Cassell, C., & Symon, G. (Eds.). (2004). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. Sage.

Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, *23*(8), 891–906.

Chen, P., & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: a study of hospital management. *Internacional Journal of Contemporary Hospitality Management, 20* (6), 595-615.

Chávez, C. (2015). *La institucionalidad de la imagen país en el Ecuador: de una marca turística a una imagen más consolidada y articulada*. Masters Thesis, Quito: Instituto de Altos Estudios Nacionales, 2015.

Cinca, C., Molinero, M., & Bossi, A. (2003). The measurement of intangible assets in public sector using scaling techniques. *Journal of Intellectual Capital, 4*(2), 249-275

Cohen, J. (2005). *Intangible assets: valuation and economic benefits.* New York: John Wiley & Sons.

Collins, C. J., & Han, J. (2004). Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation. *Personnel Psychology*, *57*(3), 685-717.

Corby, S. (2011). Equality in the public sector: the sky darkens. En *Working for the State* (pp. 108-125). Palgrave Macmillan, London.

Costa, J. (2004). *La imagen de marca* (p. 18). Barcelona: Paidós.

Dancey, C., & Reidy, J. (2006). Estadísticas sin Matemáticas a la Psicología: Usar SPSS para Windows. Porto Alegre: Artmed. *Revista Psicología*, *8*(1), 76-89.

Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing, 42* (5-6), 667-681.

Davis, S. M. (2000), *Brand Asset Management. Driving Profitable Growth Through Your Brands*. Jossey-Bass Inc.

Davis, S. (2002). *La marca: Máximo valor de su empresa.* Pearson Educación.

Davis, P., & Eisele, M. (2007). The view from inside: people power through internal marketing. *Journal of Integrated Marketing Communications*, *7*(1), 47-54.

De Chernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*, *15*(1-3), 157-179.

De Chernatony, L. (2010). *From brand vision to brand evaluation: the strategic process of growing and strengthening brands* (3rd ed.). Butterworth-Heinemann

Dietz, G., & Hartog, D. (2006). Measuring trust inside organizations. *Personnel Review. 35*(5), 557-588.

Dolphin, R. (2004). Corporate reputation - a value creating strategy. *Corporate Governance*, *4*(3), 77–92.

Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, *61*(2), 35–51.

Eccles, R., Newquist, S., & Schatz, R. (2007). Reputation and its risk. *Harvard Business Review, 85* (2), 104-114.

Edwards, M. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, *39*(1), 5–23.

Langner, T., Schmitt, B., & Geus, P. (2006). Are brands forever? how brand knowledge and relationships affect current and future purchases. *The Journal of Product and Brand Management*, *15*(2), 98–105.

Flores, J. (2016). *La construcción de identidad nacional a través de la marca país "Ecuador ama la vida"*. (Tesis de pregrado). Universidad de las Américas, Quito.

Fombrun, C. J. (2001). Corporate reputations as economic assets. *The Blackwell Handbook of Strategic Management, Blackwell Publishers, Malden*, *33*(2), 233-258.

Fombrun, C. J., Ponzi, L. J., & Newburry, W. (2015). Stakeholder tracking and analysis: The RepTrak® system for measuring corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, *18*(1), 3-24.

Frank, S. A., & Lewis, G. B. (2004). Government employees: Working hard or hardly working?. *The American Review of Public Administration*, *34*(1), 36-51.

Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, *25*(3), 88-106.

Freile, M. (2017). La marca empleador en el sector público en Ecuador. En *La Universidad y nuevos horizontes del conocimiento* (1.ª ed.). Madrid: TECNOS.

Freile, M. (2019). Marca empleador orientado a mujeres de nivel jerárquico superior en el sector público en Ecuador. Caso de estudio. *Folletos Gerenciales*, *23*(1), 11-20.

Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity.* New York: Free Press.

Gabriel, A., Antonio, M., Ramos, V., & Jervin, M. (2019). Transparency and Accountability in Local Governance: The Nexus Between Democracy and Public Service Delivery in the Philippines. *Public Policy and Administration Research. 9*(7), 30-36.

Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, *58*(2), 1–19.

Valerie, G., & Wendy, H. (2008). Talent management: issues of focus and fit. *Public Personnel Management*, *37*(4), 389–402.

Gavilán, D., Abril, C., Avello, M., & Manzano, R. (2012). Marketing con los 5 sentidos. En *Management society.* Lima: Personal & executive development, 23-35.

Gefen, D. (2002). Reflections on the dimensions of trust and trustworthiness among online consumers. *Database for Advances in Information Systems*, *33*(3), 38–53.

Gefen, D., & Silver, M. (1999). Lessons learned from the successful adoption of an ERP system. En *Decision Making: Recent Developments and Worldwide Applications*, (pp.17-30).

Glassman, M., & McAfee, B. (1992). Integrating the personnel and marketing functions: The challenge of the 1990s. *Business Horizons*, *35*(3), 52-59.

Glenn, T. (2012). The state of talent management in Canada's public sector. *Canadian Public Administration*, *55*(1), 25-51.

Checa, A. (2011). La batalla política y legal en Ecuador ante la creación de un sector estatal de medios informativos. En *Anuario Americanista Europeo,* (pp. 39-54).

Gold, M., & Veersma, U. (2011). *Public sector reform and employment relations in Europe.* London: Palgrave Macmillan.

Graham, B., & Cascio, W. (2018). The employer-branding journey. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academic of Management*, *16*(4), 363-379.

Haque, S. (2001). The diminishing publicness of public service under the current mode of governance. *Public Administration Review*, *61*(1), 65-82.

Harris, P. (2007). We the people: The importance of employees in the process of building customer experience. *Journal of Brand Management*, *15*(2), 102-114.

Hernández, M., & Iglesias, M. (2007). Explorando la relación entre la reputación corporativa y el employer branding. En *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro* (p. 223). Universidad de La Rioja.

Blasco, T. & Otero, L. (2008). Técnicas cualitativas para la recogida de datos en investigación cualitativa: La entrevista (II). *Nure Investigación*, *34*(2), 1-6.

Hidalgo, L. (2016). *La evaluación del desempeño: ¿Cómo obtener resultados objetivos? Análisis del sistema de evaluación del desempeño en el sector público. Caso de estudio: Superintendencia de Telecomunicaciones.* Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.

Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?. *Organizational Dynamics*, *9*(1), 42-63.

Horta, L. & Díaz, M. (2015). *Tendencias en la gestión de la reputación y los intangibles empresariales*. En Norberto Mínguez y María José Canel (Eds.), La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica (3-21). Barcelona: Editorial Gedisa S.A.

Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, *20*(2), 379-403.

Jara, C. & Umpierrez, S. (2014). Evolución del sector público ecuatoriano desde 1998 a 2013. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, *12*(21), 131-148.

Jarvenpaa, S. L., Knoll, K., & Leidner, D. E. (1998). Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, *14*(4), 29-64.

Jain, N., & Bhatt, P. (2015). Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*, *34*(6), 634-652.

Jin, B., Yong Park, J., & Kim, J. (2008). Cross-cultural examination of the relationships among firm reputation, e-satisfaction, e-trust, and e-loyalty. *International Marketing Review*, *25*(3), 324-337.

Johnson, D., & Grayson, K. (2005). Cognitive and affective trust in service relationships. *Journal of Business Research*, *58*(4), 500-507.

Kalleberg, A. (1977). Work values and job rewards: a theory of job satisfaction. *American Sociological Review, 42*(1), 124 –143.

Kapferer, J. (1992). *Strategic brand management: New approaches to creating and evaluating brand equity*. Simon and Schuster.

Kapoor, V. (2010). Employer Branding: A Study of Its Relevance in India. *The IUP Journal of Brand Management*, *7*(1), 51-75.

Keller, K. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, *57*(1), 1-22.

Keller, K. (2003). Brand synthesis: The multidimensionality of brand knowledge. *Journal of Consumer Research*, *29*(4), 595-600.

Keller, K., Parameswaran, M., & Jacob, I. (2008). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Pearson Education.

Keller, K. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*, *15*(2-3), 139-155.

Keller, K., Heckler, S. & Houston, M. (1998). The effects of brand name suggestiveness on advertising recall. *Journal of Marketing*, *62*(1), 48-57.

Kitzinger, J. (1995). Qualitative research: introducing focus groups. *British Medical Journal*, *311*(7000), 299-302.

Kong, E., y Ramírez, Y. (2010). Intellectual capital models in Spanish public sector. *Journal of Intellectual Capital*, *11* (2), 248-264.

Kristof-Brown, A., Zimmerman, R. & Johnson, E. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, *58*(2), 281-342.

Krueger, R. (1991). *El grupo de discusión: guía práctica para la investigación aplicada*. Pirámide.

Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, *36*(1), 86-104.

Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J. B. E. (1995). The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. *Journal of Marketing Research*, *32*(3), 348-356.

Labarca, C. (2008). La confianza y la reputación como variables del desarrollo económico y la imagen país. *Cuadernos de Información, 23*, 72-81.

Laínez, J. (2016). El Employer Branding como Generador del Compromiso En La Atracción y Retención De Talento, una Revisión Conceptual (Master's thesis – Universidad de Especialidades Espíritu Santo).

Lancaster, L.C. and Stillman, D. (2002). *When Generations Collide: Who They are, Why They Clash, and How to Solve The Generational Puzzle At Work.* Harper, New York.

Lavigna, R., & Hays, S. (2004). Recruitment and selection of public workers: An international compendium of modern trends and practices. *Public Personnel Management, 33*(3), 237-253.

Lewis, S. (2001). Measuring corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, *6*(1), 31-35.

Lewis, G. & Frank, S. (2002). Who wants to work for the government?. *Public Administration Review*, *62*(4), 395-404.

Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management, 46*(1), 51-69.

Lievens, F., Van Hoye, G., & Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, *18*(1), 45-59.

López, C. (2017). La reputación y la legitimidad como bienes intangibles en el sector público: el caso del Ministro y el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2011-2015) (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid).

Low, G. & Lamb, C. (2000). The measurement and dimensionality of brand associations. *Journal of Product & Brand Management, 9*(6), 350-370.

Luoma-aho, V. & Makikangas, M. (2014). Do public sector mergers shape reputation?. *International Journal of Public Sector Management*, *27*(1), 39-52.

Lyons, S., Duxbury, L. & Higgins, C. (2006). A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. *Public Administration Review, 66*(4), 605-618.

Madden, T., Fehle, F. & Fournier, S. (2006). Brands matter: An empirical demonstration of the creation of shareholder value through branding. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *34*(2), 224-235.

Mandhanya, Y., & Shah, M. (2010). Employer branding - a tool for talent management. *Global Management Review, 4*(2), 43-48.

Marr, B., & Roos, G. (2005). A strategy perspective on intellectual capital. En *Perspectives on Intelectual Capital*, (pp. 28-52).

Marozzi, M. (2015). Measuring trust in European public institutions. *Social Indicators Research*, *123*(3), 879-895.

Martínez, M. (2007). Trade unions and employment relations in the context of public sector change: the public sector, "old welfare states" and the politics of managerialism. *International Journal of Public Sector Management, 20*(1), 5–15.

Matthews, D. (2010). The changing face of public sector employment 1999–2009. *Economic & Labour Market Review, 4*(7), 28–35.

Mayer, R., Davis, J. & Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review, 20*(3), 709-734.

McCulloch, M. & Turban, D. (2007). Using person–organization fit to select employees for high-turnover jobs. *International Journal of Selection and Assessment*, *15*(1), 63-71.

McGurk, P. (2011). Leaders in public service organizations. En *Working for the State* (pp. 166-188). Palgrave Macmillan, London.

Meier, K., & O'Toole Jr, L. (2002). Public management and organizational performance: The effect of managerial quality. *Journal of Policy Analysis and Management: The Journal of the Association for Public Policy Analysis and Management*, *21*(4), 629-643.

Méndez, M. (2007). *Propuesta para el mejoramiento del nivel de satisfacción de los empleados públicos frente a su trabajo* (Master's thesis, Quito, Ecuador).

Mériaux, O. (2007). *Reforming Employment Relations in the French Administration Services: Is the Status of Civil Servants an Obstacle to Efficient HRM?*. Edward Elgar Publishing.

Miles, S. & Mangold, G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of Relationship Marketing*, *3*(2-3), 65-87.

Miles, S. & Mangold, G. (2005). Positioning Southwest Airlines through employee branding. *Business Horizons, 48*(6), 535-545.

Molloy, J., Chadwick, C., Ployhart, R. & Golden, S. (2011). Making intangibles "tangible" in tests of resource-based theory: A multidisciplinary construct validation approach. *Journal of Management, 37*(5), 1496-1518.

Morgan, G. (1998). *Images of organization: The executive edition*. Thousand Oaks, CA.

Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing, 58*(3), 20-38.

Moroko, L., & Uncles, M. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management, 16*(3), 160-175.

Morris, B. (1998). The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value. *International Journal of Service Industry Management*, *9*(3), 312-313.

Morris, G. (2004). The future of the public/private law divide. En *The Future of Labour Law*. Oxford: Hart.

Mosley, R. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management, 15*(2), 123-134.

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & Wright, P. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage.* New York, NY: McGraw-Hill Education.

Núñez, A. (2012). *El nuevo directivo público. Claves de liderazgo para la gestión pública*. Pamplona: EUNSA

Olkkonen, L. & Luoma-aho, V. (2014). Public relations as expectation management?. *Journal of Communication Management, 18* (3), 222-239.

Olkkonen, L. & Luoma-aho, V. (2015). Broadening the concept of expectations in Public Relations. *Journal of Public Relations Research, 27* (1), 81-99.

Organisation for Economic Co-operation and Development. OCDE. (2008a). *The State of the Public Service*. OECD Publications Centre.

Organisation for Economic Co-operation and Development. OCDE. (2008b). *The Senior Civil Service in National Governments of OECD Countries*. OECD Publications Centre.

Organisation for Economic Co-operation and Development. OCDE. (2011). *Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce*. OECD Publications Centre.

Organisation for Economic Co-operation and Development. OCDE. (2014). *OECD Public Governance Reviews Spain: From Administrative Reform to Continuous Improvement*. OECD Publishing.

Organisation for Economic Co-operation and Development. OCDE. (2016). *OECD Engaging Public Employees of a High-Performing Civil Service*. OECD Publishing.

Oldham, G. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal, 39*(3), 607-634.

Orozco, J. & Ferré, C. (2013). Identidad e imagen: los valores intangibles de la marca. *Actas de Diseño, 15*(8), 73-78.

Ortega, G.,(2017). El bien intangible marca. En *La comunicación de la Administración Pública: Conceptos y casos prácticos de bienes intangibles.* Madrid: INAP.

Páez, M. (2015). *Rafael Correa como marca publicitaria en las elecciones generales del 2013* (Bachelor's thesis, Quito: Universidad San Francisco de Quito, 2015).

Pappu, R., Quester, P. & Cooksey, R. (2005). Consumer-based brand equity: improving the measurement–empirical evidence. *Journal of Product & Brand Management, 14*(3), 143-154.

Parker, R., & Bradley, L. (2000). Organizational culture in the public sector: Evidence from six organizations. *The International Journal of Public Sector Management*, *13*(2), 125-141.

Patterson, M., Warr, P. & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*(2), 193-216.

Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. SAGE Publications.

Pérez, A. & Rodríguez, I. (2014). Identidad, imagen y reputación de la empresa: Integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa. *Cuadernos de Gestión, 14*(1), 97-126.

Perry, J., & Wise, L.(1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review, 50*(3), 367–373.

Perry, J. (1996). Measuring Public Service Motivation: an Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory, 6*(1), 5–23.

Rodríguez, A. (2012). *Employer branding: un estudio sobre la construcción de la marca del empleador* (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid).

Peters, T. (1999). *The Brand You 50 (Reinventing Work): Fifty Ways to Transform Yourself from an 'Employee' into a Brand That Shouts Distinction, Commitment, and Passion!*. Knopf.

Poocharoen, O. & Lee, C. (2013). Talent management in the public sector: A comparative study of Singapore, Malaysia, and Thailand. *Public Management Review*, *15*(8), 1185-1207.

Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2004) *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press.

Pratchett, L. & M. Wingfield. (1996). Petty Bureaucracy and Woolly-minded Liberalism? The Changing Ethos of Local Government Officers. *Public Administration, 74*(4), 639–56.

Qenani-Petrela, E., Schlosser, J. and Pompa, R. (2007). Satisfied employees are worth their weight in gold: what motivates Generation Y?. *Journal of Food Distribution Research, 38*(1), 113-118.

Quispe, D., & Sánchez, G. (2011). Encuestas y entrevistas en investigación científica. *Revista de actualización clínica*, *10*(1), 490-494.

Rainey, H., Backoff, R. & Levine, C. (1976). Comparing public and private organizations. *Public Administration Review*, *36*(2), 233-244.

Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *9*(1), 1-32.

Robinson, S. & Morrison, W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, *21*(5), 525-546.

Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico. *Cuicuilco*, *18*(52), 39-49.

Romo, H. (1998). La metodología de la encuesta. *JG Cáceres, Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*, 33-74.

Rotter, J. (1971). Generalized expectancies for interpersonal trust. *American Psychologist*, *26*(5), 443-452.

Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc.

Rousseau, D. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*(4),511-541.

Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, *23*(3), 393-404.

Ruano de la Puente, J., Crespo, J. & Polo, C., (2014). Los funcionarios ante el espejo. Análisis del ciclo de la selección de personal en la Administración General del Estado. Madrid: INAP.

Rueda, C. (2017). *La comunicación gubernamental de Rafael Correa en su primer periodo de mandato del 2007 al 2011* (Bachelor's thesis, Quito: Universidad de las Américas, 2017).

Santana, J. (2016). La administración del talento humano en las empresas del sector público. Ecuador. *Dominio de las Ciencias, 2*(4), 448-460.

Savolainen, T., & Fresno, P. (2013). Trust as intangible asset-enabling intellectual capital development by leadership for vitality and innovativeness. *Electronic Journal of Knowledge Management*, *11*(3), 244-255.

Schnackenberg, A. & Tomlinson, E. (2016). Organizational transparency: A new perspective on managing trust in organization-stakeholder relationships. *Journal of Management, 42*(7), 1784-1810.

Schwaiger, M. (2004). Components and parameters of corporate reputation—An empirical study. *Schmalenbach Business Review*, *56*(1), 46-71.

Schwartz, S. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, *25*(1), 1-65.

Seimiene, E. & Kamarauskaite, E. (2014). Effect of brand elements on brand personality perception. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *156*(1), 429-434.

Sengupta, S. (2005). *Brand positioning: Strategies for competitive advantage*. Tata McGraw-Hill Education.

Serrano C., Mar, C. & Bossi, A. (2003). The measurement of intangible assets in public sector using scaling techniques. *Journal of Intellectual Capital, 4*(2), 249-275.

Silvanto, S., & Ryan, J. (2014). Relocation branding: a strategic framework for attracting talent from abroad. *Journal of Global Mobility, 2*(1), 102-120.

Sivertzen, A., Nilsen, E. & Olafsen, A. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management, 22*(7), 473-483.

Simon, C. & Sullivan, M. (1993). The measurement and determinants of brand equity: a financial approach. *Marketing Science, 12*(1), 28-52.

Sistonen, S. 2005. *Talent Management*. New York: Deloitte & Touche Oy.

Stern, M. & Coleman, K. (2015). The multidimensionality of trust: Applications in collaborative natural resource management. *Society & Natural Resources, 28*(2), 117-132.

Storey, J. (2004). Changing theories of leadership and leadership development. En *Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends*.

Strauss, W. & Howe, N. (1991). Generations: The history of America's future. *Quill: New York*.

Stromback, J. & Kiousis, S. (2011). Political public relations: Principles and applications. Taylor & Francis.

Sullivan, J. (2004). Eight elements of a successful employment brand. *ER Daily*, *23*(2), 501-517.

Surroca, J., Tribó, J. & Waddock, S. (2010). Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources. *Strategic Management Journal*, *31*(5), 463-490.

Sztompka, P. (1999). *Trust: A sociological theory*. Cambridge University Press.

Taylor, S., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (Vol. 1). Barcelona: Paidós.

Temporal, P. (2002). *Advanced brand management: from vision to valuation*. Wiley.

Terjesen, S., Vinnicombe, S. & Freeman, C. (2007). Attracting Generation Y graduates: Organizational attributes, likelihood to apply and sex differences. *Career Development International*, *12*(6), 504-522.

Theurer, C., Tumasjan, A., Welpe, I., & Lievens, F. (2018). Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, *20*(1), 155-179.

Treminio, I. (2014). La reforma constitucional de Rafael Correa. El caso de la reelección presidencial en Ecuador. *América Latina Hoy*, (67), 65-90.

Turban, D. & Cable, D. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *24*(6), 733-751.

Ulrich, D. (1996). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Press.

Valencia, L. (2015). *La problemática del derecho a la estabilidad y permanencia de los servidores públicos en el Ecuador* (Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).

Valles, M. (2000). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Síntesis Editorial.

Vandenabeele, W. & Hondeghem, A. (2004). The call of public service: public service motivation as a decisive factor in choosing public employment in a New Public Management era. *Revue Économique et Sociale, 62*(4), 91–102.

Vandenabeele, W. 2007. Toward a Theory of Public Service Motivation: an Institutional Approach. *Public Management Review, 9*(4), 545–556.

Vandenabeele, W. (2008). Development of a public service motivation measurement scale: Corroborating and extending Perry's measurement instrument. *International Public Management Journal*, *11*(1), 143-167.

Vladescu, A. (2012). The possibility of implementing talent management in the public sector. *Management & Marketing*, *7*(2), 351-362.

Villafañe, J., (2001). La reputación corporativa como factor de liderazgo. *Área abierta*, (1), 1-6.

Villafañe, J. (2006). *Quiero trabajar aquí. Seis claves de la reputación interna.* Madrid: Pearson, Pretince Hall.

Villafañe, J. (2013): *La buena empresa. Propuesta para una teoría de la reputación corporativa*. Madrid: Pearson Educación.

Walsh, G. & Beatty, S. E. (2007). Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science, 35*(1), 127-143.

Wee, T. (2004). Extending human personality to brands: the stability factor. *Journal of Brand Management, 11*(4), 317-330.

Weilbacher, W. (1999). *El Marketing de la Marca: cómo construir estrategias de marca ganadoras para obtener valor y satisfacción del cliente*. Ediciones Granica SA.

Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, *24*(10), 991-995.

White, G. (2011). Rewarding public servants: continuity and change. In *Working for the State* (pp. 87-107). Palgrave Macmillan, London.

Wright, P. & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management, 18*(2), 295-320.

Yee, R., Yeung, A. & Cheng, T. (2011). The service-profit chain: An empirical analysis in high-contact service industries. *International Journal of Production Economics*, *130*(2), 236-245.

Zabala, V., & Jervis, C. (2014). Employer Branding: La importancia de ser y parecer. *Ekos Negocios*, *242*(242), 33-57.

Zambrano, I., Véliz, V. & Barzola, W. (2017). Factores del clima laboral que influyen en el rendimiento de los trabajadores del sector público en el Ecuador. *Dominio de las Ciencias, 3*(3), 917-937.

WEBGRAFÍA

Abadía, H., & Rico, J. (2016). *La marca: un intangible con alto valor comunicacional. Cátedra UNESCO de Comunicación.* Recuperado el 2 de mayo de 2018 de https://www.javeriana.edu.co/unesco/humanidadesDigitales/ponencias/pdf/IV_50.pdf

Äijälä, K. (2001). *Public sector- An employer of choice? Report on the competitive public.* Recuperado el 23 de abril de 2018 de https://www.oecd.org/austria/1937556.pdf

American Marketing Association. (2018). *Dictionary*. Recuperado el 1 de mayo de 2018 de https://auth.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B

Arellano, D., & Lepore, W. (2006). *Publicness y Nueva Gestión Pública: hacia una recuperación de los valores de lo público.* Recuperado el 15 de agosto de 2018 de http://repositorio-digital.cide.edu/bitstream/handle/11651/997/68953.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Bourgon, J. (2008). *The Public Sector of 2025 – Themes, Challenges and Trends: Human Resource Management Trends in OECD Countries*. Recuperado el 15 de mayo de 2018 de http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan034107.pdf

Defensor del Pueblo Europeo. (2020). Recuperado el 2 de septiembre de 2020 de https://www.ombudsman.europa.eu/es/home.faces

Decreto Ejecutivo No. 706 (2011). *Creación de la Comisión Estratégica de Marcas*. *Registro oficial de Ecuador. Presidencia de la República del Ecuador. Registro Oficial No. 422.* Recuperado el 24 de mayo de 2018 de https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicaciones/registro-oficial/item/3413-registro-oficial-no-422

Decreto Ejecutivo No. 3. (2013). *Reformas a la estructura de la Presidencia de la República*. *Registro oficial de Ecuador. Presidencia de la República del Ecuador.* Recuperado el 24 de mayo 2018 de https://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/a2_8_decreto_3.pdf

Decreto Ejecutivo No. 5. (2017). *Supresión de la Secretaría Nacional de la Administración Pública. Registro oficial de Ecuador. Presidencia de la República del Ecuador. Registro Oficial No.1011.* Recuperado el 24 de mayo de 2018 de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/07/decreto_5_nuevo_Mandato_Presidencial_20170425100654.pdf

Department of Economic and Social Affairs. DESA-UN. (2015). *2015 World Public Sector Report.* Recuperado el 31 de mayo de 2018 de https://www.un.org/development/desa/publications/2015-world-public-sector-report.html

EPSO (2020). Oficina de Selección de Personal Europeo. Recuperado el 2 de septiembre 2020 de https://epso.europa.eu/home_es

FDI Intelligence. (2017). *Nation Brands 2017.* Recuperado el 15 de mayo de 2018 de https://www.fdiintelligence.com/content/download/70166/2003457/file/fDi%20Nation%20Brands%202017.pdf.

Future Brand. (2017). *Country Brand Report para Latino América 2017-2018*. Recuperado el 15 de mayo de 2018 de https://www.futurebrand.com/country-brand-report-latin-america

GFK Consulting. (2017). *Anholt- Nation Brand Index 2017.* Recuperado el 18 de mayo de 2018 de https://www.gfk.com/es-co/insights/press-release/gfkglobal-alemania-recupera-el-mejor-nation-brand-index-nbi-con-eeuu-cayendo-al-sexto-lugar/

Great Place to Work. (2013). *Valoración del Clima Laboral del Ministerio del Medio Ambiente de Ecuador.* Recuperado el 10 Abril de 2019 de https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/12/12-Snap-Ministerio-de-Ambiente-GPTW-Resumen-Ejecutivo-2013-05-P-09-2013-1.pdf

Instituto de Investigación Geológico y Energético. (2018). *Plan estratégico institucional 2018-2021.* Recuperado el 10 Abril de 2019 de https://www.geoenergia.gob.ec/wp-content/uploads/2020/02/pei_IGE_2018_2021_diciembre_2019.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2012). *Objetivos de la Secretaría Nacional de la Administración Pública*. Recuperado el 22 de mayo de 2018, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/objetivos/

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2017). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo a diciembre 2017*. Recuperado el 21 de mayo de 2018 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/

Merco. (2018). *Monitor Empresarial de Reputación Corporativa*. Recuperado el 22 de mayo de 2018 de http://merco.info/es/ranking-merco-talento

Ministerio de Comercio Exterior de Ecuador. (2014). *Normativa de uso de marca país – Productos y Servicios.* Recuperado el 15 de mayo de 2018 de https://ecuadoramalavida.com.ec/wp-content/uploads/2018/01/Manual-Marca-Pa%C3%ADs-Productos-y-Servicio.pdf

Ministerio de Educación de Ecuador. (2014). *Reporte de Gestión de Comunicación Social*. Recuperado el 15 de mayo de 2018 de https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/2.-DIRECCION-NACIONAL-DE-COMUNICACION-SOCIAL.pdf

Ministerio de Salud Pública de Ecuador (2015). *Plan de Comunicación Social de Hospital Vicente Corral Moscoso*. Recuperado el 18 de junio de 2019 de http://hvcm.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/PLAN-COMUNICACION-SOCIAL.pdf

Ministerio de Salud Pública de Ecuador (2018). *Manual de imagen Ministerio de Salud Pública*. Recuperado el 18 de junio de 2019 de http://hospitalgeneralchone.gob.ec/wp-content/uploads/2018/09/MANUAL-DE-ESTILO-NUEVA-IMAGEN-GUBERNAMENTAL-MSP-2018.pdf

Ministerio de Trabajo de Ecuador. (2017). *Informe de gestión 2017.* Recuperado el 17 de mayo de 2018 de http://www.trabajo.gob.ec/wpcontent/uploads/2018/02/VCN_Rendicion_Cuentas_Final.pdf

Ministerio de Trabajo de Ecuador. (2018). *Norma Técnica para Medición de Clima Laboral del Servicio Público*. Recuperado el 18 de noviembre de 2018 de http://www.santabarbara.gob.ec/wp-content/uploads/2018/09/Norma-T%C3%A9cnica-Medici%C3%B3n-de-Clima-Laboral-Servicio-P%C3%BAblico.pdf

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2018). *Planificación Institucional 2018-2021*. Recuperado el 18 noviembre de 2019 de https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2020/05/Plan-Estrategico-Institucional-Abril-2020.pdf

Presidencia del Ecuador. (2012). *Organigrama de la Secretaría Nacional de la Administración Pública*. Recuperado el 20 de mayo de 2018 de https://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/ORGANIGRAMA_SNAP.png

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario*. Recuperado el 20 de mayo de 2018 de http://dle.rae.es/?id=W6MtSWD

Registro Oficial. (2007a). *Resolución No. SENRES-2007-000032 del Registro No. 106.* Recuperado el 30 de agosto de 2020 de https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicaciones/registro-oficial/item/5041-registro-oficial-no-106

Registro Oficial. (2007b). *Resolución No. SENRES-2007-007 del Registro No.19.* Recuperado el 30 de agosto de 2020 de https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicaciones/registro-oficial/item/5054-registro-oficial-no-19

Registro Oficial. (2013). *Decreto Ejecutivo No. 13. Reformas a la estructura de la presidencia de la república de Ecuador*. Recuperado el 30 de agosto de 2020 de https://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/a2_8_decreto_3.pdf

Registro Oficial. (2010). *Suplemento 294. Ley Orgánica de Servicio Público*. Recuperado el 30 de agosto de 2020 de https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/LEY-ORGANICA-DEL-SERVICIO-PUBLICO.pdf

Reichenberg, N. (2002). *Branding the Government as an Employer of choice. International Public Management Association.* Recuperado el 30 de agosto de 2020 de https://silo.tips/download/branding-the-government-as-an-employer-of-choice

Secretaría Nacional de la Administración Pública SNAP. (2012). *Manual de creación de la Coordinación General de Gestión Estratégica.* Recuperado el 20 de mayo de 2018 de https://www.vicepresidencia.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2012/07/1_Manual_de_creacion_de_la_coordinacion_general_de_Gestion_Estrategica.pdf

Secretaría Nacional de la Administración Pública SNAP. (2013a). *Manual de estilo y manejo de la línea gráfica de los sitios web gubernamentales 3.0 del gobierno central.* Recuperado el 17 de mayo de 2018 de https://www.enamiep.gob.ec/wp-content/uploads/uploads/manuales/Manual%20Estilos%20Sitios%20Web.pdf

Secretaría Nacional de la Administración Pública SNAP. (2013b). *Entidades Públicas del Ecuador. Primera medición de Clima Labora y Cultura Organizacion*al. Recuperado el 15 de noviembre de 2017 de https://issuu.com/ekosnegocios/docs/109/123

Secretaría Nacional de la Administración Pública SNAP (2013c). *Acuerdo Ministerial No. 118 -Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Secretaría Nacional de la Administración Pública. SNAP*. Registro oficial de Ecuador. Recuperado el 20 de mayo de 2018 de http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_estat.pdf

Secretaría Nacional de Comunicación SECOM. (2017). *Misión, Visión y Atribuciones de la Subsecretaría de Imagen Gubernamental.* Recuperado el 23 de mayo de 2018 de https://www.comunicacion.gob.ec/subsecretaria-de-imagen-gubernamental/

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES. (2017). *Transición 2017, Transición de Gobierno.* Recuperado el 20 noviembre de 2018 de https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/04/Transicion-de-Gobierno.pdf

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES. (2018). *Plan Estratégico Institucional 2018-2021.* Recuperado el 20 noviembre de 2018 de https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/08/Plan-Estrategico-Senplades-2018-2021.pdf

The Best Place to Work. *Ranking*. Recuperado el 01 de junio de 2018 de http://bestplacestowork.org/BPTW/about/methodology/

The Great Place to Work Trust Index. *Metodología*. Recuperado el 01 de junio de 2018 de https://www.livemint.com/Industry/ayzrZbAVgrsVaaKPMt648L/How-the-Great-Place-to-Work-Trust-Index-works.html

ANEXOS

Anexo 1- Resumen de artículos de la Ley Orgánica del Servicio Público (2010) relacionados con la atracción y retención del talento en el sector público

ARTÍCULO	DESCRIPCIÓN
Art. 2	El servicio público y la carrera administrativa tiene como objetivo el desarrollo profesional, técnico y personal de funcionarios para mejorar el sector público y productividad del Estado a través de la gestión del talento basados en principios de igualdad de derechos, oportunidades y no discriminación.
Art. 3	El ámbito de aplicación es para toda la administración pública definida en artículo 225 de Constitución. El Ministerio de Trabajo establecerá y regulará las remuneraciones.
Art. 4	Servidores públicos son todas personas que trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo dentro del sector público
Art. 5	Están los requisitos legales para el ingreso al servicio público También menciona que las instituciones públicas garantizarán los procesos de selección e incorporación al sector público, promoverán políticas de inclusión, y de presencia paritaria a hombres y mujeres en los cargos de nominación y designación
Art. 12	Ninguna persona desempeñará, al mismo tiempo, más de un puesto en el sector público. Con la excepción de docentes de Universidades y músicos profesionales de las orquestas sinfónicas del país.
Art. 16	Para desempeñar un cargo en sector público se requiere de nombramiento o contrato temporal
Art. 17	Los nombramientos pueden ser permanentes y provisionales. Los servidores de nivel jerárquico superior reciben nombramientos provisionales. Estos puestos son relacionados con los equipos de trabajo de confianza de los secretarios de Estado. Todo funcionario del sector público pasará por un periodo de evaluación de 3 meses previo al otorgamiento del nombramiento definitivo

Art. 23	Los derechos de los servidores públicos: Gozar de estabilidad laboral, prestaciones legales y de jubilación, indemnización por supresión de puesto/partida Remuneración justa proporcional a su función, eficiencia y responsabilidad Gozar de vacaciones, licencias, comisiones y permisos de acuerdo con la ley Gozar de las protecciones y garantías en caso de que el servidor público denuncie el incumplimiento de la ley o actos de corrupción Desarrollar sus labores en un entorno que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar Potencializar sus capacidades humanas e intelectuales Mantener su puesto de trabajo cuando hubiere disminuido sus capacidades por enfermedades catastróficas Mantener a sus hijos hasta los 4 años, en un centro de cuidado infantil pagado Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado
Art. 25	Se tienen jornadas ordinarias de 40 horas laborales y jornadas especiales para los funcionarios que realicen sus actividades en ambientes particulares.
Art. 26	Se concederán licencias o permisos a los servidores para dejar de asistir ocasionalmente a su lugar de trabajo
Art. 27	Licencias con remuneración por enfermedad, enfermedad catastrófica, por maternidad/paternidad, enfermedad de hijos/cónyuges, calamidad doméstica y matrimonio
Art. 28	Licencias sin remuneración por solicitud de funcionario, estudios de posgrado, servicio militar, reemplazo de dignatario electo por votación popular, participación como candidato de elección popular
Art. 29	Servidores públicos tienen 30 días de vacaciones por año.
Art. 30	Comisiones de servicio con remuneración cuando funcionarios presten servicios en otra entidad del Estado y por estudios de posgrado. Al finalizar la comisión, el funcionario vuelve a su puesto original
Art. 31	Comisiones de servicio sin remuneración por prestaciones de servicio en otra entidad del Estado por más de dos años
Art. 33	Permisos por estudios (2 horas diarias), atención médica (2 horas diarias), cuidado de recién nacido
Art. 57	El Ministerio de Trabajo aprobará la creación de puestos en el sector público
Art. 58	Se firmarán los contratos de servicios ocasionales para satisfacer necesidades institucionales. No pueden sobrepasar el

	20% de la totalidad del personal en la entidad. La duración máxima de este contrato será 24 meses.
Art. 59	Se clasificarán puestos por la naturaleza del trabajo, distribución jerárquica, ubicación geográfica, nivel académico y responsabilidad.
Art. 65	El ingreso y ascensos a un puesto público será por concurso de méritos y oposición
Art. 71	El Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de los servidores públicos
Art. 77	El Ministerio de Trabajo planificará y administrará un sistema periódico de evaluación de desempeño (1 vez al año)
Art. 78	La evaluación del desempeño servirá de base para ascensos y concesiones de otros estímulos que contemplen la ley
Art. 80	Los funcionarios públicos calificados como "excelentes", "muy buenos" y "satisfactorios" serán considerados para ascensos, promociones o reconocimientos
Art. 82	La carrera del servicio público garantizará la estabilidad, ascenso y promoción de sus servidores públicos de acuerdo con sus aptitudes, competencias y experiencia para que estos puedan atender con eficiencia las necesidades sociales de ciudadanía
Art. 96	En el sector público, se establece la remuneración mensual unificada más los siguientes beneficios: décimo tercer y cuarto sueldo, viáticos, fondo de reserva, honorarios por capacitaciones, remuneración variable por eficiencia, gastos de residencia y bonificación geográfica

Fuente: Elaboración propia a partir de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP),2010

Anexo 2- Guía de preguntas para los grupos focales

Preguntas introductorias para los grupos focales

- ¿Nos podrían indicar qué carrera están estudiando o cursaron en la universidad? Si están estudiando, se pregunta cuántos años falta para terminar la carrera. Si ya terminó, cuántos años han pasado desde que egresó (en Ecuador no es lo mismo egresar que graduarse)
- ¿En cuál universidad estudiaron? ¿Es pública o privada?
- ¿Nos podrían indicar si tienen experiencia laboral, en qué tipo de industria han trabajado y cuál es el sector (público, privado o tercer sector)?
- ¿Cuáles son las necesidades más importantes que ustedes desean cubrir a través de un empleo?

Preguntas de contenido para los grupos focales

- ¿Cuál sería su sector preferido para trabajar, el público o el privado? ¿Podrían explicar sus motivaciones para esta opinión?
- ¿Cuáles son los atributos que debería tener una organización en relación con la atracción, motivación y retención de sus empleados?
- ¿Cuáles serían los motivos para no elegir a una organización como empleadora?
- ¿En cuál sector ustedes consideran que existen mayores beneficios económicos y no económicos, en el público o en el privado? ¿Podrían nombrar los beneficios más importantes que ustedes conozcan del sector público y los que hayan experimentado en el sector privado?
- ¿Qué opinan del sector público en Ecuador como empleador?
- ¿Qué debería ofrecer el sector público para atraerlos, motivarlos y retenerlos?

- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que ustedes creen que tiene el sector público para mejorar la atracción, motivación y retención del talento?
- ¿Consideran que el sector público les permitirá un desarrollo profesional adecuado?
- De acuerdo con lo que conocen, ¿Cuál sería la institución dentro del sector público que recomendarían para trabajar? ¿Podrían explicar sus motivaciones?

Pregunta de asignación de pesos a los atributos de marca empleador para los grupos focales

- ¿Podrían llegar a un consenso y priorizar estos atributos de la marca empleador a través de la asignación de pesos para cada atributo? El valor total de los pesos asignados debe sumar 100%.

Anexo 3- Transcripciones de los grupos focales

Transcripción del Grupo Focal 1

MODERADOR: Buenas tardes chicos, nosotros somos de la Universidad Tecnológica Equinoccial, vamos a hacerles una serie de preguntas sobre el tema de la marca empleador en el sector público. Es con un fin netamente académico, no somos del gobierno ni de ningún otro sector que busca hacer lucro de esto, sin más, iniciamos las preguntas y les iré preguntando en orden alfabético:

MODERADOR: ¿tal vez tú trabajas en algún lado? ¿O con alguien? ¿Para alguien?

CARLOS: No, actualmente no trabajo.

MODERADOR: ¿no trabajas?

CARLOS: No, yo actualmente dependo plenamente de mis papás.

MODERADOR: Listo. ¿tú trabajas?

ANDRÉS: No, no trabajo.

MODERADOR: ¿Tú trabajas?

DAYANA: Sí recién empecé a trabajar.

MODERADOR: ¿En qué trabajas?

DAYANA: Soy traductora e interpretadora.

MODERADOR: ¿Eso es privado o es público?

DAYANA: Privado

MODERADOR: ¿Trabajas?

SOFÍA: Sí, trabajo en la Universidad Central en el departamento de recursos humanos de la facultad de ciencias administrativas.

MODERADOR: ¿Esto es público? ¿Verdad?, ¿y tú?

MILTON: Sí trabajo en un restaurante los fines de semana, desde el jueves.

MODERADOR: ¿Qué haces en ese trabajo?

MILTON: A veces estoy en la cocina o a veces de mesero.

MODERADOR: ¿Y tú?

CRISTIAN: No, no trabajo aún.

MODERADOR: ¿No trabajas en nada?

CRISTIAN: No.

MODERADOR: ¿Y tú?

SANDY: Actualmente no, tampoco estoy trabajando.

MODERADOR: ¿Y tú?

ROBINSON: No, igual no trabajo.

MODERADOR: ¿no trabajas en nada? Listo.

ROBINSON: No, no trabajo.

MODERADOR: ¿Y tú?

GRACE: No, soy mantenida.

MODERADOR: ¿Y tú?

CRISTIAN: No, todavía no estoy trabajando.

MODERADOR: Listo, gracias. ¿La siguiente será una pregunta sobre su punto de vista, saben cuál sería el lugar ideal para trabajar a nivel nacional y por qué?

CARLOS: Sería en el sector privado ya que ahorita con esto del gobierno, el gobierno define muchas, muchas pautas, entonces sería mejor el sector privado.

MODERADOR: ¿Tal vez alguna empresa en específico?

CARLOS: No sé.

MODERADOR: Sólo en el sector privado.

ANDRÉS: Igual en el sector privado, pero mi idea sería de ponerme una propia empresa y seguir por mi propia cuenta.

MODERADOR: ¿Y por qué?

ANDRÉS: No sé, debido a que no me gustaría tener jefes, me gustaría ser mi propio jefe.

MODERADOR: Bien. ¿tú qué opinas al respecto?

DAYANA: ¿Sobre mi carrera o independientemente de ella?

MODERADOR: ¿Independientemente de lo que sea, para ti cual sería el lugar ideal para trabajar a nivel nacional y por qué?

DAYANA: Yo creo que, el privado también porque te pagaban bien, y además te tratan bien.

MODERADOR: Listo, ¿y tú?

SOFÍA: Yo creo que, en el sector privado, ya que en esto las empresas se cuidan mucho y trabajan más con el Código de Trabajo; y de esta manera nosotros podemos obtener más experiencia y más competitividad en el mercado.

MODERADOR: ¿Y por qué cree que las públicas no tienen ese contacto o vínculo con el Ministerio de Trabajo?

SOFÍA: Sí tienen, pero en las públicas se aferran más a lo que es la legislación y ellos te pagan lo que dice en el contrato y en las privadas te pagan lo que te tienen que pagar por que en las privadas salen más beneficiadas.

MODERADOR: ¿Y tú?

GRACE: Yo pienso que es mejor un negocio propio.

MODERADOR: ¿Un negocio propio, por qué?

GRACE: Como dije, según como vayas organizándote, depende de ti y obviamente de en qué se base tu empleo o tu negocio para que puedan seguir creciendo.

MODERADOR: ¿Cuál es tu opinión?

CRISTIAN: Bueno, en mi caso yo como estudio Ingeniería Ambiental, muchas de las personas que estudian conmigo siempre tiene un anhelo de poder ingresar al sector público ya que en este gobierno se pudo ver que se creó varias Secretarías como Gestión de Riesgos y el Ministerio del Ambiente, pero en un caso muy particular yo pienso que por mí en el sector

privado, ya que tienes organismos o un instrumento legal dentro de las empresas que nos puede proteger a nosotros en lo que concierne a seguridad y a estabilidad en el empleo.

MODERADOR: ¿Gracias, y tú?

SANDY: Igual, yo opino que es mejor en el sector privado ya que te van a dar mucha más seguridad laboral, vas a ser mucho mejor remunerado y también al trabajar en las empresas privadas vas a generar mucha más competencia y vas a tener muchas más ganas de crecer laboralmente.

MODERADOR: Interesante, ¿y tú?

ROBINSON: Yo también pienso que en el sector privado porque puedes emprender tu negocio y puedes generar mucho más, o sea tú mismo puedes generar mucho más empleo para las personas. Creo que en este caso todos vamos a comenzar en un sector público trabajando, porque todos vamos a ser parte de una empresa, entonces vamos a tener que ingresar en alguna época en el sector público, entonces vamos a tener que trabajar de ley ahí.

MODERADOR: Listo muchas gracias, ¿y tú?

ANDRÉS: Creo que teniendo tu propio negocio ya que tú vas a mandar ahí.

MODERADOR: ¿y tú?

MIGUEL: Negocio propio, ya que incluso yo quiero y puedo tomar mis propias decisiones y puedo ver qué puedo hacer para que mi negocio rinda.

MODERADOR: A continuación, les haré la tercera pregunta que más o menos les indica qué es lo que ustedes buscan en las organizaciones cuando aplican a un trabajo, ¿Qué es lo que les atrae de una organización cuando aplican a un trabajo?

CARLOS: Principalmente sé que, dentro de una organización, se debe brindar una estabilidad laboral, después podrá ser el sueldo u otros. Lo que yo veo para quedarme en una organización es que me brinde una estabilidad laboral y que haya un buen clima laboral.

MODERADOR: ¿y tú?

ANDRÉS: Yo creo que principalmente es el sueldo, pero aparte de esto, que me ayude a crecer como profesional.

MODERADOR: ¿Y tú?

DAYANA: Yo diría que lo importante en sí es la experiencia que vas a adquirir, pero también es el sueldo porque vas a vivir de ello.

MODERADOR: ¿Y tú?

SOFÍA: Yo creo que es primero el sueldo y después que tenga una buena cultura organizacional.

MODERADOR: ¿Una buena cultura? ¿La visión y misión?

SOFÍA: Exacto como que, si una organización no cuenta con una buena cultura organizacional y los mandos intermedios y los operativos no saben a dónde dirigirse, éstos no van a saber cómo trabajar de una buena manera entonces yo creo que una buena cultura organizacional y el sueldo.

MODERADOR: ¿Y tú?

GRACE: A mi forma de ver, yo creo que más es el trato que te van a dar. Me refiero el sueldo es importante, la motivación que me den, cómo te traten tus superiores, quizá porque aprendes, ganas experiencia, siempre vas a hacer experiencia de cualquier manera, pero va a importar mucho el trato para mi forma de ver.

MODERADOR: Por favor nos das tu punto de vista.

CRISTIAN: Para mí, lo más importante sería un lugar donde yo pueda seguir escalando y no quedarme en el mismo sitio donde empecé en la empresa, si no que me den la oportunidad de ir ascendiendo e ir manteniendo las responsabilidades que conforman la organización.

MODERADOR: ¿Y tú?

SANDY: Para mí es importante también el ambiente laboral porque si tú te sientes a gusto en tu trabajo, eso va a permitir que desarrolles bien tus actividades y también va a hacer que tengas esa predisposición para hacer bien las cosas.

MODERADOR: ¿Y tú?

ROBINSON: Igual, el sueldo y el ambiente, el entorno.

MODERADOR: ¿Y tú?

ANDRÉS: El sueldo y el trato que me van a dar.

MODERADOR: Pero ¿por qué piensas que es importante?

ANDRÉS: Porque así te paguen lo que te paguen igual te vas a ir si no te tratan bien.

MODERADOR: ¿Pero si es que tienes necesidades y necesitas un empleo?

ANDRÉS: Bueno ahí si ya me tocase aceptarlo.

MODERADOR: ¿Piensas que pesa más el sueldo o el trato?

ANDRÉS: El trato.

MODERADOR: ¿Y tú?

MIGUEL: Igualmente, el ambiente en el que te desempeñes, en el cual te ayuden a crecer como persona y también ayudes a las otras personas a crecer.

MODERADOR: La siguiente pregunta es ¿cuáles serían los motivos por los que no elegirían a tal o cual organización para trabajar?

CARLOS: Yo no iría a una empresa que no tenga un buen ambiente en el cual trabajar y no me deje crecer laboralmente, ósea en un sector público hay muchas organizaciones en las que tú llegas a tal puesto y ahí quedas, entonces a esa organización yo no iría, si yo me voy a trabajar es para aspirar a crecer.

MODERADOR: Tú no irías a una empresa en la que no existiría crecimiento laboral.

CARLOS: o sea donde no permitan desarrollarte.

MODERADOR: Ya, exacto sí te entiendo. ¿y tú?

ANDRÉS: Yo creo que como anteriormente dije, no iría a una institución en la que me mantenga estancado y no siga aprendiendo más como profesional.

MODERADOR: ¿y tú?

DAYANA: Yo no iría a una empresa en la que no me den la correcta seguridad y estabilidad de que me van a pagar lo que trabajo, que no me traten de explotar.

MODERADOR: ¿y tú?

SOFÍA: Yo no iría a una empresa en la que no me permitan crecer como profesional y a una empresa en la que no respeten mis derechos.

GRACE: Quizá no iría a un lugar donde alguien me haya contado una mala experiencia.

MODERADOR: O sea, ¿con mala reputación?

GRACE: Exactamente.

MODERADOR: ¿Y tú?

CRISTIAN: También yo no fuese a un lugar donde haya mal clima laboral, donde no sea tratado acorde con mi trabajo, en lo que haga algo que no estoy de acuerdo hacer y que permanezca estancado o en el mismo sitio de trabajo por mucho tiempo.

SANDY: Por mi parte sería un lugar en el que sienta que no me aporta a crecer como profesional, también puede ser el salario que no me vayan a remunerar bien eso más que todo.

MODERADOR: ¿Si eres bien remunerada?

SANDY: Tú te vas a sentir bien en el trabajo y vas a saber que lo que tú estás haciendo está bien recompensado.

MODERADOR: Si no eres bien remunerada, ¿tú no irías a esa organización?

SANDY: Claro, supongamos que tú haces horas extras y no te pagan sobre eso, tú te vas a sentir mal y vas a decir que en este trabajo no te vas a sentir motivada.

MODERADOR: Tienes razón. ¿y tú?

ROBINSON: Yo no iría a un lugar donde te agobien, te exploten, te saturen de cosas, más que nada por mi parte, un lugar donde no valoren el trabajo que hago.

MODERADOR: ¿Y tú?

ANDRÉS: Yo no iría a un lugar en el cual no me traten bien.

MODERADOR: ¿Y tú?

MIGUEL: En un lugar donde no me dejen desenvolverme, no me dejen realizar mi trabajo como profesional, y que me hagan hacer cosas que no me gusten.

MODERADOR: La siguiente pregunta se refiere más o menos en donde preferirían trabajar, en el sector público o en el privado. ¿Cuál prefieren? ¿Por qué? ¿Dónde preferirías trabajar?

CARLOS: En el sector privado porque te dan los beneficios que realmente se necesita para trabajar.

MODERADOR: ¿Y tú?

ANDRÉS: En el sector privado debido a que creo que respetarían más los horarios y pagarían por mis horas extras.

MODERADOR: ¿Y tú?

DAYANA: También creo que en el sector privado porque me ayudaría a desenvolverme de mejor manera profesionalmente.

MODERADOR: ¿Y tú?

SOFÍA: En el sector privado, ya que en el sector privado existen muchas personas que quieren entrar ahí. Te van a exigir más, entonces ahí vas a sobresaltar tú y vas a poder sacar tus propias capacidades. En el sector privado sobresalen mis aptitudes y habilidades para trabajar y también ahí van a respetar más tus derechos como trabajador.

MODERADOR: ¿Y tú?

GRACE: Yo creo que en el privado porque en ciertos ámbitos, aspectos o partes del sector público no tienes opción a crecer, por eso también te decía en la primera pregunta que un negocio propio porque ahí tú vas a saber cómo vas a trabajar y si vas a tener las posibilidades de expandirte o quedarte ahí si tú quieres.

MODERADOR: Listo ¿y tú?

CRISTIAN: También será en el sector privado por los diferentes aspectos positivos que se manejan dentro de ese tipo de organización o empresas como la seguridad, la estabilidad social y los ingresos fijos, las utilidades.

MODERADOR: ¿Y tú?

SANDY: Igual sería en el sector privado porque te va a brindar mayor seguridad, vas a ser bien remunerado de acuerdo con tus capacidades, tus conocimientos, a tus actitudes y aptitudes también el ambiente siento que es más directo con tus jefes y ellos van a ser más flexibles contigo al hecho de que vas a estar más directamente relacionado con ellos.

MODERADOR: ¿Te refieres a que no es jerarquizado?

ROBINSON: Igual en el sector privado porque en este sector puedo ser mi propio jefe.

MODERADOR: ¿Listo y tú?

ANDRÉS: Creo que, en el sector privado, por su manera de pago, no sé nunca he trabajado.

MODERADOR: ¿Pero tú por qué imaginas que el sector privado es mejor que el público?

ANDRÉS: Sí me pagan mejor y a tiempo en el sector privado, y no en el sector público.

MODERADOR: ¿Y tú?

MIGUEL: Igualmente creo que en el privado ya que voy a tener varios beneficios y más que nada voy a poder ser mi propio jefe.

MODERADOR: Claro. Bueno ahora les voy a preguntar sobre en qué sector creen ustedes que existen mayores beneficios para el trabajador en el sector público o en el sector privado.

CARLOS: Yo pensaría que existe un mayor beneficio en el sector privado ya que en un sector público te basas en lo que tú tienes que cumplir, son ocho horas diarias de trabajo y hasta ahí llegas. En cambio, en el sector privado tú puedes trabajar un poco más de tiempo y te van a pagar por haber trabajado esas horas extras.

MODERADOR: ¿Por ese lado le ves más beneficioso trabajar en el sector privado?

ANDRÉS: Yo creo que, en el sector privado, la verdad nunca he trabajado, pero por todo lo que he escuchado es mejor el sector privado. Supongo que dan más utilidades, además de que me pagan las horas extras.

MODERADOR: Listo. ¿y tú?

DAYANA: Yo creo que en el sector privado porque respetarían más mis derechos como trabajador y de alguna manera tendrían que pagarme mis décimos, tendrían que asegurarme, todos los beneficios que tiene un empleado. En cambio, en el sector público, por el hecho de ser público, pueden estafarte, no sé maniobrar algo.

MODERADOR: Listo, ¿tú piensas que puede ser más corrupto el sector público?

DAYANA: Sí, yo creo que el sector público es más corrupto.

MODERADOR: ¿Y tú?

SOFÍA: Yo pienso que en el sector privado ya que en el sector privado los gerentes buscan una buena motivación para que los empleados no salgan rápido de las empresas y también te dan más beneficios, horas extras, los salarios son justos mediante el nivel de educación que tú tengas. También en el sector público es como que tienes que esperar a que te paguen y a veces no hay dinero porque no manda el gobierno y toda la cosa mientras que en el sector privado no son así, las utilidades, las cosas y el dinero para pagarles a los empleados, para pagarles en su empresa salen de la producción o de lo que tú hagas dentro de la empresa.

MODERADOR: Claro, ¿y tú?

GRACE: Para mí, creo que los beneficios dependen muchísimo de la empresa, sea público o privado, o sea preferiría el sector privado, pero si la empresa en la que trabajas es del sector público, si no está bien, se retrasan los salarios entonces depende mucho de en qué empresa estás trabajando para obtener los beneficios.

MODERADOR: Tú dices que es más importante los vínculos que tenga la empresa.

GRACE: Exactamente, más importa la empresa en la que trabajes que los beneficios.

MODERADOR: Listo, ¿y tú?

CRISTIAN: Pensaría que es en el sector eh privado porque puede haber una cierta maniobra para que en el sector público no sean sancionados, porque por ejemplo hay muchas reglas que simplemente es para sancionar a las empresas que son la mayoría del sector privado. En cambio, una pública, es como que, si se evadió, pero está bien, entonces eso es lo que no me gustaría.

MODERADOR: Tú dices ¿Qué no es beneficioso el sector público?

CRISTIAN: No.

MODERADOR: Listo ¿y tú?

SANDY: Los beneficios que trae el sector privado también se relacionan en cuanto a la designación de sus recursos, si podemos hablar financieramente, la empresa privada creo que va a destinar muchos más recursos para que sus empleados también generen competencias. Me refiero a que van a tener dinero para que hagan cursos o capacitaciones, charlas para que les ayude a crecer y a aumentar sus conocimientos.

MODERADOR: ¿Y de esa manera se motiven?

SANDY: Ajá.

MODERADOR: ¿Y tú?

ROBINSON: Sí, como ya te dije, en el sector privado puedo ser mi propio jefe entonces, tú generarías beneficios para las personas y las personas crearían beneficios para ti, entonces yo creo que es mejor el sector privado.

MODERADOR: Claro, ¿y tú?

ANDRÉS: En el privado ya que me imagino que tendrán más beneficios y motivaciones.

MODERADOR: ¿Y tú?

MIGUEL: En el privado ya que voy a tener más cosas que en el público, voy a tener inclusive lo que es el ambiente mismo de trabajo, me voy a sentir bien, voy a desempeñarme de una mejor manera y los que van a ser mis jefes me van a dar un bono extra por sacar adelante la empresa.

MODERADOR: La siguiente es la última pregunta de introducción que es ¿Cuál es la principal necesidad que ustedes desean cubrir a través de un empleo o un trabajo?

CARLOS: ¿La principal necesidad? no sé.

CARLOS: Para mantenerme estable.

MODERADOR: Bueno, ¿y tú?

ANDRÉS: Claro, mi necesidad sería estar estable y darme mis lujos.

MODERADOR: ¿O sea poder tener una casa, un carro?

ANDRÉS: Eso, tener todo lo normal para que una persona pueda vivir.

MODERADOR: ¿Y tú?

DAYANA: Lo primordial sería, poder tener todo lo necesario para vivir tranquilamente y seguir estudiando.

MODERADOR: Ya, ¿Y tú?

SOFÍA: Yo pienso que para trabajar necesitaría cubrir mi alimentación y para poder vivir por un tiempo normal, hasta ir creciendo profesionalmente y esto te puede cubrir las demás necesidades que te vengan a futuro.

MODERADOR: Claro, ¿y tú?

GRACE: Sí, creo que coincido, o sea la estabilidad principalmente, que no te falte nada, y si tienes un buen trabajo por qué no un poco de comodidad, no lujos ojo, comodidad.

MODERADOR: Listo, ¿y tú?

CRISTIAN: Esto sería lo básico, lo que es la alimentación, cubrir el transporte, igual es lo único que te permite subsistir con lo que vas a entrar ganando que es lo que sería el mínimo.

MODERADOR: Claro.

CRISTIAN: Sí sería lo necesario.

MODERADOR: ¿y tú?

SANDY: Igual pienso que sería todas las necesidades básicas, para que tú puedas tener una estabilidad, y como dices, en base de lo que vayas ganando, vas cubriendo las otras necesidades y tener mucha más comodidad.

MODERADOR: Listo, ¿y tú?

ROBINSON: Igual, cubrir las necesidades básicas, luego ir creciendo personalmente y también laboralmente.

MODERADOR: ¿y tú?

ANDRÉS: Creo que la alimentación y la comodidad.

MODERADOR: Listo, ¿y tú?

MIGUEL: Lo que es la estabilidad para poder yo estar bien, sentirme bien conmigo mismo y por qué no, también más adelante darme mis lujos.

MODERADOR: Listo, la siguiente pregunta es sobre su opinión, su punto de vista. ¿Qué opinan del sector público en Ecuador como empleador? o sea del estado como un empleador,

MODERADOR: Digan no más, solo que sin malas palabras.

CARLOS: Veo al sector público como que controlan todas las noticias, veo como que es muy corrupto y existen jefes que no te pueden dar una estabilidad ya que el país no cursa una economía muy estable y le veo que no es muy beneficioso para trabajar ahí.

MODERADOR: ¡Ya! ¿y tú?

ANDRÉS: Yo pienso que no sería muy conveniente trabajar en el sector público debido a que a veces se retrasan en los pagos, y uno necesita de su sueldo para poderse mantener y se van atrasando, entonces no nos conviene.

MODERADOR: ¿Y tú?

DAYANA: ¿como empleador?

MODERADOR: Exacto, como empleador el sector público.

DAYANA: Es que depende, depende de qué cargo vas a tener porque ponte si vas a tener un buen cargo y eres muy cercano al gobierno, actualmente vas a ganar bien y te va a ir bien,

pero si obviamente puedes no ser cercano al gobierno y piensas diferente tienes una inestabilidad laboral fuerte porque cualquier rato te pueden mandar sacando.

MODERADOR: Entonces, tú dices que ¿depende del cargo en el que te vas a desempeñar?

DAYANA: Sí depende del cargo que vayas a ocupar.

MODERADOR: Listo ¿y tú?

SOFÍA: Yo pienso que el sector público como empleador es muy deficiente ya que primero no hay una estabilidad económica aquí en el Ecuador como para darnos una seguridad de que si nos van a pagar, por un lado, por otro a veces no te cumplen con los derechos que el Código de Trabajo te manda, por ese lado si es medio perjudicial para trabajar en el sector público porque a veces hasta los mismos sueldos tienes que esperar 2, 3 meses para que te paguen el sueldo. Entonces ahí hay una inestabilidad fuerte como empleado, pero también te vas para tu casa porque no vas a ser solo tú, también atrás tuyo tienes muchos más.

MODERADOR: Listo ¿y tú?

GRACE: Yo pienso que depende mucho en que parte trabajes, quizás en esto del Yachay, depende en donde esté porque pienso que hay ministerios que pesan un poquito más y ellos son mejores que una universidad, que quizás importan más que otras y por eso les dan un mejor trato.

MODERADOR: ¿Tú piensas que no hay equidad?

GRACE: Exacto, así es.

MODERADOR: Listo, ¿y tú?

CRISTIAN: Igual, yo pienso que como empleador lo que se refiere al sector público es muy deficiente o es muy selectivo porque sólo necesitan un tipo, dentro del cúmulo de profesionales que existen, ellos tienen a las personas que ellos requieren para estabilizar su gobierno. Entonces como esas personas son necesarias, creo que los sueldos de ellos van a ser mucho mayor que para las personas que están en un lugar bajo (dentro del proletariado).

MODERADOR: ¿Los mandos bajos?

CRISTIAN: Sí, los mandos bajos.

MODERADOR: Listo. ¿y tú?

SANDY: Yo creo que en el sector público no te brindan tanta seguridad y también vivimos en un país en el que si tú quieres entrar al sector público debes tener alguien que te ayude.

MODERADOR: ¿Es necesario tener a alguien que te ayude?

SANDY: Sí, ya que no siempre se puede ingresar por uno mismo al sector público, tampoco te brinda seguridad y es corrupto (en cierta parte) y además es demasiado burocrático.

MODERADOR: Listo. ¿Y tú?

ROBINSON: Yo voy a topar el caso de mi papá porque él es servidor público, entonces creo que una de las cosas malas es el pago, no te pagan en la fecha que es, incluso él me cuenta que las personas con cargos altos tampoco son pagadas a tiempo.

MODERADOR: No importa el cargo que tengas ¿igual te pagan tarde?

ANDRÉS: Estoy de acuerdo, no les pagan a tiempo y siempre se están quejando.

MODERADOR: ¿Y tú qué opinas?

MIGUEL: Los pagos son a destiempo porque lamentablemente todos en el país tenemos problemas y ahí está el motivo por el que se atrasa el pago, ya que la economía del país no es buena.

MODERADOR: Bueno, la última pregunta y ahora que ya vimos todos los problemas que tiene el sector público, ahora ustedes qué soluciones proponen, ¿qué debería ofrecer el sector público para atraer y retener el personal? ¿qué debería tener el sector público para que sea interesante para todos en general?

CARLOS: Lo que yo esperaría que cambie sería la corrupción, para de esta manera poder trabajar a gusto en el sector público y tener la seguridad de que el dinero que gano proviene de mi esfuerzo, pero sí esperaría a que baje la corrupción.

MODERADOR: ¿O sea que tú esperas que tenga una mejor cultura organizacional?

CARLOS: Exacto.

MODERADOR: ¿y tú?

ANDRÉS: Yo creo que el problema va desde arriba, en primer lugar, sería la corrupción y otra sería el momento por el que está atravesando el país, entonces no sería de ahora el cambio sino para después, cuando ya la crisis vaya pasando.

MODERADOR: ¿y tú? ¿Qué piensas que sería bueno para atraer y retener el personal en el sector público?

DAYANA: Primero que cuando te llamen para que apliques a algún trabajo sean honestos, porque muchas veces solo cambian de cargos ahí mismo, entonces ni si quiera te incentiva a aplicar ahí porque sabes que ya esos puestos están copados y segundo que sí deberían regularizar la corrupción, y también tomar en cuenta la crisis económica.

MODERADOR: ¿Y tú?

SOFÍA; Pienso que es la honestidad para los cargos, que para cuando el sector público llame a los del sector privado, sea algo honesto y no se necesiten palancas para entrar a trabajar ahí, otra sería motivación al personal que está en las empresas públicas y también sería una buena cultura organizacional, porque muchas de las empresas públicas no tienen cultura organizacional.

MODERADOR: ¿No tienen claro sus valores?

SOFÍA: Exacto, no tienen claro sus valores, se dejan llevar mucho por el dinero, por los cargos altos y esto hace que se dañe el prestigio de las empresas públicas.

MODERADOR: ¿Les hace ver muy corruptos?

SOFÍA: Sí.

MODERADOR: ¿Y tú?

GRACE: Creo que pocos de los que estamos aquí hemos tenido experiencias propias dentro del sector público, entonces como yo veo, lo que deberían mejorar primero es la reputación porque todos tenemos un mal concepto sobre el sector público, entonces no nos vamos a ir a trabajar nunca en una empresa pública.

MODERADOR: Pero para que mejore la reputación tienen que cambiar los altos mandos.

GRACE: Exacto, pero la verdad es que debería haber mejor organización para que mejore la imagen, porque aquí se habló mucho del retraso de los sueldos, ya que fue lo que principalmente dijimos, entonces creo que eso debería mejorar, y cambiaría mucho su reputación ya que sus trabajadores hablarían bien de su empresa.

MODERADOR: ¿Y tú?

CRISTIAN: Bueno, lo que básicamente sería para que el sector público se vea atractivo es que desde los altos mando cómo el gobierno, se escuchen buenas cosas y buenos argumentos y que no existan malas intenciones ni del lado privado ni del sector público, sino que mantengan un balance entre los dos y ahí sería atractivo para las personas, ya que actualmente cada persona piensa lo peor con respecto al sector público.

MODERADOR: ¿Tú piensas que primero se debe valorar lo que hay en Ecuador para poder avanzar, o cómo?

CRISTIAN: No, básicamente valorar lo que es Ecuador, porque ya hay un proceso, pero lo que digo es que todos los malos comentarios que se escuchan sí logran identificar a las empresas.

MODERADOR: ¿y tú?

SANDY: Yo pienso que el sector público mejoraría si se convierte en un sector mucho más justo, que de acuerdo con cómo tú trabajes te remuneren, te ayuden a crecer profesionalmente, ganes mayor experiencia en ese trabajo y también te de seguridad.

MODERADOR: ¿Y tú?

ROBINSON: Yo creo que actualmente en el sector público lo que debería cambiar es la corrupción, porque actualmente si tú no eres partidario del gobierno o no apoyas al gobierno, simplemente te sacan o te hacen cumplir en cargos menores, y para la retención creo que todos tiene un cierto tiempo en la empresa. Lo que yo digo es que estos cambios se dan cuando los altos mandos cambian de puesto.

MODERADOR: ¿Y tú?

ANDRÉS: Pienso que la corrupción es el principal problema.

MODERADOR: Pero ¿qué piensas que debería influir para atraer y retener personal, tú por qué irías a trabajar en una organización?

ANDRÉS: Pienso que debe ser más justo.

MODERADOR: ¿Y tú?

MIGUEL: Pienso que deben estructurar todo de nuevo y atraer a otros países, para que tenga más acogida el desarrollo.

MODERADOR: Listo, muchas gracias hemos terminado la serie de preguntas, ahora vamos a realizar una última actividad. Por favor asignen un peso a los siguientes atributos de la marca empleador, estos pesos se darán en función de la prioridad que ustedes consideren. Recuerden que la suma de todos estos pesos debe sumar 100.

Transcripción del Grupo Focal 2

MODERADORA: Muy buenos días, bienvenidos al focus group, el tema principal del focus group es la marca empleador, cabe recalcar que este focus group no tiene ningún fin político y gubernamental, sino simplemente es un tema investigativo que nosotros vamos a analizar después, por ello la grabación de audio y la grabación de video.

MODERADORA: ¿Para comenzar quisiera preguntar si ustedes trabajan?

TODOS: No (negación con la cabeza).

MODERADORA: Ya, entonces podríamos comenzar por este lado, ¿cuál sería su lugar ideal para trabajar en el área nacional y por qué?

CARLOS: Pues bien, existen varias formas de lo que es ingresar a un trabajo y hacerlo en una empresa si es una empresa privada, o si es propia como en mi caso. Con la carrera de diseñador como free lance es algo que me da varias posibilidades y poder tener mi propio horario.

MODERADORA: Ya

ERIKA: Ok creo que mi ideal de trabajo sería una empresa. Una empresa en que respeten mis derechos, yo creo que es ideal que cada uno de nosotros pueda crecer como persona y pueda hacer crecer a la empresa.

LJUBICA: ¿Tiene que ser como un lugar específico o no?

MODERADORA: No

LJUBICA: ¿O un ideal o un lugar soñado?

MODERADORA: Correcto.

LJUBICA: Yo creo que sería absolutamente cualquier lugar que respete lo que piense y lo que tengas que aportar.

NATHALY: ¿En qué área podría ser?, yo creo que mi ideal de empresa sería tener una empresa propia ya que yo soy la que elige mis horarios, mis horas de trabajo, los días que trabajo y en que voy a trabajar.

GARY: Ya, para mí una empresa ideal sería una que reconozca mis estudios o sea mi esfuerzo, que tenga una buena paga, de preferencia quisiera estar en una empresa exportadora.

MODERADORA: Ya.

LUIS: Bueno, yo quisiera estar en una empresa donde haya un buen ambiente laboral, una buena remuneración y un horario acorde a mi estilo de vida.

GUSTAVO: Ya, con respecto a mí sería un lugar en el cual haya solidaridad, que todos nos ayudemos entre sí, para poder aportar a la empresa y en el futuro haya un buen rendimiento.

JOSSELYN: Ya, mi ideal de trabajo sería un lugar donde haya trabajo en equipo, donde reconozcan igual mis derechos, mis estudios, sobre todo que tenga posibilidades de crecer, pero la verdad yo quisiera tener mi propia empresa, eso sería lo ideal.

JONATHAN: Bueno, para mí un trabajo ideal sería un lugar donde estimulen a capacitar constantemente, entonces exista un estímulo a cada momento para seguir trabajando, puedas seguir estudiando, seguir capacitándote y llegar a tener conocimiento.

BÁRBARA: Sí bueno para mi es algo similar, cualquier lugar en el que yo quisiera trabajar tendría que tener la visión de que todos sus empleadores se sigan capacitando todo el tiempo, o sea un sitio donde ayuden a que uno crezca como ser humano, pero a la par, pueda crecer como profesional, entonces sería ese mi ideal de trabajo.

MODERADORA: ¿Y qué es lo que ustedes ven al momento, que es lo que más les atrae a ustedes al momento de solicitar un trabajo? cuando están en una entrevista laboral ¿qué es lo que más les atrae de esa empresa?

CARLOS: En sí sería bueno que tenga un seguro, que tenga un lugar bueno donde se pueda trabajar, que sea así factible para trabajar en las cosas que cada uno emplea y

esencialmente que la paga sea muy buena.

MODERADORA: Ya.

ERIKA: Yo creo que además de la paga, es el hecho que te den oportunidades que tú crezcas. Yo creo que eso es lo fundamental en una empresa.

LJUBICA: No sé jajaja creo que la parte más importante es que se relacione directamente con lo que está pasando, más allá de la relación que tengas personalmente, que se relacione con lo que está pasando y que te dé la oportunidad de encontrar nuestra rama, en la que vas a incursionar y que te ayude a crecer mejor en eso.

NATHALY: En mi caso, sería que emprenda lo que yo estoy estudiando, que sería negocios. Que no me pongan de contadora o secretaria; y la remuneración me parece bastante importante.

GARY: Yo creo que me gustaría una empresa moderna, que sea muy tecnológica y también que sea muy consciente, que esté cerca de mi casa, que tenga una buena paga y también me gustaría que tenga la oportunidad de viajar, poder capacitarme en el exterior.

LUIS: Yo creo que ese sería un lugar en el que me guste hacer mi trabajo, hacer lo que estoy estudiando, que tenga una buena remuneración.

GUSTAVO: De igual forma la remuneración y que esté acorde a las capacidades que tengo.

JOSSELYN: De igual manera, yo veo los factores que me da la empresa, la visión que tiene la empresa, que esté acorde a lo que yo me quiero dedicar y que tenga un buen ambiente de trabajo.

MODERADORA: Ya.

JONATHAN: Bueno, yo creo personalmente que en este mundo moderno no hay que ser tan exigente, que de cierta manera los empleadores y los trabajadores no se preocupen tanto y más bien les toca centrar el trabajo, adecuar el sueldo más que nada.

BÁRBARA: Ya, bueno para mí sería más bien una entidad que tenga un diferenciador, o sea, algo que sepa que hay en mi empresa y no tenga ninguna otra, me parece muy importante el hecho que puede ofrecerme algo más que otra empresa.

MODERADORA: ¿Y cuáles serían los motivos específicos que a ustedes les haría elegir un trabajo?

NATHALY: Los viajes, a mí los viajes.

LJUBICA: Yo concuerdo con ella jajaja.

CARLOS: Bueno yo creo que para mí sería que pueda implementar mis ideas de concientización y me gustaría poder trabajar en lo que yo estudié, para mi ese sería el factor decisivo.

GARY: Yo para tener más opciones iría con una empresa que me ofrezca más comodidades y garantía.

MODERADORA: Ya.

LUIS: El ambiente laboral que todos estén de acorde con todo el mundo.

JOSSELYN: Yo creo que donde te den buenas oportunidades porque si la sabes aprovechar puedes llegar lejos.

BÁRBARA: Que de ten buenas oportunidades.

CARLOS: Que tengas la oportunidad de trabajar en lo que te guste y te pueda ofrecer buenas oportunidades.

MODERADORA: ¿Quién, entonces para ustedes sería el mejor sector para trabajar, el privado o el público?

BÁRBARA: Bueno yo creo que depende ya, porque para muchas personas les puede parecer que el sector público es mejor por el sueldo o las vacaciones, yo creo que en realidad hay empresas privadas como que le pueden dar un poco más de seguridad a uno, o sea, eso es lo que yo percibo más por el sueldo que tal vez una empresa pública. Una empresa privada puede tener un poco más de estabilidad a mi modo de ver.

JONATHAN: Hay que ver las dos caras de la moneda, por el sector público se tienen bastantes facilidades y por cierta parte también seguridad en el ámbito laboral, creo que también hay cierta parte de estabilidad y abuso que no se tiene en el sector público, y bueno cito a un estimado colega que dice que vivir lejos del sector público y el estado es una trampa.

JOSSELYN: Yo por mi campo de estudio creo que me convendría mejor el sector privado que se especializa más en lo que estudio y creo que le prestaría más atención al momento de escoger un lugar donde trabajar.

GUSTAVO: Yo pienso que, en el sector privado, al momento de realizar alguna actividad, nos darían un cierto tipo de facilidad para poder salir con ese proyecto que tenemos que hacer.

LUIS: Yo creo que el sector privado te da más motivos para poder crecer, no es como en el público que uno se estanca ahí y no puede crecer.

GARY: Yo le veo mejor al privado porque lo que no me gusta del público es que no es muy eficiente y poco organizado, entonces creo que el sector privado tiene un mejor control.

NATHALY: Yo creo que es mejor el sector privado porque lo que yo quiero es ponerme una empresa o seguir con la empresa de mis padres, entonces veo facilidades en un sector privado.

ERIKA: En mi área es muy difícil escoger por que el sector público te da tantas oportunidades y motivos para triunfar en mi carrera y el sector privado no puede competir en cuanto al área laboral.

LJUBICA: Yo creo que depende, para mi cualquiera de los dos.

CARLOS: Bueno para mi parecer tanto público y privado tienen sus pros y contras porque hay razones por la que se prefiere el sector privado, siempre es seguro por la cuestión que siempre estará bien, pero el sector privado no solo se basa en tu beneficio, si no que ve por las demás personas y eso es factible creo.

TODOS: Jajaja (risas)

JONATHAN: También hay que ser realistas, tenemos que saber sobrevivir y a quien conocer, o sea hay que estar pendientes no.

MODERADORA: ¿En qué sector creen ustedes que existen más beneficios, en el público o en el privado?

TODOS: Privado.

MODERADORA: ¿Ya por qué?

TODOS: Porque sí, jajaja.

BÁRBARA: Yo podría decir que, y esto casi de primera mano, porque mi mamá trabaja en el sector privado. Es un sector que da muchas capacidades de capacitarse, en el sector público es como que te piden que ya tengas tu capacitación como que en bandeja mientras que en el sector privado tiene ese plus, como que te está alentando a que estés preparándote, que estés desarrollando nuevas cosas para trabajar.

NATHALY: Yo creo que en el sector privado hay mucha apertura a lo que tú pienses, a lo que tú puedas aportar.

JONATHAN: Yo creo que en el sector privado sí tienes más apertura, no tienes que estar ligado al encierro del día a día o a pensar en cierta doctrina para poder estar bien y poder sufrir cualquier tipo de desagrado, por eso puedes sufrir cualquier tipo de abuso.

NATHALY: Igual creo que en el privado tienes más apertura mientras vayas ascendiendo de puesto, mientras que, en el otro lado, en el público puedes quedarte en el mismo puesto por años, y puedes tener un salario mucho más alto en el privado que en el público.

MODERADORA: Ya.

TODOS: Murmullos acerca de necesidades básicas

MODERADORA: ¿Cuáles serían las necesidades que buscan satisfacer al momento de aplicar a un empleo?

BÁRBARA: Yo te diría que experiencia, porque creo que todos no quieren ser empleados toda su vida, va a haber un punto en el que todos quieran emprender algo propio. Entonces quiero un trabajo donde puedas aprender esas pautas para emprender algo, entonces yo creo que la parte de la experiencia es lo que uno buscaría para armar tu emprendimiento propio posteriormente.

JONATHAN: Yo creo que depende de la persona, depende mucho de la forma en la que quieras ver porque hay gente que le encanta trabajar en el sector público porque tienen miedo, porque ya trabajan por 20 años habiendo realizado las mismas cosas durante toda su vida. Por mi parte, sería aprender nuevas cosas, disfrutar o que puedo aprender más aun y satisfacer esta necesidad con conocimiento.

JOSSELYN: Yo creo que para mí igual sería la experiencia que ganaría en ese empleo y también creo que la necesidad a cubrir sería la necesidad económica.

GUSTAVO: Yo creo que para mí sería la superación personal porque tenemos que siempre ponernos a pensar e innovar con respecto a lo que queramos hacer.

LUIS: Yo creo que la experiencia también nos puede abrir puertas para ponernos una empresa propia también.

GARY: Yo pensaría algo con la estabilidad o la seguridad que tenemos de poder mantenernos ahí seguros como para que no te puedan despedir en un tiempo corto digamos.

NATHALY: Mi necesidad inmediata de buscar trabajo sería independizarme, vivir libremente para tener mi departamento, mi carro, mi empresa, pero la inmediata que yo tendría seria independizarme.

LJUBICA: Creo que yo me voy por la superación personal, sí es exactamente lo que quiero yo.

ERIKA: Creo yo que más importante que la superación es la experiencia porque es el hecho de que tú también crees, quieres crear algo en tu vida para ti.

CARLOS: Yo considero que, en sí, es la estabilidad de poder mantenerse dentro del mercado y poder con el tiempo desarrollar tus planes futuros, mientras te mantengas en una empresa en la que ganes experiencia.

MODERADORA: Bueno y ustedes como futuros empleados o futuros empleadores, ¿qué opinan del sector público en el Ecuador?

LJUBICA: Deficiente, desde este momento, deficiente y mal pagado, que no logra reconocer tu independencia social, si no que te obliga a formar parte del sistema, y que tampoco reconoce tu capacidad laboral y que te condena a encasillarte en un trabajo.

CARLOS: Es verdad y si es que esto excede el sector público se va junto a un sistema y un gobierno y cae esto. Luego llega a una reconstrucción de todo y caen todos, y se les chanta el muerto.

JONATHAN: Yo creo que actualmente para trabajar en el sector público se necesitan influencias que te introduzcan en el medio público. Además, que hay que recordar que se tienen trabajos por contratos que se puede decir que es una cosa, de cierta manera, no tan justa para con el empleador. Tener un trabajo asegurado por dos años y después de eso no te puede volver a contratar esa misma institución nunca más. Entonces es una manera de usar personas y desecharlas cada cierto tiempo.

BÁRBARA: Es como un ciclo, lo que decía JJ, en el sector público ya se ve todo corrompido y existe un mal manejo, hay una mala gestión. Entonces todas las personas nos vemos afectadas por eso, seguimos pensando que el sector público actualmente es malo, o sea ni siquiera lo hacemos por cosas que hemos visto, si no es de primera mano, entonces yo creo que aparte de una mala gestión, es algo preocupante para los que lo vivimos.

JOSSELYN: Yo igual creo que está mal organizado y hasta cierto punto como estancado. No se maneja con un ambiente laboral moderno y debería ser importante para un país que está en vías de desarrollo.

NATHALY: El sector público, lo que yo creo que aparte de que tiene una inestabilidad, las influencias y una mala construcción de lo que es su jerarquización, trata de opacar a las empresas privadas, poniéndole trabas y quiere que todo sea del sector público cuando no tiene que ser así. Un país tiene que seguir adelante con las influencias del sector privado, ya que ellos traen las importaciones y exportaciones, y los contratos multinacionales con otros países.

JOSSELYN: Yo creo que no hay que dejar de lado que el sector público ha mejorado con respecto a años anteriores, pero creo que sigue manejándose la corrupción, para tener un trabajo debes de tener influencias. No hay estabilidad, no les ofrecen prestaciones a los empleados, lo de los contratos y se marcan mucho por el régimen político, que estamos viendo ahorita, les obligan a seguir una ideología política y creo que eso debería ser prohibido.

MODERADORA: ¿Qué debería para ustedes ofrecer el sector público para atraerlos, para trabajar con el sector público?

NATHALY: Buena remuneración, y que se pueda crecer en el empleo que tengas.

BÁRBARA: Capacitaciones constantes.

CARLOS: Que no te obliguen a ver la sabatina (risas).

MODERADORA: ¿Qué más?

JONATHAN: Debe dar libertad a sus empleados, libertad de pensamiento.

LJUBICA: Yo creo que sería la transparencia en los concursos de méritos.

LUIS: Igualdad de oportunidades también puede ser.

JOSSELYN: Y motivación.

NATHALY: Estabilidad laboral.

ERIKA: Motivación para seguir creciendo.

MODERADORA: ¿Qué más? Alguna de las características de acá (señala a la pizarra).

GARY: Sueldo más alto, capacidad de ascender.

CARLOS: Un buen ambiente laboral porque las oficinas en el sector público son como cajas.

BÁRBARA: A menos que seas del Ministerio de la Felicidad.

JONATHAN: Ahí todos hacen yoga.

LJUBICA: Ellos tienen terapias de liberación de estrés.

MODERADORA: ¿En qué creen ustedes que el sector público debe mejorar al momento de atraer y retener a los futuros trabajadores?

CARLOS: Ofertas fijas, que se mantenga.

ERIKA: Estabilidad laboral.

BÁRBARA: Incentivos también.

JONATHAN: Capacitaciones también.

GARY: Reconocer el valor de las personas.

LUIS: Una mejor ética empresarial.

JONATHAN: Un poco de transparencia en las actividades, especialmente en los procesos que son burocráticos. Generalmente se tiene la tendencia de que uno tiene un amigo dentro de tal institución y voy a ver si hago el trámite con mayor agilidad que una persona normal.

CARLOS: Que se preocupen por las familias de los empleados.

NATHALY: Que no existan monopolios.

MODERADORA: ¿Y cómo creen ustedes que esto de no tener todas estas características que ustedes me están dando en este momento afecta al sector público a crecer?

CARLOS: ¿Por qué no está eso? Por el gobierno, por el sector administrativo, monopolización del sector público, casi siempre es por conveniencia de ellos.

JONATHAN: Creo que todos en algún momento hemos sido testigos directos o indirectos y hemos evidenciado todas las falencias que tiene el sector público por algún amigo o familiar, escuchado o leído, todos tenemos la influencia y sabemos lo que sucede dentro del sector público. Entonces es una cosa consciente en cada persona.

LJUBICA: Más que nada si esto existiera no sabríamos que el sistema público está en decadencia.

JONATHAN: Todos hemos sufrido en algún momento por culpa del sector público.

MODERADORA: ¿Y cuánto tiempo creen ustedes que le podría llevar al sector público cumplir todas estas características que han mencionado que debe tener el mismo para que sea atrayente para ustedes como futuros empleados o empleadores?

LJUBICA: El tiempo que se demore el país en poner un gobierno que funcione.

LUIS: Nunca lo vamos a ver con el actual sistema.

CARLOS: Un sector administrativo que corta las cabezas.

BÁRBARA: Es que en realidad es un problema de antigüedad, estos no son problemas de ahora, es una cadena de desgracias por decirlo, lo que necesita el estado es una reestructuración, eso es.

NATHALY: Pero después de la reestructuración, se va a tardar más tiempo en que la gente vea los resultados que tiene, yo creo que sería un promedio de 20 años mínimo, para poder generar un cambio drástico en las personas.

LJUBICA: Yo creo que también está en el momento en el que decidamos tomar otra decisión como país para poner a alguien al poder que no nos lleve a la misma cadena de tomar malas decisiones.

JONATHAN: En lo personal, nunca, hay que reponer la patria para poder hacer todo esto posible.

CARLOS: Es algo difícil porque en sí, las mismas empresas, son algo así como que pasan la batuta al sobrino o algo y sigue el mismo legado de profesión.

MODERADORA: ¿Y ustedes como harían, si ustedes fueran parte del sector público, como harían para mejorar todo esto que ya me han dicho que está mal? ¿Cómo combaten la corrupción o la falta de respeto, que les den más apertura?

BÁRBARA: Yo creo que es una cuestión de personalidad, cada uno puede mejorar personalmente, e intentar proyectar eso al resto ¿no? Creo que ninguna capacitación es suficiente porque ya sale de cada persona, o sea sería de actuar bien uno mismo y tal vez con eso, intentar proyectar eso en otras personas.

JONATHAN: Yo pienso que el estado se mantiene, el gobierno cambia y lastimosamente el estado ha creado gente vaga en las instituciones públicas, gente que se ha ligado a hacer su trabajo durante todo este tiempo. Entonces es una cosa que si intentamos cambiar es extremadamente difícil, y no dependería solo de las personas en las instituciones públicas, sino una formación desde raíz desde toda una generación, desde el momento en que nacen, tenga un pensamiento distinto, una dirección diferente, hacia esas personas, hacia la capacitación propia, hacia incentivarse a ellos mismos.

NATHALY: Según la pregunta, yo creo que no deberíamos ser tan negativos, y lo que si se debería cambiar primero es darles un mejor trato a las personas que están de empleados en este sector. Darles otras oficinas, otros recursos, darles bonos, o cosas como navidad, o sea incentivar a la gente para que cumpla sus horas, ponerles un modelo con un horario fijo, no como que trabaja de siete de la mañana y en la tarde se va al almuerzo dos horas, tres horas o las horas que quieran, si no que un horario fijo que tienen que cumplir con horas poniendo firmas. Poniendo la hora a la que sale, a la hora que entra, tratando de que las cosas pequeñas se vuelvan cambios importantes para mejorar el servicio del sector público.

GUSTAVO: Yo optaría por utilizar prácticas del sector público de otros países que sí sirven, hasta ser eficientes como el sistema europeo o el estadounidense, optar por otra táctica para cambiar desde lo alto hasta lo más bajo.

BÁRBARA: El único problema que yo le veo a eso en cambio es la parte cultural, hay que tener en cuenta que nosotros no tenemos la misma cultura que un europeo o que un asiático y que nuestra cultura también hasta cierto punto nos limita, y entonces yo también defiendo el

punto de cambiar uno mismo, incluso tratar de hacer eso proyectivo, porque de todas maneras, tal vez el modelo funcione, pero el proceso, a lo mejor no sea el mejor ¿no?

GUSTAVO: Claro el problema no es en el ámbito cultural, sino que el profesional se afiance de maneras más formales.

MODERADORA: Y ¿ustedes creen que en el sector público ustedes podrían crecer profesionalmente? Lo que hablábamos de tener un puesto más alto, de tener superación personal, tener más experiencia en el sector público ¿ustedes podrían crecer profesionalmente?

LUIS: Yo creo que podría ser un poco difícil porque te dedicas a un mismo trabajo durante muchos años y no coges experiencia como en una empresa privada.

GARY: Y además aquí creo que no es muy flexible con las estructuras y creo que aquí es con preferencias.

JOSSELYN: Y algunos no te dan preferencias ni posibilidades para poder crecer.

MODERADORA: Y ¿ustedes recomendarían alguna entidad pública para trabajar? Ya sea en cada uno de sus sectores, ¿alguna entidad que ustedes crean que vale realmente la pena trabajar en el sector público?

CARLOS: En el buen vivir (risas).

LJUBICA: Cualquier embajada también creo que podría funcionar.

JONATHAN: O en un consulado.

BÁRBARA: Bueno nosotros es un poco complicados, diseño o publicidad, poderlo relacionar al sector público.

MODERADORA: Sus áreas de trabajo, en lo que cada uno se está preparando, ¿alguna empresa pública que ustedes puedan destacar?

JONATHAN: El Ministerio de Energías Renovables y de Comunicaciones ¿quizás?

CARLOS: El Consejo Provincial quizás.

LJUBICA: El Consulado de Egipto.

BÁRBARA: El Ministerio de Cultura también, es decir ahí puede explotarse más mi carrera que es publicidad.

NATHALY: Yo estudio negocios internacionales, no sé realmente de alguna entidad pública la verdad en la que me gustaría trabajar, así que no, no tengo idea.

JOSSELYN: Yo estudio ingeniería en acústica y sonido, y yo creo que en el sector público no hay ninguna institución que se pueda desarrollar puesto que no está dentro de la matriz productiva, así que no sé de ninguna entidad pública en la que podría trabajar.

MODERADORA: ¿Y en el sector privado qué empresas destacarían como la mejor en su área nacionalmente, alguna en la que ustedes podrían decir, si yo sé que esta es una empresa en la que yo podría trabajar, y crecer profesionalmente, tener un buen salario, etc.?

BÁRBARA: Cualquier empresa de publicidad, cualquier agencia multinacional y nacional también. Aquí hay empresas grandes Publicist, Maruri, Macan, Anima, o sea son empresas grandes que todas son privadas entonces todas son empresas exitosas.

CARLOS: Y te dan reconocimiento, y capacitaciones, y es súper factible.

NATHALY: En mi caso sería en una multinacional o en una exportadora porque yo quiero como que seguir lo que mis papis han hecho su empresa, pero personalmente, entonces lo que yo quisiera hacer es un intermediario entre el país aquí del Ecuador, con el país al que yo voy a exportar la rosa. Entonces para mí sería una empresa exportadora o multinacional.

GARY: Yo igual lo mismo que ella porque también sigo Negocios entonces es la misma situación.

JONATHAN: En alguna empresa relacionada con química, hay muchas consultorías, y empresas petroleras que serían las que se dedican directamente a mi área, desde otra ideología o un campo amplio.

JOSSELYN: Yo quería trabajar en cualquier empresa que se dedique a la música y la verdad es que me gustaría trabajar más de contratista independiente que trabajar en un estudio.

GUSTAVO: Yo pienso que en una empresa donde se dediquen a ensamblar, pero para eso necesitaría la automatización para poder, para que el trabajo sea mucho más rápido y eficiente.

LUIS: Yo no tendría problema en una empresa ya que estudio Marketing entonces todas las empresas necesitan de Marketing.

LJUBICA: Por ejemplo, en nuestro caso es muy independiente de la rama en la que te especialices porque nosotras estudiamos Derecho y entonces por ejemplo un penalista podría ubicarse fácilmente en cualquier tipo de empresa, pero una persona que trabaja en derecho internacional necesita algo relacionado directamente con eso y sería un buen lugar en las petroleras o en las cadenas hoteleras. En cambio, una persona que trabaje en el civil necesita algo que esté relacionado con construcciones por ejemplo una de esas empresas es Uribe & Schwarzkopf o una persona que esté relacionada con comercial necesita una cadena larga de productos como La Universal. Depende mucho.

MODERADORA: ¿Y, ustedes antes de que les citáramos para venir acá, habían escuchado alguna vez de lo que es la marca empleador?

Todos: No. (Risas)

BÁRBARA: ¿La marca empleador?

MODERADORA: Marca empleador.

Todos: (Murmullos)

MODERADORA: ¿Y a qué creen ustedes que les suena la marca empleador?

NATHALY: Tal vez es una agencia que te ayuda a buscar trabajo, que viene y te dice. A ver, tú estudiaste ésto y tienes estas posibilidades de trabajo con tal salario y tal horarios, cosas así, yo me imagino que es eso.

CARLOS: Te ayuda a impulsar un emprendimiento que tengas, así.

Todos: (Murmullos y risas)

NATHALY: Como busca camello punto com, algo así.

BÁRBARA: Yo le asocio como a la marca país.

MODERADORA: Ya.

LJUBICA: Yo creo que es una promoción o algo.

BÁRBARA: Por ejemplo, por decirte la marca país aquí tiene su identidad, su personalidad, su imagen corporativa, entonces yo creo que la marca empleador sería algo así como el personal branding, como que tú te vas construyendo tu marca personal, tu sello único, tienes tu manual corporativo. ¿Puede ser algo de eso?

JONATHAN: Es el hecho de que una persona se siente identificada con el lugar de trabajo donde está. Para mi quizás sonaría a algo así tal vez.

MODERADORA: Ya. Analicemos que todo lo que hemos dicho aquí tiene que ver con la marca empleador. Nosotros queremos conocer cómo ustedes ven el sector público. Lo que hemos visto es que realmente el sector público actual es muy deficiente en nuestro país. Quizá como ustedes mencionaban en otros países sea mucho mejor, tengan muchas más características, los beneficios, más cosas que puedan ser atractivas para cada uno de ustedes que son futuros trabajadores o empleadores. Entonces, podríamos decir también que estas características que ustedes me dieron al principio como sector público, creen que en algún momento como decíamos, podríamos aplicarlos al sector público y cuáles de estas no creen que serían aplicables al sector público.

NATHALY: Yo creo que la que no sería aplicable es independencia porque si todo el mundo quiere independencia no va a haber independencia en el sector público por el mismo hecho de que es público y está bajo un estado, bajo un régimen, bajo un gobierno entonces independencia es algo que nunca va a existir y que la empresa privada sí tiene.

BÁRBARA: Sí, yo pienso igual.

JONATHAN: En parte, en cuanto a lo de superación personal quizás la capacitación.

JOSSELYN: Sí igual independencia y apertura de públicos.

MODERADORA: ¿Y alguna otra idea?

LJUBICA: Yo creo que estabilidad porque inconscientemente el sector público debe renovar puestos.

ERIKA: Yo creo que el respeto porque hay muchas veces en que el empleador cree que él tiene todas las de ganar y mal trata al empleado.

JONATHAN: O el reconocimiento.

GARY: La experiencia es algo que requiere de mucho trabajo.

BÁRBARA: Ah claro, la experiencia es algo que en el sector público te da trabajo.

NATHALY: Lo que sí podría tener es un horario fijo porque eso depende del gobierno que te pongan o de la dirección. Yo sí creo eso, sí es algo que podría tener la empresa pública y que tiene la empresa privada.

MODERADORA: Y si el sector público acogiera todas estas recomendaciones que ustedes han dado, ¿ustedes trabajarían en el sector público?

JONATHAN: Puede ser.

CARLOS: Como segunda opción.

Todos: (risas)

MODERADORA: ¿O están ustedes muy enfocados realmente a que mi sueño es trabajar en el sector privado y ahí voy a trabajar? ¿O si me dan la oportunidad de trabajar en el sector público con todos estos beneficios, lo haría?

LJUBICA: No, yo creo que trabajaría en el sector público, porque como mencionaba al principio mi campo en el sector público tiene una gama de oportunidades impresionante.

NATHALY: En mi caso no, porque mi meta es tener una empresa privada y no es mi segunda opción estar en el sector público, así que no todas las características privadas son públicas.

BÁRBARA: Bueno, yo lo vería bastante difícil porque en realidad, en publicidad, en mi área, el sector público no da para explotar, si uno trabaja con marcas o uno trabaja con empresas

internacionales y a lo mejor con el régimen político del país no se ajusta a eso de que nosotros somos como que la parte capitalista del asunto. Entonces yo tal vez no.

JONATHAN: Si tiene todas esas cualidades, yo con mucho gusto trabajaría ahí. No le veo el problema. Pero al nivel actual, en la situación en la que se encuentra el mundo, aunque sea crudo, con tal de tener trabajo lo que sea.

MODERADORA: Bueno, ahora después de que ya nos han ayudado con todo eso, queremos pedirles una última cosa. Tenemos una lista de atributos, por favor nos ayuden calificando estos atributos que son la marca empleador, queremos que les asignen pesos en función de la prioridad que definan en consenso. La suma de todos los pesos debe ser 100.

Transcripción del Grupo Focal 3

MODERADOR: Buenas tardes chicos, muchas gracias por asistir a este focus group de mucha importancia para nosotros. Somos de la carrera de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional. Estamos realizando una investigación científica por lo cual les pido de mucha ayuda nos colaboren con las respuestas a lo que les voy a preguntar. Bueno, ¿para comenzar me pueden ayudar con sus nombres, en qué universidad están, si trabajan?

DANIELA: Mi nombre es Daniela y estoy en séptimo semestre de Psicología.

BRANDON: Mi nombre es Brandon, estoy en cuarto semestre de Ingeniera Industrial en la UDLA.

DIANA: Mi nombre es Diana Mosquera, estudio Derecho y estoy en quinto semestre

ERICK: Mi nombre es Erick estudio en la Católica y estoy en sexto semestre de Diseño Gráfico.

JAZMÍN: Mi nombre es Jazmín, estoy en cuarto semestre y estudio Administración de Empresas.

DAVISOFÍA: Mi nombre es David, estoy en segundo semestre y estudio Arquitectura.

JAHEL: Mi nombre es Jahel Villacrés, estoy en cuarto semestre y estudio Ciencias Políticas en la Universidad Central.

JHOSEP: Mi nombre es Jhosep Ulloa, estudio Ingeniería Industrial en la UDLA en tercer semestre.

PATRICIA: Me llamo Patricia Salazar, estudio Ciencias Políticas en menciones internacionales en la UDLA en segundo semestre.

BRYAN: Me llamo Bryan Salazar. estudio Administración en el Instituto Cordillera.

MODERADOR: Ya muchas gracias ¿trabaja algunos de ustedes aparte de estudiar?

DIANA: Sí. Actualmente estoy trabajando en la Fiscalía.

MODERADOR: Sí ¿alguien más?

DANIELA: Sí, yo trabajo en una empresa familiar.

MODERADOR: Ya ¿alguien más de ustedes trabaja?

DAVISOFÍA: Sí en TV cable.

MODERADOR: Ya perfecto, ¿Cuál sería el lugar perfecto para trabajar a nivel nacional? ¿Cuál considerarían que es el lugar ideal y por qué? Empecemos contigo Dani.

DANIELA: Bueno, yo creo que las empresas privadas, para nosotros que estamos empezando nuestra carrera, bueno terminando algunos. Otros necesitamos experiencia siempre, creo yo que es mejor empezar por una empresa privada ya que te ofrecen muchos beneficios y puedes ir avanzando en los cargos.

MODERADOR: Tú me dices que en una empresa privada.

BRANDON: Sí, igualmente en una empresa privada. Te brindan más beneficios y como dijo Daniela se enfocan más en ti y te brindan más apoyo. En una pública no tienen el tiempo y los recursos ni paciencia para enseñarte.

MODERADOR: Tú, Diana qué opinas, ¿consideras lo mismo?

DIANA: Tal vez sí, pero hablando del ámbito público considero que en remuneración es totalmente igual. En cuestión de vacaciones hay más posibilidad en lo que es el ámbito privado.

MODERADOR: ¿Erick qué opinas?

ERICK: Mi punto sería pensar que trabajen en lo que a ti te gusta, pero pienso que en el ámbito público tienes un poco más de posibilidades que al trabajar en una empresa privada. Tal vez como dijo mi compañera, tengan más disponibilidad de vacaciones y pienso que sí la remuneración puede ser un poco más en la empresa pública, no digo privada.

JAZMÍN: Yo creo que es mucho más fácil acceder a una empresa privada que a una pública porque las exigencias son mucho más duras, más que todo necesitas experiencia y en una privada por lo general recogen como que para que realices pasantías y todo.

MODERADOR: Perfecto Cris

DAVISOFÍA: Es mejor trabajar para una empresa pública por el sueldo, pero a la privada es un poco más fácil ingresar, pero en el público igual te dan todos los derechos de ley, perdón, pero en la privada pueden cortar muchos derechos, entonces no estoy de acuerdo para mí sería mejor trabajar en una pública.

JAHEL: Bueno, yo pienso como todos somos estudiantes deberíamos empezar por unas pasantías y yo creo que tanto en la pública como en la privada hay bastante accesibilidad el día de hoy. Sin embargo, creo que es mejor, en mi criterio, la pública porque ahora hay programas que nos incluyen a los jóvenes en donde podemos aplicar y en base a calificaciones podemos ingresar hacer pasantías pagadas eso.

JHOSEP: Bueno yo creo que cuando una persona realmente quiere trabajar no importa si es una empresa pública o privada, es decir simplemente, tiene que ver los pro y los contra para ver qué beneficios vamos a tener en un lado y qué beneficios vamos a tener en otro lado, pero yo creo que cuando alguien realmente quiere trabajar y salir adelante, la primera oportunidad que tenga de trabajar va a salir adelante como sea.

MODERADOR: ¿Tu Paty qué opinas?

PATRICIA: Yo pienso que en una privada porque puede que haya más, primero porque hay mucha demanda para las públicas y en las privadas tienes más posibilidades, más beneficios. Con respecto a las pasantías, en las públicas no estoy de acuerdo porque la meritocracia que hay no es nada transparente entonces las privadas son mejores.

BRYAN: Las privadas, por todos los beneficios que dijeron, pero también estoy a la mano con la pública por todos los elementos que te puedan dar para cumplir con sus

objetivos, pero opto por las privadas.

MODERADOR: Perfecto, ¿Tienen alguna empresa en la que les gustaría trabajar, o sea cómo es un lugar ideal en el que ustedes quisieran trabajar?, yo como ejemplo quisiera trabajar en el grupo la Favorita o sea tienen alguna aspiración en algún tipo de trabajo?

JAHEL: Bueno a mí me gustaría trabajar en alguna embajada o en una ONG.

MODERADOR: ¿Alguien más?

JHOSEP: Yo en lo personal, mis papás tienen una empresa privada, por la misma razón estoy siguiendo Ingeniería Industrial para ver si me especializo en lo que es seguridad y salud, pero más mi inclinación es para el ESMIL. Entonces es como de cualquier otra manera, mi sueño es quedarme con la empresa de mis papás porque si salgo como ingeniero en seguridad voy a trabajar con mis papás y eso es lo que está demasiado en auge, pero igual saliendo de militar, yo que sé, en un rango de coronel o general, también puedo sacar mi empresa adelante.

MODERADOR: Perfecto, ¿Ustedes tiene alguna empresa en particular que les gustaría aplicar?

BRANDON: Me gustaría trabajar en Cervecería Nacional como jefe de Logística.

MODERADOR: ¿Tú Diana?

DIANA: La verdad donde estoy trabajando es mi sueño y en realidad estoy adquiriendo bastante experiencia y estoy bien, me siento segura y me gusta.

MODERADOR: Erick

ERICK: Yo no te podría decir ninguna empresa en específico, pero te podría decir que en la Dirección de Arte independientemente de la empresa que sea. lo que me gusta a mí y lo que estoy estudiando estaría bien.

JAZMÍN: Yo tampoco tengo una empresa en específico, pero me gustaría realizar pasantías para seguir adquiriendo experiencia.

DANIELA: Bueno yo hice pasantías en Ecuaquímica y me gustó trabajar. Quisiera trabajar en donde se enfoquen en la persona y no solo se enfoquen en el trabajador, y eso es lo bueno de las empresas privadas. También me gustaría trabajar en algún ámbito público, ya que califican mis méritos, y por méritos llegar a algún cargo importante dentro de una empresa pública, para mí sería un logro en mi carrera.

BRYAN: A mí me gustaría emprender en una empresa que sea mía, no sé todavía de qué, pero quisiera tener mi propio cargo.

MODERADOR: ¿Qué es lo que más les atrae de una organización cuando aplican a un trabajo?, es decir a mí me atrae de la organización el clima, o sea se preocupa por cada persona.

DANIELA: Bueno, como ya mencionaba en la empresa que estaba haciendo pasantías, lo que más me llamó la atención fue el clima laboral. De hecho, tienen una cultura organizacional muy fuerte que hacen como empoderarte de la misión, visión que ellos tienen. Entonces te identificas con la empresa, te gusta lo que haces y te gusta el trabajo que haces y obviamente tienes jefes, entonces no lo haces por obligación sino para que tu empresa pueda crecer.

BRANDON: La historia de la empresa, trabajar en una empresa reconocida en cualquier parte, que sea conocida por su calidad.

DIANA: Pienso que lo que más me gustaría tanto en una empresa pública o privada es el trato que te den como personas, y así de esa manera, poder seguir adelante con tu trabajo para poder dar buenos rendimientos y como persona te apegas más a la empresa.

ERICK: yo pienso que debemos estar trabajando en una empresa donde nos gusta lo que hagamos, que nos apasione. De ahí, en segundo lugar, serían las relaciones internas de la empresa, que los compañeros sean parte de la empresa para sacar adelante.

JAZMÍN: Lo más importante serian dos cosas, el ambiente laboral y que dentro de la

empresa pueda seguir estudiando porque no me voy a quedar bancada en un solo puesto.

MODERADOR: O sea tú me hablas más o menos de una empresa que te haga crecer dentro de la empresa.

ERICK: El ambiente laboral y el crecimiento laboral.

JAHEL: Bueno, yo me voy más por la parte humanística, antes de trabajadores como seres humanos y comparto lo que dijo Daniela. Tenemos que ser parte de la empresa y que nos ayuden a sentir lo que es la empresa y que no nos pueden desplazar como que tú no eres indispensable.

JHOSEP: Una empresa donde nosotros nos sentimos comprometidos con nuestro trabajo. Hay muchas empresas que tratan mal a sus trabajadores, y creo que no sé, llevarse bien con todos desde lo más alto hasta lo más bajo para que así no solo sobresalir como persona y no solo a nivel profesional.

PATRICIA: Lo importante para mí es el compromiso, que a la hora de firmar un Contrato, mi jefe me dé un buen ambiente y de igual manera el aumento de sueldo.

BRYAN: Sería una empresa que ayude al trabajo en grupo, tener incentivos y poder compartir con mis compañeros de trabajo para poder crecer.

MODERADOR: Ustedes, ¿Cuáles serían los motivos por los cuales no escogerían a tal organización? Es decir, yo no escogería trabajar en la EMOP porque no tiene ética, me invento, o sea en qué empresa no te gustaría trabajar?

DANIELA: No sé.

MODERADOR: ¿O sea en qué empresa no te gustaría trabajar?

DANIELA: con nombre ¿pero ¿cómo, pública o privada?

MODERADOR: Como ustedes quieran, puede decir pública, privada, a nivel general

DANIELA: Bueno, yo creo que no me gustaría trabajar o ser parte de alguna asociación porque es distinto trabajar con motivaciones económicas, que a trabajar

con motivaciones personales con una que es más interna, de hecho, sí he trabajado y es súper difícil, entonces no me gustaría trabajar en esas.

BRANDON: Sí, a mí me gustaría trabajar en una pública o una privada, pero en la pública siempre van a haber irregularidades, pero siempre van a haber intereses. En mi caso, trabajar en una hidroeléctrica va a ser muy difícil y no me parece por mis intereses o interés de otra persona.

DIANA: Creo que tomando en cuenta a la carrera que tengo no podría decir que no puedo trabajar en alguna empresa, pero no me gustaría trabajar en un lugar donde no reconozcan mis conocimientos adquiridos y no los aplique, eso es todo.

ERICK: Para mí sería más nivel general, no me gustaría trabajar en una empresa que no esté bien formada, es decir que recién esté empezando y donde no me ofrezcan todas las tecnologías que necesito para aplicar mi trabajo.

JAZMÍN: No me gustaría trabajar en una empresa que no me ofrezca seguros y que no sepa el tiempo en el que voy a estar.

DAVISOFÍA: A mí no me gustaría trabajar en una empresa que no me ofrezca todos los beneficios o sea que no remuneren como debe de ser.

JAHEL: Bueno, primero a mí no me gustaría trabajar en una empresa donde no me den el trato que nos merecemos como seres humanos, y segundo, no tengo experiencia al trabajar en alguna empresa, pero lo que no me gustaría es trabajar en un lugar donde no aplique mi carrera, eso no me gustaría.

JHOSEP: No me gustaría trabajar en un ambiente donde las personas se lleven mal o en un ambiente donde tengan que trabajar por obligación. Me gustaría trabajar en un ambiente donde sepas que te sientes seguro, vas a estar ahí y vas a tener algo estable.

PATRICIA: No me gustaría trabajar en una empresa, como ya se mencionó, donde no pueda aplicar mis conocimientos con los cuales yo me gradué, y otra donde no tenga transparencia, donde los cargos que se ven por compadrazgo y no por méritos.

BRYAN: Yo en un lugar donde exista el respeto y exista el compañerismo.

MODERADOR: ¿Qué prefieren trabajar en el sector público o privado? Sólo la palabra

DANIELA: O sea la verdad yo prefiero en el público

BRANDON: Privado

DIANA: Público

ERICK: Privado

JAZMÍN: Privado

DAVISOFÍA: Público

JAHEL: Público

JHOSEP: Privado

PATRICIA: Privado

BRYAN: Público

MODERADOR: ¿Ustedes en cuál de los dos sectores creen que existen más beneficios?

DANIELA: Yo creo que en el público porque en el público siempre deben seguir algo que está en la ley y mientras tanto en el privado, si no dice o se mencione en algún lugar, van a hacer lo que el jefe diga, en el público es todo legal, es más fácil que se cumpla la ley que en una empresa privada.

BRANDON: Privado

DIANA: En el público porque como dice mi compañera, todo se rige más a lo que está la ley. En la constitución que tenemos ahora se rige por concursos y méritos entonces la persona que trabaja en el sector público lo hizo con su esfuerzo, entonces nosotros, ahora en la época que estamos viviendo como estudiantes tenemos algún familiar que trabaje en el sector porque hay mucho trabajo por eso es mi opción.

ERICK: Yo pienso que debe ser por parte de los dos, porque los dos deben estar acorde

a la ley y estos se van a regir más a tus méritos, lo estudiado.

JAZMÍN: Yo creo que tanto el público como el privado tienen beneficios, pero sí es cierto que un público se rige más a la ley.

DAVISOFÍA: El público se rige más a las leyes que el privado.

JAHEL: Yo pienso que con todas las reformas que se han hecho a la ley laboral, los dos sectores deben cumplirlas y la empresa que no lo haga me da mucho que pensar, pero yo creo que el público está totalmente obligado a cumplir las leyes.

JHOSEP: Yo en cualquiera de los dos como te dije, cuando una persona es buena lo es En cualquier sector, pero cada cosa tiene su beneficios, una empresa pública tiene que cumplir con las leyes, pero también hay empresas privadas que cumplen con las leyes por ejemplo la empresa de mi padre cumple con todas las leyes, los guardias están asegurados, tienen su décimo, sus vacaciones correspondientes. Si ellos quieren guardar algo es cuestión de la empresa, mi padre no se siente ni más ni menos que otros y tienen los mismo beneficios de otros.

PATRICIA: Yo pienso que en el privado porque puede que tengan sus políticas Internas, pero en el público pienso que hay más censura.

BRYAN: En el público ya todos dijeron él por qué.

MODERADOR: Perfecto, ¿Cuál es la principal necesidad que ustedes desean cubrir a través de un trabajo?

JAHEL: Sentirme feliz con lo que hago.

DIANA: La experiencia que voy a adquirir al trabajar.

ERICK: Saber que ya eres un profesional.

JAZMÍN: Cubrir lo económico y lo intelectual.

DANIELA: Personalmente es importante primero la necesidad de seguridad, sentirte en tu puesto de trabajo seguro, que estás con personas con las que puedes colaborar y crecer, vas cumpliendo todas éstas y automáticamente creces como persona y profesional.

JHOSEP: Crecer a nivel profesional y ayudar a las personas que están conmigo en la empresa para que también lo hagan.

PATRICIA: Situación económica y sentirse bien con uno mismo.

BRYAN: Igual el aspecto económico y como yo me desarrollo como profesional.

MODERADOR: ¿Qué opinan del sector público en Ecuador como empleador?

DANIELA: Bueno, pienso que tienen buenas ideas como empleadores porque hacen concurso de méritos, entonces eso es importante porque evalúan tu conocimiento, evalúan tu perfil para ver si tienen la capacidad o no de cumplir ese puesto. Sobre todo depende de tu experiencia, entonces yo creo que el sector público sí tiene buena idea para emplear, pero obviamente siempre va a haber alguien de alto cargo que pueda vender las pruebas de conocimiento, entonces esto también es un problema.

MODERADOR: ¿Tú Brandon?

BRANDON: Está muy bien, ha mejorado bastante a lo que era antes. Obviamente ya no es tan descarado como antes, entonces han implementado leyes y las reformas para posicionarse en el cargo donde en verdad estás apto, como, por ejemplo, un recién graduado no va a ingresar como director general de operaciones, y tampoco un señor ya de edad va a seguir en el mismo cargo por varios años.

MODERADOR: ¿Tú Diana qué opinas?

DIANA: Yo opino como dije antes, en nuestra constitución tenemos que los empleadores, todo tipo de personas, puede ser elegido de acuerdo con su título, pero tenemos en el Código de Trabajo reformas que se han hecho y a medida que avanza el tiempo vamos a seguir creciendo y podemos ser mucho mejores. Yo creo que las leyes se crearon para que las personas y la sociedad en sí crezcan.

MODERADOR: ¿Tú Erick?

-ERICK: Puedo decir que mi padre trabaja en el sector público y está bien. Tiene todas las condiciones que se necesitan para trabajar y con respecto a los méritos me parece bien porque te posicionan en el puesto donde debes estar y los concursos en que puedes aspirar más y estar en el cargo que quieras.

MODERADOR: ¿Jazmín?

JAZMÍN: Considero que está bien por lo que dijeron que realizan concursos y También, he visto que toman mucho en cuenta las vacaciones porque ya no dejan que se acumulen y los obligan a tomarlas entonces veo que ya se apegan mucho a la ley.

MODERADOR: ¿David?

DAVISOFÍA: Me parece que ha mejorado bastante y convocan a todos los concursos que hacen cada cierto tiempo, ganan su nombramiento y si algún momento llegan a tener alguna falla en sus pruebas, les toman otras y si vuelven a tener esa falla, les quitan su nombramiento entonces esto me parece algo muy bueno.

MODERADOR: ¿Jahel?

JAHEL: Bueno, yo creo que el ámbito laboral, el sector público ha tenido un cambio casi del 180 grados. Hablemos de cómo era el Ecuador antes, los empleados no tenían todos su beneficios y ahora hemos cambiado completamente, claro que hay una que otra cosa que hay que corregir, estamos en un proceso de formación. No todo cambia de la noche a la mañana y creo que muchos de nuestros familiares han sido beneficiados con estos cambios, el sueldo ahora es mucho mejor y si tú quieres ganar más según tus méritos los vas ganando, y lo que es la policía la ESMIL, yo creo que hemos mejorado bastante.

JHOSEP: Como dijo la compañera, te había comentado que estaba postulando para esto del ESMIL. Es como que el anterior año, me había postulado para la policía entonces es como que cierto número de aspirantes entra, es una competencia que no tienes idea y son casi las mismas pruebas y cada persona tienen que sacarse la madre, ahora estamos 4000

aspirantes, de los 4000, entran 112 para oficiales y dentro de esta, están incluido hombres y mujeres, y 600 más es para tropa, al menos mi aspiración es para oficial. Vamos rindiendo pruebas físicas y académicas, y van viendo como son tus estudios y según ésto vas subiendo de rango.

JAHEL: Claro y esto antes era imposible, uno tenía que tener una palanca prácticamente para estar adentro. Como se decía, se está acabando los apadrinamientos como era antes que existía en el congreso, lo que comúnmente se llamaba el señor del maletín se está acabando eso.

DANIELA: Cabe recalcar que ahora hay más evaluaciones de los desempeños, ya sea empleados o participantes del sector público, entonces con estas vemos cómo van mejorando y vemos sus fallas entonces esto es importante para el empleador para conseguir métodos y herramientas que ayuden a ser mejor.

JHOSEP: Claro y ésto es muy importante, más que todo no existe mucha discriminación, porque primero, para poder entrar a cualquier rama militar era la estatura para hombres de 1.75 y mujeres 1.65, en cambio ahora la mayoría de las personas se han lanzado para la policía porque no toma en cuenta la estatura entonces cualquier persona puede llegar a ser lo que quiere sin ningún tipo de restricción.

PATRICIA: Sí hubo una mejora notable en los últimos 10 años, pero igualmente han aumentado las exigencias en los concursos, entran sólo los mejores y existe tanta demanda que las personas pueden tener la mejor actitud, pero la demanda es mucha y se queda sin hacer nada.

BRYAN: No recuerdo bien la pregunta, pero si hablas por el reconocimiento que pueden tener en el sector público, existe un gran beneficio y un renombramiento a las personas que se destacan a nivel nacional e internacional.

MODERADOR: ¿Listo, qué debería ofrecer el sector público para atraer y retener, ustedes que consideran que debe tener?

DANIELA: Bueno, yo creo que debería un poco más expandirse en el campo laboral, tener un poco más de vacantes, pero no sólo en el sector público, porque vamos, todo tiene que ser de lado y lado. El sector público es algo que te genera oportunidades entonces nos da oportunidades a grandes empresas para que den trabajo a otras personas, entonces debe haber un vínculo entre empresas públicas y privadas, entonces creo que este gobierno piensa implementar esta dinámica, entonces de hecho se crean convenios de este tipo de cosas que para mí es muy importante y fundamental que se dé esto, y así la gente nos vamos quitando este prejuicio que si trabajas en el sector público no haces nada y ganas el sueldo, entonces nos quitamos este estereotipo para nosotros también trabajar en el sector público. Como el problema que si yo trabajé en el sector público y llego a una privada soy una infiltrada de gobierno y bueno entonces sí hay estereotipos dentro.

JAHEL: Es muy bueno el punto que toca Daniela porque es muy rara la sociedad Ecuatoriana, en sí tenemos muy sesgado lo que es el sector público y lo que es el sector privado. Tú en Estados Unidos no ves eso, tú eres un trabajador sea para el gobierno o para lo Privado, pero eso tenemos que cambiar nosotros.

JHOSEP: Un ejemplo claro, mi padre trabaja con el estado, trabaja con el Sercop. Ellos se inscriben para un concurso con las mejores empresas públicas, es como la Senescyt, postulamos la nota y nos dan opciones de ciudades entonces las empresas privadas ya están trabajando con las públicas.

DANIELA: Claro, hay que tomar en cuenta que algunas universidades también están trabajando con lo público y ha tenido bastante mérito con las universidades porque éstas son financiadas por el estado y tienen fácil accesibilidad, por ejemplo, la Salesiana o la Católica, y tienen que rendir ellos un informe cada cierto tiempo entonces esto es Importante, si ellos reciben algo del Estado, tiene que saber lo que hacen, entonces me parece una manera buena porque fomenta toda esta dinámica.

MODERADOR: Pero para para atraer y retener el talento.

JHOSEP: Estabilidad laboral

DIANA: Lo primordial es la economía, hablando de mi caso, con que a mí me digan, usted se va a sentir segura con lo que va a hacer en su trabajo, pero creo que eso depende cada persona y su personalidad donde se sienta segura.

JHOSEP: Pero y supongamos que tienes tu empresa, y estás viendo que tu empresa va quebrando, yo en lo personal trataría de pagar a mis colaboradores, aunque yo me quede sin nada para poder salir de ese hueco y van a poder reponer a la final.

DIANA: Sí, pero yo estaba respondiendo la pregunta que tú puedes hacer. En el sector público que te pueden dar el cargo para que te tenga retenido, entonces tú lo que me estás diciendo, perdón si te tuteo, es pagar y que los trabajadores se sientan bien.

JAHEL: Pero desde el momento que le contratas, le pagas y yo pienso que tú le pagas, no vas a rendir más de lo que te dan. Si me van a pagar 350 dólares no voy a rendir como si me pagaran 1000, pienso que eso ya es algo muy personal y por mi exigencia laboral, intelectual, mi crecimiento y laboral eso va más allá del dinero.

DIANA: Sí, pero por eso no vamos a ser mediocres y estar en un cargo donde en realidad no te pagan lo que tú te mereces, o sea si tú estudias, en mi caso, yo estudio para ser abogada no voy a estar trabajando en un lugar donde no ejerza mi profesión.

JAHEL: Exacto, no vas a trabajar en algo que a ti no te gusta.

PROFESORA: Lo interesante de este focus group es que cada uno lo ve de una perspectiva diferente, y como él ve desde su perspectiva y él es dueño de su verdad, ves desde otra perspectiva porque cada uno tiene una personalidad diferente, experiencias diferentes. Hemos sentido cosas o hemos sabido cosas desde el sector público o del privado, y en base a eso emitimos nuestras opiniones. Les agradezco que cada palabra que ustedes dicen sintiéndola y sabiendo que ustedes están viviendo es importantísimo para esta investigación, así que gracias a los tres ahora que los estoy escuchando por defender su

postura, de eso se trata, de que cada uno pueda dar su opinión y es importante, sea desde una perspectiva o sea del otro lado.

MODERADOR: Bueno, a continuación, les voy a pasar un papel solo para que lo tengan, pero vamos a continuar (es sólo para que lo tengan un momento). Bueno, alguien más quiere acotar algo sobre atraer y retener el talento. Ustedes me dijeron más que para el sector público se enfocan en el crecimiento y en lo económico, ¿algo más que se debe manejar al momento de atraer talento? Con tu propia iniciativa puedes comentar.

JAHEL: Pero como ya te dijimos antes, me debo sentir parte de tu empresa y un aspecto importante es que ahora el sector público te permite crecer a nivel profesional, que no solo te quedes en un hueco, sino que también avances.

DANIELA: Eso también es importante en el sector público porque te dan la oportunidad de que también sigas con tus estudios, entonces esto está en la ley, en todos los puestos del sector público tú puedes acceder a horarios para tus estudios al igual si quieres hacer una maestría ellos te dan el tiempo, pero claro no te pagan, pero tu puesto está ahí, esto es un incentivo que dan.

JAHEL: Y hay algo muy importante que acabo de recordar, se ha implementado esta iniciativa de darte becas académicas. No sé, si tú eres Abogada y quieres hacer una Maestría y trabajar en el sector público en un cargo importante, la empresa te paga la beca y eso es algo muy importante.

MODERADOR: Claro, tú me hablas mucho del sector público, pero hay que tener en cuenta que el sector privado también hace lo mismo.

JAHEL: Claro, obviamente en el privado también te exigen como en los bancos a seguir cursos y seguir preparándote.

MODERADOR: Jazmín

JAZMÍN: Te ayudan a seguir creciendo profesionalmente.

DAVISOFÍA: Te sientas parte de la empresa.

PATRICIA: Con respecto a retener y atraer talento, que no sólo te ofrezcan beneficios sino es importante los resultados, es decir que cumplan con lo que prometen.

BRYAN: Lo económico y el bienestar de la persona.

MODERADOR: ¿Ustedes creen que se puede desarrollar profesionalmente en el sector público?

PATRICIA: Sí.

JAZMÍN: Sí

DANIELA: Sí

JAHEL: Sí, el que se propone lo cumple.

DIANA: Sí.

DAVISOFÍA: Sí.

BRYAN: Sí.

BRANDON: Sí.

MODERADOR: Si tú trabajas en una universidad y quieres seguir una Maestría, estás consciente de que puedes seguirte desarrollando, todo depende de cada uno.

BRANDON: Sobre todo en lo público, es estar listos, pero hay gente que entra y se conforma o entra vacía, por ejemplo, si tú vas a ser fiscal, tú no vas a entrar con un conocimiento mínimo. Si vas a ser parte de una entidad pública debes estar seguro porque no es que estás trabajando para mi jefe, tú trabajas para el país.

MODERADOR: ¿Qué organización del sector público recomendarían para trabajar?

ERICK: Ministerio de Educación.

DANIELA: Yo estaba haciendo prácticas en el Consejo de Educación Superior.

JHOSEP: Ese es bueno porque ellos te apoyan. Ahora salió eso de “quiero ser maestro”, eso les da un apoyo a los jóvenes, salen del colegio y pueden aplicar a esto.

MODERADOR: ¿Jahel tú qué opinas?

JAHEL: No me gusta sesgar, pero no te puedo especificar, pero yo creo que todo lo del sector público es bueno.

PATRICIA: En el sector de salud pienso que es el menos afectado y el que menos restricciones tiene.

BRYAN: El municipio tiene más facilidades y comodidades.

JAZMÍN: No tengo en específico, pero me imagino que en cualquiera empresa pública.

ERICK: Bueno no tengo una favorita, pero me gustaría trabajar en algo de mi ámbito, en lo comunicacional, para que los programas del gobierno tengan más rating.

DANIELA: Sí, deberías buscar hay muchas iniciativas.

JAHEL: Yo sí tengo una experiencia en Ecuador TV, es muy dinámico, súper chévere.

MODERADOR: ¿Diana tú tienes algún sector de referencia que tengas?

DIANA: En lo muy personal puedo recomendar la comunidad social, todo lo que esté sujeto al ámbito de derecho es muy riguroso, estricto y aprendes mucho, en eso está el éxito.

BRANDON: He pasado mucho tiempo en Petroecuador, aprendes demasiado desde alzar un barril y todo. Si tú eres un administrador, saber todos los conceptos de ingeniería que debes aprender, es muy chévere.

DANIELA: Trabajar en todo el sector público es bueno. Adquieres experiencia de todo al trabajar en un ministerio como de educación, te genera experiencia y, sobre todo aportas tus conocimientos. No es que te quedas sentado, sino que aprendes mucho.

MODERADOR: Para terminar, deseamos que nos ayuden, se pongan de acuerdo y asignen pesos a estos atributos de la marca empleador que se han definido por parte la profesora de esta materia. Consideren que estos pesos deben sumar 100 en total.

Transcripción del Grupo Focal 4

MODERADOR: Bueno a continuación nosotras somos un grupo conformado por Priscila, Mishell y quien les habla Tamara. Nosotras hemos detallado un banco de preguntas y queremos interpretar sus respuestas de manera amplia. Sus respuestas serán de gran apreciación de para nosotras. Todas las cosas que ustedes nos pueden decir serán acogidas y después transcritas una vez finalizado el focus group. Nosotras para detallar todo este focus group estamos entrando en un grupo de preguntas introductorias para saber el perfil de personas que han asistido al focus group (edades, dónde trabajan, en qué sector se encuentran trabajando y qué sector se les hace más acogedor para ustedes). Vamos a empezar con un orden. Vamos a ir contestando pregunta por pregunta.

MODERADOR: Primera pregunta ¿usted trabaja?

SANTIAGO: No, no trabajo.

MODERADOR: ¿Nunca has trabajado?

SANTIAGO: Recién trabajé, hace 5 meses, trabajé en Recursos Humanos en el Banco Central.

ISMAEL: Sí trabajo, soy encargado de secciones en un Supermercado AKI del labrador.

MODERADOR: ¿Cuánto tiempo llevas trabajando ahí?

ISMAEL: Eh bueno, dentro de la corporación casi un año.

MODERADOR: ¿Te sientes cómodo dentro de la empresa?

ISMAEL: Sí bastante bien, igual ya llevo mucho tiempo ahí.

MODERADOR: Vanesa, ¿tú trabajas?

VANESA: No.

MODERADOR: ¿En qué sector te gustaría trabajar?

VANESA: En el área publicitaria.

MODERADOR: ¿Dónde fue tu último trabajo?

VANESA: Eh, no tuvo relación con mi carrera, pero fue con mi mamá.

MODERADOR: Muy bien, ¿tu nombre?

HERNAN: Hernán.

MODERADOR: Hernán la misma pregunta ¿Tú trabajas?

HERNAN: No, renuncié hace dos semanas.

MODERADOR: ¿En qué parte trabajabas?

HERNAN: Trabajaba en KOE, algo de inglés, hace dos meses, pero no me gustaba mucho.

MODERADOR: No te gustaba mucho ¿Por qué?

HERNAN: Porque eran muchas horas, la verdad no hacía mucho, pasaba todo el tiempo sin hacer nada.

MODERADOR: Los puntos de esta pregunta que estamos realizando es también verificar qué no les gusta y qué sí les gusta. Su nombre por favor.

JAQUELINE: Jaqueline.

MODERADOR: La misma pregunta por favor.

JAQUELINE: No, no trabajo.

MODERADOR: ¿Cuál fue su último trabajo?

JAQUELINE: Trabajaba en el CNE.

MODERADOR: ¿Cuál era su función?

JAQUELINE: Digitadora, trabajé 3 meses.

MODERADOR: Mabe tú ¿trabajas?

MABE: Sí trabajo.

MODERADOR: ¿En qué empresa trabajas?

MABE: Se llama Fundación Escoil. Es una empresa que ayuda y da créditos a personas de bajos recursos económicos para que puedan emprender sus negocios. Estamos ubicados casi en la mayoría de la Costa, estoy feliz con mi trabajo y ya voy dos años, me siento bien.

MODERADOR: Muy bien, su nombre por favor.

MODERADOR: A continuación, les vamos a detallar ¿Cuál sería su lugar ideal para trabajar a nivel nacional y por qué?

SANTIAGO: En una petrolera porque yo sigo Seguridad Industrial.

MODERADOR: ¿Qué edad tienes?

SANTIAGO: 23 años

MODERADOR: ¿Ya egresas?

SANTIAGO: En dos años

MODERADOR: Muy bien, ¿te gustaría trabajar en una petrolera? ¿Alguna en especial?

SANTIAGO: Sí, Petroecuador, más por tener experiencia.

MODERADOR: ¿Tu ideología es formar tu propia empresa?

SANTIAGO: Sí, con el tiempo.

MODERADOR: Muy bien, Ismael ayúdanos con tu respuesta.

ISMAEL: Creo que he visto que últimamente en Ecuador ha crecido los centros de digitalización, entonces no sé, me gustaría ver si se pudiera crear una empresa que tal vez tengan conocimiento de eso y me puedan ayudar más.

MODERADOR: ¿Tu proyección es seguir siendo empleado al no poder crear tu propia empresa?

ISMAEL: No, todo es una inversión, pero me gustaría enfocarme en la digitalización.

MODERADOR: ¿Te gustaría emprender tu negocio de digitalización en el sector público o privado?

ISMAEL: Me imagino que en el sector privado.

MODERADOR: Por favor Vanesa, tu respuesta.

VANESA: A mí me gustaría más una agencia publicitaria, no tengo una en especial, pero en un futuro quiero ocupar un cargo importante y estar bien posicionada.

MODERADOR: ¿Sector público o privado?

VANESA: Creo que público.

MODERADOR: Hernán tu respuesta, por favor.

HERNAN: Me gustaría mucho trabajar, en un museo, me parece algo super chévere.

MODERADOR: ¿Qué carrera sigues?

HERNAN: Estaba siguiendo artes, pero pienso retomar artes plásticas.

MODERADOR: ¿Algún museo en especial?

HERNAN: No sé, viendo historia del arte me basaría en plásticas o en algo de cera. Podría ser cualquier museo.

MODERADOR: Ok, por favor Jaqueline.

JAQUELINE: Realmente, yo siempre he trabajado en ventas, pero la empresa en la que yo trabajaba quebró y luego trabajaba en CNE, pero luego quise emprender mi negocio y realmente se me hizo super difícil porque no me pagaban y el capital que tuve se disipó.

MODERADOR: ¿Usted necesitaba y anhelaba hacer una inversión?

JAQUELINE: Sí.

MODERADOR: ¿Pero ahora usted tiene alguna visión a futuro, en qué empresa quisiera aplicar?

JAQUELINE: Sí, a una pública.

MABE: Mi trabajo ideal es crear mi propio estudio jurídico a pesar de que mi trabajo no se relaciona con ello, pero sí estoy pensando en retomar mis estudios y trabajar con el área pública.

MODERADOR: ¿Por qué sería el motivo que estás idealizando en crearte tu propia empresa?

MABE: Porque mi empresa es más dedicada a lo financiero. Sí hay un área legal pero no lo que yo quiero, yo deseo entrar al área penalista, entonces lo que hacen en mi empresa es más orientado a la cobranza.

MODERADOR: Hasta poder alcanzar tu meta de crearte tu propio estudio jurídico ¿Te gustaría trabajar en el sector público o privado?

MABE: Privado

MODERADOR: Ahora detallando un poco la siguiente pregunta vamos a explorar en qué empresa quisieras trabajar en este momento.

SANTIAGO: Petroecuador.

PROFESORA: ¿Por qué Petroecuador?

SANTIAGO: Porque es una empresa aquí en Ecuador que está full posicionada y le va bien.

MODERADOR: Por posicionamiento ¿Podría ser?

SANTIAGO: Sí de ley.

ISMAEL: Yo me voy por el sector privado. Creo que Coca Cola, los beneficios y la manera en cómo se maneja. Creo que sus estrategias y las experiencias siempre van enfocados a eso, al progreso y están super bien posicionados.

VANESA: En el área pública, en la publicidad, creo que en cualquier empresa me vendría bien, pero me imagino que estoy entre Banco de Pichincha y Coca Cola por igual posicionamiento.

MODERADOR: En sí te enfocas en organizaciones grandes, privadas, con gran posicionamiento.

HERNAN: Me gustaría algo como, no sé, que tenga cruceros. Algo así, que sea internacional como Decameron.

MODERADOR: ¿En dónde se relaciona con Museología?

HERNAN: Está relacionado con el arte.

MODERADOR: Pero sí detallamos en algo, como la Casa de la Cultura o el Centro Histórico.

HERNAN: Obvio, aquí es muy importante el arte y hay full oportunidad.

MODERADOR: ¿Te enfocas en el sector de Quito?

HERNAN: Sí, pero me gustaría algo más internacional, aquí en Ecuador me gustaría más la historia de Quito.

MODERADOR: Por favor Jaqueline.

JAQUELINE: Bueno, a mí me gustaría más una empresa con más beneficios. Creo que dentro de una privada. Yo trabajaba mucho, era full explotada laboralmente y ahora que he estado participando en la candidatura, veo que mucha gente que se queja del privado.

MABE: Si me dijeran así, ahorita, sería el Consejo de la Judicatura, porque voy a tener experiencia de otros trámites, casos y todo eso que quisiera aprender para futuro.

MODERADOR: ¿Qué es lo que ustedes ven para enviar su hoja de vida hacia un trabajo?

SANTIAGO: El ambiente laboral, que no sean negreros.

MODERADOR: Ok, que no tengan tantas horas de trabajo.

ISMAEL: Igual, el beneficio más que todo, buenos horarios. Influye full igual si te dan chance para estudiar y esas cosas me parece súper importante.

VANESA: Yo creo igual que Ismael, horarios, beneficios y ambiente laboral.

MODERADOR: También recordamos que dentro de cada empresa también hay beneficios.

HERNAN: Bueno, en la que recién estuve, no me gustaba que había reuniones todas las mañanas, hablábamos y hacíamos cantos para reducir el estrés laboral, eran canciones para dormir. Eso no me atraía nada que ver.

MODERADOR: Vamos con algunas preguntas de contenido para ver si ustedes comprendieron bien el tema. ¿Qué opinan del sector público en el Ecuador como empleador, en general? No hablamos de empresas, ni de beneficios fijos sino de todo en general.

MABE: Para mí, el sueldo básico para el sector público es excelente, pero también tiene su contra que los contratos en el sector público no duran más de dos años, cumple dos años y chao. En el caso del Sector privado es diferente.

MABE: Claro en el privado. Y les permite seguir subiendo de puesto.

VANESSA: Y claro para entrar a trabajar en el sector público tú tienes que tener palancas.

JANET: Sí, no necesitas tener experiencia universitaria, sino solo palancas.

VANESSA: En cambio en un privado sí necesitas tener experticia universitaria.

JANET: Ni experiencia ni nada de eso.

MODERADOR: ¿Alguien que quiera aportar en este aspecto de la pregunta? ¿Qué cree que el sector público deba mejorar al momento de atraer y retener el mejor talento?

HERNAN: Más oportunidades de superarse, cursos en el exterior.

MODERADOR: ¿Ismael?

ISMAEL: Cambiar ese sistema tan cerrado que tienen, tal vez un formato diferente para que la gente no se sienta que está en un lugar de trabajo bajo mucho estrés.

VANESSA: Creo que también la oportunidad de crecer, que valoren el talento que tú tienes, subir gracias al esfuerzo de tu trabajo.

MODERADOR: Ustedes necesitan más oportunidades para crecer, incentivos y no quedarse en un lugar específicamente. Ahora quiero pedirles que se reúnan y que puedan llegar a un acuerdo para que asignen cuánto podría valor estos atributos en la marca empleador del sector público en Ecuador. Deben sumar 100 en total.

Transcripción del Grupo Focal 5

MODERADOR: Hola chicos, primero que nada, agradecerles por haberse dado el tempo de estar aquí y ayudarnos con el focus group, primero que nada, esto no va a ser utilizado para redes sociales o algo por el estilo, es netamente un trabajo académico, de la materia de comunicación interna de la carrera de relaciones públicas, entonces más que nada conversar y todo bajo su criterio. Vamos a hablar sobre la marca empleador. Para entrar un poco en contexto necesito citar a Javier Gómez, que indica que es una estrategia corporativa que permite que las empresas logren un reconocimiento como un muy buen lugar para trabajar tanto a nivel externo como interno. Entonces básicamente lo que quiere decir marca empleador es lo que hace la empresa para atraer y retener al buen trabajador. Ahora vamos a entrar un poco en el contexto del sector público. Entonces qué piensan ustedes sobre lo que hace cierta empresa para atraer y retener al profesional para que éste trabaje de la mejor forma en la misma. Karlita les va a realizar unas preguntas y las vamos a ir respondiendo. Antes de eso vamos a presentarnos, su edad, la carrera y universidad en la que estudian.

ANDRÉS: Tengo 20 años, estudio la carrera de enfermería en el Instituto Libertad.

RICARDO: Yo tengo 23 años, estudio música en la UDLA.

JOSÉ: Yo tengo 25 años estudio mecatrónica.

MARÍA: Tengo 22 y estudio medicina en la Católica.

MANUELA: Tengo 21 y estudio odontología en la Central.

LEONOR: Estudio diseño y tengo 22 años.

MODERADOR: Las 7 primeras preguntas son súper cortas respecto a su vida profesional, y la primera es ¿Han trabajado alguna vez? ¿Trabajan en este momento?

ANDRÉS: Una vez trabajé.

RICARDO: No.

JOSÉ: Sí.

MARÍA: Sí.

MANUELA: Sí.

LEONOR: Sí.

MODERADOR: La segunda pregunta ¿cuál sería el mejor lugar para trabajar a nivel nacional y por qué?

ANDRÉS: Sería un centro público, un centro de salud pública porque por medio de éste tengo más posibilidad de entrar a un privado y para seguirme formando sobre mi carrera.

RICARDO: Un estudio de grabación, por mi vocación además en ese lugar tú creas cosas y necesitas la facultad de creatividad para crear música.

JOSÉ: Yo creo que sería un lugar lleno de máquinas porque es lo que a mí me gusta y me desenvuelvo en ese ambiente.

MARÍA: Yo creo que ideal sería un hospital público porque fortalecen los conocimientos y se ve muchas más cosas que en algún lugar privado. Entonces ganamos experiencia que luego nos puede ayudar.

MANUELA: igual en el sector público, en un hospital ya que en el sector público los pasantes van a ser más fieles a ti porque no van a tener los recursos para pagar algo privado.

LEONOR: Un estudio, una oficina montada por mí mismo. En la cual yo disponga de mi propio tiempo y salario.

MODERADOR: Como cuarta pregunta ¿cuáles serán los motivos por los cuales no elegirían a una organización para trabajar?

ANDRÉS: En el sector público, tú tienes más facilidad de desempeñarte laboralmente para opinar y adquirir conocimientos de personas que han estado antes que tú, en cambio en el privado estas sometido a algo más estricto y no te dejan desempeñar fácilmente.

RICARDO: La verdad creo que, en el ámbito cultural, esta pregunta no sé si se pueda responder porque no existe una diferencia para escoger un lugar para trabajar y te pueda decir aquí sí aquí no. La mayoría de las empresas, están manejadas de la misma forma, entonces

realmente no existe un lugar en de no trabajaría. De hecho, sería bueno que existan lugares donde no trabajaría, pero al menos en el sector cultural el trabajo es bastante reducido.

JOSÉ: Yo me voy al sector privado, y no al público, porque en el sector privado yo tengo el acceso a la tecnología que necesito y la tengo en el momento que la necesito. Yo trabajé en una entidad del gobierno y para poder desarrollar cualquier cosa teníamos que hacer una solicitud esperar. A veces hay cosas que nunca llegan, entonces preferiría trabajar en una institución privada antes que en una pública porque te ponen muchos impedimentos para lograr tu trabajo.

MARÍA: En un hospital privado sería excelente trabajar, pero siempre y cuando se tenga una base. En un hospital público, uno puede ser testigo de muchas realidades, en los hospitales privados podemos encontrar personas que requieren de nuestra ayuda, pero en los públicos puede existir gente que la necesite mucho más.

MANUELA: Trabajar en el sector privado como en el sector público te dan las mismas ventajas y los mismos beneficios. La única diferencia es que te vas a encontrar con situaciones completamente diferentes, en el sector público las personas tienen más problemas se podría decir.

LEONOR: Yo podría decir que en el sector privado porque en el sector público hay más dureza en los horarios. En mi caso yo quiero seguir formándome profesionalmente y ésto vendrá a ser como un impedimento para hacerlo.

MODERADOR: La siguiente pregunta dice: ¿en qué sector público o privado creen que existen más beneficios para los empleados?

ANDRÉS: Bueno en mi caso sería en el sector público.

RICARDO: ¿Esto tiene que ver con mi carrera o en general?

MODERADOR: En general.

RICARDO: Yo creo que en general, el público, en general.

JOSÉ: Sector público.

MARÍA: En el sector público.

MANUELA: Beneficios no creo que hay tantos, en el sector público se puede decir que estás más seguro.

LEONOR: En general creo que en el público.

MODERADOR: ¿Cuál es la principal necesidad que ustedes desean cubrir a través de un trabajo?

ANDRÉS: La principal necesidad será prácticamente tener un salario para a través de eso solventar las necesidades como casa, ropa y de mi hijo, educación y eso.

RICARDO: Creo que las necesidades más importantes serían las necesidades básicas que comprende alimentación y gastos personales. creo que la segunda y más importante es el desarrollo profesional.

JOSÉ: Satisfacerme a mí mismo y mis necesidades económicas.

MARÍA: Yo creo que estabilidad económica y cosas que a mí me hagan feliz.

MANUELA: Lo que nosotros hacemos siempre es llegar a graduarnos y poder mantenernos a nosotros solos, y nuestras necesidades, haciendo lo que nos gusta.

LEONOR: Sería un salario que satisfaga mis necesidades y las de mi familia.

MODERADOR: La siguiente pregunta es de una opinión que necesitamos que sea bien fundamentada: ¿qué opinas del sector público en el Ecuador?

ANDRÉS: Bueno, en mi opinión como trabajador en el sector público, la verdad que antes la atención era mejor. Claro que ahora las instalaciones se han mejorado, sí tiene como más en el sector público. Si va un paciente con dolor o algo le dicen espere, espere, espere. Como que no ha cambiado, como que la atención y se ha dañado.

RICARDO: Si estás hablando como empleador por mi escasa o cero experiencia trabajando en el sector público no sé si este capacitado para hablar acerca de esto, pero según lo que gente cercana a mí ha trabajado en el sector público, la verdad es que veo que tienen mucha seguridad y mucha estabilidad. Igual no sé si mucha, pero al menos tienen mayor estabilidad

al trabajar ahí y eso les da bastante, es decir esto les da un campo más abierto al momento de trabajar.

JOSÉ: Como empleador, lo que pasa es que siempre a todo el mundo le gusta que el estado le mantenga, pero creo que tienen mucha accesibilidad hacia las personas que están enfocadas a este sector.

MARÍA: Yo creo que tiene muchas ventajas como por ejemplo la infraestructura que ahora es más moderna, sin embargo, creo que ahora existe una decadencia en cuanto a los equipos como, por ejemplo: en el Ministerio de Salud donde todo es nuevo, pero nada funciona, entonces yo creo que ese tipo de cosas influyen, inclusive el trato del médico hacia el paciente, o el personal hacia el paciente, y también los medicamentos son desventajas que se podrían mejorar pero poco a poco.

MANUELA. Bueno en el sector público como trabajador se puede decir que existen muchas diferencias en el aspecto de que tú estás seguro y recibes ciertos méritos, pero el problema en el sector público es el siguiente, que las maquinarias que ellos nos brindan no son las óptimas ya que muchas veces compran las más baratas.

MODERADOR: ¿Nos podrían indicar los atributos que consideran que debe tener la marca empleador en el sector público?

ANDRÉS: En primer lugar, yo puse valor del trabajo, imagen de la compañía en la comunidad, cómo el colaborador piensa que es visto por sus superiores, y cómo el colaborador percibe a sus líderes y organización.

RICARDO: La credibilidad del sector, compañerismo, salario, desarrollo profesional, motivación y reconocimiento, conciliación, respeto, imagen en la sociedad, imparcialidad y orgullo de pertenecer.

JOSÉ: Respeto, valores éticos y profesionales, compañerismo, desarrollo profesional, imparcialidad, conciliación, motivación, credibilidad e imagen.

MARÍA: Conocimiento del sector, crecimiento profesional, respeto, reconocimiento, valores éticos, credibilidad, imparcialidad, orgullo y compañerismo.

MANUELA: Capacidad de atraer, compañerismo, respeto, credibilidad, reconocimiento, conciliación, salario, éxito empresarial, valores de la organización.

LEONOR: Credibilidad, clima laboral, conciliación, éxito empresarial, imparcialidad, respeto y orgullo.

MODERADOR: Ahora queremos pedirles que se pongan de acuerdo y asignen pesos a estos atributos de la marca empleador. Deben sumar 100 en total.

Transcripción del Grupo Focal 6

MODERADOR: Buenas tardes, estamos muy agradecidas de que nos puedan colaborar en este Focus Group. Bueno vamos a empezar, me van a decir sus nombres, de qué universidad vienen, su edad y si trabajan o no.

ADREHAN: Yo me llamo Adrehan, vengo de la Universidad Politécnica Salesiana, no trabajo.

MODERADOR: ¿Tu edad?

ADREHAN: 22 años.

EMILIA: Yo me llamo Emilia, tengo 22 años, vengo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y sí trabajo.

SOFÍA: Mi nombre es Sofía Guzmán, estoy en la Universidad de las Fuerzas Armadas, estudio Administración Turística y tengo 20 años.

ANDRÉS: Soy Andrés Zambonino, tengo 25 años, vengo de la Central y estudio Ingeniería en Química Pura.

ALEJANDRA: Ya, mi nombre es Alejandra Morejón, vengo de la Salesiana, tengo 22 años y estudio Finanzas.

ALEJANDRO: Mi nombre es Alejandro Párraga, vengo de la Católica, tengo 22 años y no trabajo.

AMARILIS: Mi nombre es Amarilis León, vengo de la Central, estudió Turismo Histórico Cultural y tengo 20 años.

KEVIN: Mi nombre es Kevin Salazar, vengo de la Universidad Central y tengo 21 años.

MATEO: Mi nombre es Mateo Arteaga, tengo 19 años, vengo de la Salesiana y sí trabajo.

JAVIER: Mi nombre es Javier Conrado, estudio en el Instituto del Pacifico y sí trabajo, tengo 23 años.

MODERADOR: Bueno chicos, a continuación, les voy a dar los criterios de las preguntas que les voy a hacer.

MODERADOR: ¿Cuál sería el lugar ideal para trabajar a nivel nacional? ¿Por qué?

ADREHAN: A mí me gustaría trabajar en el campo.

MODERADOR: ¿Por qué?

ADREHAN: Por la naturaleza, porque se respira aire puro, por eso.

EMILIA: Bueno yo estudio Ingeniería Geográfica y en realidad mi lugar ideal para trabajar sería el Instituto Espacial porque es mi campo, es mi rama.

SOFÍA: Bueno a mí me gustaría trabajar en el Ministerio de Turismo porque en lo referente al país, en el turismo tenemos mucho por hacer.

ANDRÉS: A mí me gustaría, basándome en mi ambiente de trabajo o donde me gustaría trabajar, sería en una institución pública, ya sea por el hecho del ambiente laboral que es la Química y dentro la empresa pública tienen bastante campo.

ALEJANDRA: Yo, como sigo Finanzas, quisiera trabajar en el ministerio de Finanzas, además de que en el sector público tendríamos bastantes formas para aprender más sobre nuestro Ecuador.

ALEJANDRO: Yo como soy de Marketing, me gustaría trabajar en algún equipo de Ecuador, ya que el Marketing Deportivo es una pasión que tengo por lo que hago.

AMARILIS: Yo te entendí la pregunta que dijiste ¿cuál sería tu ambiente para trabajar en el país?

MODERADOR: Un lugar ideal de trabajo. ¿Cuál sería un lugar ideal para ti y por qué?

AMARILIS: Bueno a mí me gustaría trabajar de guía para conocer mucho.

KEVIN: Bueno en mi caso, el turismo en sí se desarrolla en cualquier parte del Ecuador y me gustaría más que nada, al igual que ella, el Ministerio de Turismo porque lo que hace el ministro no es solamente velar por la asamblea y cumplir con lo referente al turismo, sino también cumplir cualquier cosa en donde se aprovechen los lugares.

MATEO: En el caso de la carrera de Comunicación me gusta mucho lo que es la TV y ser presentador, ese sería el objetivo.

JAVIER: Por la carrera que yo sigo que es Diseño Gráfico General, me gustaría una corporación creativa, ambiente creativo o industrial porque lo que me gusta es crear y hay bastante espacio. Puedes interactuar con gente que tiene diferentes ideas y puedes aportar más.

MODERADOR: Listo chicos, siguiente pregunta. ¿Qué es lo que les atrae de una organización cuando aplican a un trabajo? Ya sea el ambiente laboral, sus jefes o sea que es lo que más les atrae.

ADREHAN: Yo creo que el ambiente laboral o sea como te traten de que sea una organización horizontal.

EMILIA: Bueno creo que hay varios aspectos para determinar cuál es el mejor ambiente laboral, pero creo que como primera instancia sí me interesaría también el sueldo, otra la relación laboral que tengo con mis compañeros y que me quede cerca de mi casa porque no me gusta madrugar.

SOFÍA: Bueno para mí sería la aceptación que tenga por parte de la gente, creo que los clientes son los que mandan y siempre tienen la razón. También el ambiente laboral y el trato que haya con el personal.

ANDRÉS: Creo que sería también la independencia laboral dentro de mi campo porque hay veces que se oponen o te imponen un tipo de trabajo que tú tal vez no estás de acuerdo y que tu conocimiento tal vez no te lleva a eso. Debería haber una libertad dentro de las empresas públicas dentro del país.

ALEJANDRA: Yo creo que el compañerismo ya que debes llevarte bien con tus compañeros para sentirte bien.

ALEJANDRO: Yo pienso que es importante el ambiente laboral ya que, si existe un buen ambiente, tanto el personal como directivos se van a sentir motivados para trabajar en mejor manera.

AMARILIS: Yo creo que, para mí, el lugar ideal es un lugar donde pueda ser creativa y donde me dejen expresar, donde como grupo y persona pueda hacer un buen trabajo.

KEVIN: En mi caso me gustaría trabajar en una institución que tenga una buena imagen y también una buena reputación porque al tener eso significa que tiene una buena organización dentro de la empresa, es decir se interesa por lo que hagan los clientes y el bienestar de los empleados.

MATEO: Independientemente, a mí me gustaría luchar por mis sueños y no los de otros así que en un lugar independiente.

JAVIER: Para mí lo que es primordial en una empresa es el compañerismo y el espacio tuyo, es decir un lugar donde puedas hacer tus cosas y el compañerismo porque sin eso no haces nada.

MODERADOR: La siguiente pregunta sería ¿Prefieren trabajar en el sector público o privado? ¿Por qué?

ADREHAN: Para mí un sector privado porque creo que el sueldo sería mejor.

EMILIA: Yo creo que en sector público porque hay más mecanismos y más formas de poder hacer algo para el país y siempre en el sector público uno logra tomar decisiones en pro de los ciudadanos. Más bien para toda la población y no solo para un grupo localizado.

SOFÍA: Yo ya mencioné que me gustaría trabajar en el Ministerio de Turismo entonces sería en el sector público porque estaría más comprometida a hacer algo para la comunidad. Porque por lo general la gente que estudia turismo o quiere ser guía, pero eso no es todo.

ANDRÉS: Bueno, si hay que tomar en cuenta el punto hacia dónde queremos ir, porque si es para enriquecimiento personal en el ámbito privado puedo crear mi empresa y hacerlo, pero si

yo quiero ayudar a nuestro país o sociedad el ámbito público sería el mejor camino para lograr eso.

ALEJANDRA: Yo creo que en sector público porque puedes ayudar más a la ciudadanía.

ALEJANDRO: Trabajar en una empresa privada por el sueldo y beneficios aparte creo que se tiene más oportunidades con empresas extranjeras.

AMARILIS: Me gustaría trabajar en el sector privado porque en el sector público debes atenerte a ciertas reglas de un gobierno y guardar lo que piensas por el bien de tu puesto, pero si aceptas trabajo en el sector privado estás aceptando las reglas de tu empresa.

KEVIN: A mí me gustaría trabajar en ambos sectores porque vería que es lo les hace falta, los pros y los contras, y podría tratar de mejorar esos puntos de vista.

MATEO: Privado

JAVIER: Bueno, a mí me gustaría trabajar en el ambiente laboral privado porque te brinda la oportunidad de surgir con otras empresas y el público te limita, tiende a limitarte.

MODERADOR: Bueno, en el momento en el que ustedes tengan que elegir una organización ¿Cuál es la principal necesidad que ustedes desean cubrir a través de un trabajo?

ADREHAN: La necesidad de un sueldo.

EMILIA: Creo que económica, pero también académica, siempre en el trabajo tú aprendes muchas cosas más sobre tu propia carrera.

SOFÍA: Estabilidad laboral pero también es importante un lugar que me permita evolucionar profesionalmente y más que todo me permita evolucionar mis ideas.

ANDRÉS: Estabilidad económica, el sueldo, la mayoría ve eso primero y yo también lo hago, y obviamente aprender cosas porque lo teórico y práctico es muy distinto.

ALEJANDRA: Ya como dijeron todos la parte económica que es lo más primordial y la parte académica que todos debemos aprender algo, no es lo mismo lo que aprendes en la universidad que cuando trabajas.

ALEJANDRO: Yo quiero un trabajo que me permita llenar mi capacidad profesional y económica para satisfacer mis necesidades.

AMARILIS: Yo creo que aparte de lo económico, lo sentimental, aparte de ganar dinero que te haga feliz.

KEVIN: Yo creo que una de las principales cosas es lo económico y lo que me gustaría de una empresa es que sea competitiva ya que eso hace que yo como persona me recupere.

MATEO: Igual me gustan los retos porque con los retos ganas experiencia y puedes adquirir más experiencia.

JAVIER: A mí me gustaría lo que es económico para cubrir mis necesidades y también que me permita aprender.

MODERADOR: Listo, ahora vamos a hacer una pregunta de contenido ¿Qué opinan del sector público en Ecuador como empleador?

ADREHAN: Como que mantiene ciertas normas y no te deja ser más creativo, no te deja hacer tus propias cosas.

EMILIA: Bueno de la experiencia que yo he tenido trabajando para el sector público, aprendes como funciona tu país y eso es una clave perfecta para mejorar. Existe mucha burocracia, pero con buenos jefes, uno puede colaborar para mejorar el país.

SOFÍA: Hay cosas a favor y en contra por un testimonio que he escuchado de un familiar que trabaja en el sector público como que sí les explotan y están obligados a seguir ciertas reglas. Si dicen algo en contra del gobierno o no hacen lo que les piden, pierden el trabajo. Y uno por velar su futuro debe hacer cosas que no quiere.

ANDRÉS: Hay pros y contras en el sector público como empleador, sí te limita en muchas cosas, pero una de las cosas primordiales es que te exige la superación académica constantemente. Te incita a una superación académica esa es la parte positiva.

ALEJANDRA: Creo que en el sector público se aprende más que en el sector privado.

ALEJANDRO: Yo creo que, en el sector privado, te ponen limitaciones que te impide aportar con tus ideas en sector público.

AMARILIS: Yo no tengo experiencia porque yo no he trabajado, pero en cualquiera de estos dos sectores vas a tener que sobresalir ya sea en el público o privado.

KEVIN: Yo creo que en el sector público aprendes las bases, en cambio del privado, te diriges en algo específico. En el caso del turismo, en el sector público aprendes como se hacen las cosas.

MATEO: Es verdad en el sector público, en los medios de comunicación te incitan a muchas cosas y en el sector privado te limitan hacer solo una cosa.

JAVIER: Yo pienso que como empleador en el sector público tiendes hacer más cosas que en el privado. En el público debes hacer lo que te dice la empresa y en el privado tiendes hacer lo que a ti te gusta. Preferiría el sector privado.

MODERADOR: Listo chicos, ¿En qué crees que el sector público debe mejorar al momento de atraer y retener el mejor talento?

ADREHAN: Yo he visto que implementan cursos y así llaman la intención de los trabajadores.

EMILIA: Esta es una limitación en el sector público, en esto deberían trabajar los del sector público para ampliar conocimientos y seguir aprendiendo mucho más dentro del sector público.

SOFÍA: Como en todo trabajo las personas que están arriba deben motivar a los trabajadores ¿cómo? Exigiéndoles cada vez porque ahora hay más competencia.

ANDRÉS: Yo creo que la base del efecto visual que lleva a un empleado en el ámbito público ya está, antes había puestos públicos, pero no con la remuneración que tienes en esta instancia. Antes los educadores con nombramiento ganaban 800 dólares hoy ganan hasta 2,000 por los méritos. No ser tan rígidos.

ALEJANDRA: Atractivo las condiciones si cumplen las metas, las personas rinden más en el trabajo.

ALEJANDRO: Yo creo que deben conseguir los implementos necesarios, por ejemplo, hay hospitales que no tienen los suministros necesarios y eso hace quedar mal al sector público.

AMARILIS: Brindar oportunidades por igual a todos porque pueda que yo tenga el talento, pero no la palanca política.

KEVIN: Inversión que como empleador haga en mi talento humano, si se necesita capacitación, darla. Vemos ejemplos de empresas privadas que tienen seguros en clínicas y sería importante que las empresas públicas hagan lo mismo.

MATEO: Si se dice que lo privado es mejor que lo público debe ser por algo. Creo que se ve que la educación privada es mejor que la pública y se debería corregir eso que debe ser por algo.

JAVIER: Yo pienso que debería haber valoración de trabajo ya que no se valora lo que hacen y por eso no hay una buena remuneración, entonces se debe equilibrar eso.

MODERADOR: Listo, Chicos. ¿Creen que las personas pueden desarrollarse profesionalmente en el sector público? Y ¿Qué organización del sector público recomendarías para trabajar?

ADREHAN: Creo que sí se pueden desarrollar y en una empresa pública no tengo mucha idea, pero creo sí en los ministerios.

EMILIA: Creo que sí es posible, depende de cómo la persona quiera manejar su propia carrera. Lugares con cooperación internacional ya que colaboran para que sus empleados sigan estudiando. O en los ministerios si te dan chance para seguir estudiando.

SOFÍA: Creo que sí, aunque seas profesional, sólo al llegar al sector público ves lo que puede hacer. En el sector público se pueden experimentar más cosas.

MODERADOR: Una empresa que recomendarías.

SOFÍA: También creo que los ministerios son muy complejos.

ANDRÉS: Creo que sí es una cuestión personal del esmero de cada uno para evolucionar económica, mental y personalmente. Hay dos empresas que dijera que es bueno tal vez no por su funcionamiento o reputación es Petroamazonas y el IEES.

ALEJANDRA: Yo creo que sí porque en el sector público se puede evidenciar cosas que en el sector privado no se puede ver. También en los ministerios.

ALEJANDRO: Depende de cada persona por crecer laboralmente. Como empresa, también los ministerios.

AMARILIS: Creo que el desarrollo es personal y para desarrollarte con las personas necesitas experiencias. Para mí un ejemplo sería un ministerio nuevo que se puedan explotar cosas que aún no están vistas.

KEVIN: Creo que igual es personal pero más que nada que no seas conformista a donde llegaste. No debes limitarte sino siempre querer más. Y en cuanto a la empresa sería Quito Turismo.

PROFESORA: Quito ¿qué perdón?

KEVIN: Turismo

PROFESORA: ¿Por qué?

KEVIN: Porque Quito Turismo antes era privado y ahora cambió. Es una empresa pública y está dentro de las normativas que deben cumplir todos.

PROFESORA: ¿Qué tiene de innovador?

KEVIN: Que tiene la parte de marketing, jurisprudencia, promoción y como ellos hacen ver mejores opciones y mejores cosas.

MATEO: Creo que sí, la empresa pública te permite desarrollarte y ser competitivo. Una empresa de acuerdo con mi carrera GAMA TV.

JAVIER: Pienso que el sector público te obliga a que tú te superes para ganar prestigio. Una empresa pública es el Ministerio de Educación. Porque el Ministerio de Educación te brinda más posibilidades.

MODERADOR: Bueno chicos hemos terminado con la ronda de preguntas y les haremos una pequeña dinámica: Agradeceríamos que asignen pesos a los siguientes atributos de la marca empleador. Deben ponerse de acuerdo y darle un valor a cada atributo en función de cómo los priorizan. El peso total que se le de a cada atributo debe suma 100.

Transcripción del Grupo Focal 7

MODERADORA: Primero, hola chicos con todos, gracias por venir, es importante que sepan que este focus group es netamente estudiantil, y no tiene nada que ver con el gobierno u otro tipo de organización, es netamente estudiantil. Entonces les voy a dar unas pautas más o menos cómo vamos a comenzar. Cada uno tiene en su membrete, su nombre y su apellido, o sea les estoy decodificando para que a mi compañera se le haga más sencillo escribir.

Les voy a hacer unas preguntas de opinión. Nadie se equivoca, entonces voy a comenzar, para que se presenten.

MODERADORA: ¿Tu nombre es?

CARLOS: Buenas tardes con todos, mi nombre es Carlos Cobo.

MARÍA: Hola que tal buenas tardes, mi nombre es María Poveda.

BÁRBARA: Hola mi nombre es Bárbara.

DANIELA: Hola mi nombre es Daniela.

WILSON: Hola mi nombre es Wilson.

MARCELO: Hola mi nombre es Marcelo.

BRYAN: Hola mi nombre es Bryan.

NICOLE: Hola mi nombre es Nicole.

MODERADORA: Entonces comencemos.

MODERADORA: ¿Trabajan?

CARLOS: Sí.

MARÍA: Sí.

BÁRBARA: No.

DANIELA: Sí.

WILSON: Sí.

MARCELO: No.

BRYAN: Sí.

NICOLE: Sí.

MODERADORA: ¿Cuál sería su lugar ideal para trabajar a nivel nacional? Y ¿Por qué? Recuerden que no todos están en las mismas carreras, por ejemplo: ¿Carlos tú estás en?

CARLOS: En Arquitectura.

MODERADORA: Ya, ¿Cuál sería el trabajo ideal? Y ¿Por qué?

CARLOS: ¿El trabajo ideal?

MODERADORA: ¡Ajá!

CARLOS: ¿Dices por sectores? o ¿en qué rama de la arquitectura?

MODERADORA: Solamente cuál es el trabajo ideal en el que te gustaría trabajar.

CARLOS: Diseñar.

MARÍA: Yo soy egresada de Derecho, entonces hay varias ramas en las que se divide la carrera, y en el área laboral tenemos el sector público y privado. Entonces ya he trabajado en el sector público, y creo que es ideal para un abogado el privado, porque te permite el ejercicio y hacer actividades que vienen más acorde a tu inclinación académica.

MODERADORA: ¿Tú dijiste que no trabajabas, no es cierto?

BÁRBARA: No.

MODERADORA: Ya, pero en el supuesto caso que en un futuro trabajes, ¿cuál sería el lugar ideal para que crezcas?

BÁRBARA: Ya, yo sigo Ingeniería Ambiental, entonces me gustaría trabajar en el Ministerio de Ambiente, para tratar de cambiar varios aspectos que no me gustan.

MODERADORA: ¿En el sector público?

BÁRBARA: ¡Ajá!

DANIELA: Estudio Relaciones Públicas, y creo que me gustaría trabajar en el sector público.

WILSON: Mi carrera en Ingeniería Eléctrica, y sería en las hidroeléctricas que se están construyendo.

MARCELO: Más acorde con los desarrollo de mi carrera sería el sector público. Con más posibilidades de desarrollo.

BRYAN: Bueno que te diré, sigo administración de empresas, y para mí y mi carrera prefiero seguir en el trabajo privado, porque me sirve en mi trabajo y mi carrera.

NICOLE: Yo sigo Psicología Clínica, y creo que, o sea el ambiente para mí sería un lugar privado, o sea siempre hago acción social, mandarme sola por así decir y no tener quien me mande

MODERADORA: Entonces la mayoría me dijo que, en el sector público, porque se puede desenvolver de acuerdo con la carrera.

MODERADORA: Entonces, ¿qué es lo que les atrae de una organización cuando aplican a un trabajo? Las personas que ya han trabajado o están trabajando ¿por qué les llamó la atención trabajar en el lugar en el que están trabajando actualmente? o ¿qué es lo que buscan para aplicar a ese trabajo?

WILSON: Buen salario y flexibilidad laboral.

C.C: El ambiente de trabajo también.

MODERADORA: ¿Cuáles serían los motivos por los cuales no elegirían tal o cual organización para trabajar?

WILSON: Dependiendo de las políticas institucionales.

NICOLE: También depende de cada uno, porque si no te sientes en un lugar cómodo no vas a trabajar de la manera correcta.

MARÍA: La imagen que tenga la compañía.

MODERADORA: Tal vez importa muchísimo yo que sé el nombre o el renombre que tiene la empresa o la organización, yo qué sé, yo soy relacionista pública y yo puedo decir que quiero trabajar en una ONG porque ya tiene renombre de una institución u organización ¿tú como abogada o sea tú también me imagino que es el renombre, o por el profesionalismo o imagen?

MARÍA: Yo creo que depende de dos aspectos: primero cual es la inclinación profesional que tú tienes, cuál es el área que tú tienes y segundo en derecho nosotros, así como manejamos ramas manejamos categorías, entonces hablamos de juzgados, tribunales, cortes supremas. Entonces va a ser diferente trabajar en un juzgado que trabajar en la Corte Nacional, de eso depende también, de tu gusto y del status por decir así de la organización judicial

CARLOS: Yo creo que también depende del gusto que yo tenga por la rama que escogí, por ejemplo en Arquitectura te puedes dedicar o bien a la construcción, o diseñar, o por ejemplo a la sustentabilidad, a la historia de la arquitectura, entonces si estás en la rama correcta que tú decides y te sientes bien, entonces sientes que puedes rendir para lo que te necesitan y además también algo importante es que en tu trabajo tengas la oportunidad de progresar, porque hay algunos trabajos en los que te quedas estancado y no te llevan a ningún lugar. Entonces el progreso en un trabajo también es importante y el aprendizaje.

MODERADORA: ¿Prefieren trabajar en el sector público o privado? ¿Por qué?

MARÍA: Privado

MODERADORA: ¿Por qué?

MARÍA: Dependes más de tu tiempo.

BRYAN: Porque tienes mayor remuneración, tienes más beneficios en mi caso

MODERADORA: ¿Privado?

BRYAN: ¡Ajá!

MODERADORA: Entonces la mayoría elige el sector privado.

¿En qué sector público o privado creen que existe más beneficio para los empleados?

NICOLE: Depende, porque en el uno, o sea depende de donde estés porque puedes trabajar en algún ministerio y a la vez en un lugar privado. Puede que en el ministerio tengas mayor remuneración que en el lugar privado, depende de las posibilidades del lugar.

MODERADORA: Entonces depende de lo que la empresa te ofrece, o sea puede ser que la pública te ofrezca mejor que la privada entonces depende de lo que cada persona esté buscando.

¿Cuál es la principal necesitad que ustedes desean cubrir a través de un trabajo?

BRYAN: Lo económico, pueden ser tus estudios también.

NICOLE: En mi caso es por prácticas o sea necesito una cierta cantidad de horas prácticas.

MARCELO: Experiencia podría ser.

MODERADORA: ¿Y qué opinan del sector público como empleador?

CARLOS: Yo creo que ha tenido mucha apertura en los últimos años respecto a la contratación de personas jóvenes, sin embargo, tuvo un cambio muy brusco en el hecho de que cambiaron fiscales y preferir funcionarios jóvenes. entonces yo creo que ese sí fue un mal momento. Yo creo que nos han dado muchas oportunidades como jóvenes en realidad.

MODERADORA: ¿Tú dijiste que querías trabajar en el sector público?

CARLOS: Sí como empleado. Yo en lo personal me gustaría hacer cambios y creo que con la experiencia que tengan en el trabajo público podría dar nuevas ideas.

MODERADORA: ¿Qué debería ofrecer el sector público para atraer y retener el talento?

BRYAN: ¿Puedes repetir?

MODERADORA: ¿Qué debería ofrecer el sector público para atraer y retener el talento?

MODERADORA: En una sola palabra. Es verdad la mayoría escogió el sector privado, pero ¿qué requieren del sector público como empleador?

CARLOS: Beneficios, plan de salud.

MODERADORA: ¿Por qué un plan de salud?

WILSON: Porque en el área publica el salario es bueno y con un plan seguro que respalde sería mejor. El sector público ofrece más salario, pero no beneficios de salud y sí se aumentan los beneficios sería más atractivo el sector.

MODERADORA: Pones en diferencia el sector privado porque el sector privado da un buen salario y beneficios.

WILSON: Utilidades, ese tipo de cosas, incremento de beneficios.

MARCELO: Yo puse estabilidad laboral, ya que en el sector público siempre hay esos contratos temporales. Se debería motivar con utilidades.

CARLOS: Sí no hay utilidades me voy, pero con utilidades me retendrían.

MODERADORA: Ya, utilidades.

NICOLE: Flexibilidad laboral, no solo el horario, sino porque en general te quita horas para hacer las cosas.

MODERADORA: ¿Crees que en el sector público no existe tanta flexibilidad en el horario laboral o te refieres a la conciliación?

NICOLE: Casi a la par, seguro el sector público es menos flexible. Yo hice pasantías en el Ministerio de Educación y después entré a una empresa privada. En el Ministerio de Educación yo no tenía tiempo para la universidad, ellos dijeron okay haces pasantías, pero yo te pongo un horario, te imponen y no tienen flexibilidad para ciertas cosas.

MODERADORA: ¿Todos piensan igual?

MARÍA: Yo pienso que sí tuve ese tipo de apertura, yo podía ir a la universidad, hacer pasantías y luego ir a trabajar. Entonces yo creo que depende de las ramas en las que tú te estás formando porque para nosotros es importante la práctica y la teoría. Entonces yo creo que, en ese sentido, yo sí tuve la apertura en el sector público, bastante más que en la privada creo yo.

WILSON: Dependiendo el tipo de trabajo.

BRYAN: Dependiendo en la empresa que trabaje.

MODERADORA: ¿Tú trabajaste en?

MARÍA: Yo trabajé en la Corte Nacional y en un Ministerio.

MODERADORA: ¿Los dos son públicos?

MARÍA: Sí

BRYAN: Porque en la Corporación Favorita te dan tiempo para estudiar y tus horarios son flexibles. Depende de cómo tú te arregles, puede ser tu horario y si tú tienes un horario que se choca con el trabajo, tú puedes hablar para que te cambien y esas personas te ayudan, entonces es demasiado flexible en ese aspecto.

MODERADORA: Perfecto ¿en qué crees que el sector público debe mejorar al momento de atraer y retener el mejor talento?

WILSON: La flexibilidad.

MODERADORA: Flexibilidad creen todos.

NICOLE: No solo eso, también es como dijeron antes, la estabilidad es que la gente solo está tres meses y se cambia. Ahora se dividió en distritos y cosas así. No hay un personal estable. Yo creo que no te da una estabilidad para decir okay voy a aplicar a los públicos porque no te dan ninguna estabilidad o sea no sabes si es que van a seguir ahí o no.

MARÍA: Más que depender de la empresa o lugar donde trabajas, yo creo que depende de la ley porque la ley es lo que se pide. Te están pidiendo que firmes contratos entonces ellos se rigen al talento humano que se maneja y rige en la ley. Entonces yo creo que ese es el problema, más que manejar la flexibilidad.

MODERADORA: Tú trabajas en el Ministerio, ella también trabajaba en el mismo Ministerio. Es decir que, en una misma línea, a ti si te ofrecieron flexibilidad y a ella no.

MARÍA: Sí.

BRYAN: Es que ahora lo que te hacen es contratarte por temporada, sólo tres meses.

MODERADORA: ¿Entonces es por temporada?

BRYAN: Si tres meses y se van. Te dicen gracias y se van.

NICOLE: Es que tampoco eso es una estabilidad laboral porque al alentar nuevas personas tienen que acoplarse a nuevas cosas y a veces no tienen buen información, entonces es irse acoplando.

MODERADORA: Entonces no se puede trabajar en el sector público porque no te dan estabilidad.

MARÍA: En la experiencia de los chicos yo creo que hay que resaltar la mayor falencia, que no se capacita el personal que ya se tiene. Es una suerte de ver quién trabaja mejor y quién funciona de una manera óptima. Entonces yo creo que deberían practicar el hecho de seguir capacitando a la gente y educando para que sean buenos funcionarios públicos, porque ser un

funcionario público no es una tarea fácil porque aparte de ser tú el profesional tienes que educarte como funcionario público.

MODERADORA: Entonces volvamos a la pregunta ¿Qué creen que el sector público debe mejorar al momento de atraer y retener el mejor talento?

CARLOS: Yo creo que en la honestidad. Te voy a dar un ejemplo, en el sector público se construyen muchas obras como escuelas y parques; y muchas de esas obras te las dan generalmente por las amistades. No se ve una honestidad reflejada. Yo creo que la mejor manera es mediante concursos para que haya una honestidad.

MARÍA: Yo creo que en mi caso que las oportunidades y objetivos son importantes, que un trabajo te ofrece superarte como empleado y como un profesional.

BÁRBARA: Yo pienso que debe existir un compromiso tanto de la persona que va a trabajar y la empresa pública porque los dos quieren cumplir una meta.

DANIELA: Creo que las falencias deben controlarlas para el beneficio de los que quieren trabajar.

WILSON: Yo diría estabilidad para que puedan ganar experiencia y de esa manera quedarse en la empresa.

MARCELO: Para tener un buen talento tanto laboral deben garantizar la oportunidad de crecimiento.

BRYAN: Estabilidad igual porque si estás estable en un trabajo puedes laborar y si no estás estable no.

NICOLE: Yo creo que una empresa que te ayude a progresar y que no te estanque tanto en lo profesional.

MODERADORA: Entonces para laborar en el sector público se necesita estabilidad, oportunidades, horarios estables, crecimiento profesional, honestidad en la gestión, oportunidades de formación.

MARCELO: Se necesita compromiso.

MODERADORA: ¿Creen que pueden desarrollarse profesionalmente en el sector público?

NICOLE: No.

WILSON: Solo vas a hacer lo que te dicen, no creces, te quedas estancado, una vez que tengas tu puesto te quedas ahí y mueres.

MODERADORA: ¿No te ayudan a progresar?

WILSON: Si una persona sin título, sin haber acabado el colegio, va a buscar trabajo y le pagan un sueldo menor que es lo que hacen en el área pública, y no te dejan sacar el título para pagarte más.

MODERADORA: ¿Tú me quieres decir que ahí no hay honestidad?

WILSON: El área pública no tiene flexibilidad ni crecimiento.

MODERADORA: ¿Carlos, crees que puedes desarrollarte profesionalmente en el sector público?

CARLOS: Sí.

MODERADORA: ¿Por qué?

CARLOS: Porque son temas generales, porque te vas preparando en la carrera. Sí he hecho pasantías y no es nada extraordinario, igual siempre vas a adquirir experiencia y es lo más importante, estar rodeado de personas de tu carrera. Compartes y te llenas de experiencia.

MODERADORA: Ya.

MARCELO: Yo creo que cumples una etapa en el sector público y luego vas a pasar a el sector privado, o del sector privado al sector público. De ambas etapas tú puedes alimentar tu conocimiento. No creo que en ninguna de las dos llegues a un punto de estancarte porque la una necesita de la otra, entonces yo creo que entre las dos se complementan.

MARCELO: Como te contaba mi experiencia, trabajaba en el sector público e hice pasantías dos años y de ahí trabajé dos años. Ahora ya estoy trabajando en el sector privado entonces todo lo que yo hago lo puedo complementar con el sector público. Desde que empiezas a hacer trámites ya sabes cuánto duran con quién tienes que hablar.

NICOLE: Por mi experiencia, a mí no me gustaría trabajar en el sector público porque no tuve esa flexibilidad de mi tiempo.

DANIELA: No puedo explicarte porque no he tenido la oportunidad de trabajar en el sector público y tener una relación directa.

BRYAN: Depende, en mi trabajo sí tenían flexibilidad en los horarios. Sábados y domingos sí trabajo todo el día, de lunes a viernes tenía diferentes horas y me dan flexibilidad. Así puedo estudiar, creo que eso es muy importante ya que no se trabajan las ocho horas, y yo trabajo con horario de fines de semana.

MODERADORA: ¿En qué organización del sector público recomendarías trabajar?

MARCELO: Yo recomiendo en base a mi tendencia profesional (que es para mí lo importante), sería trabajar en una Fiscalía o en el Ministerio de Justicia.

NICOLE: Cualquier Ministerio.

MODERADORA: Ahora para terminar y concluir, queremos pedirles que asignen pesos a estos atributos de la marca empleador. Deben ponerse de acuerdo entre ustedes para priorizar cada atributo y darle un valor a cada uno. En total, esos pesos deben sumar 100.

Transcripción del Grupo Focal 8

MODERADOR: Buenos días chicos, mi nombre es Estefanía Domínguez, voy a actuar como moderadora del focus group. El tema que se va a tratar es la marca empleador en el sector público. Nosotros somos estudiantes de la Universidad Tecnológica Equinoccial, seguimos la carrera de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional. Nosotros buscamos que se sientan cómodos porque esto no tiene fines políticos, sino solo fines investigativos, vamos a iniciar compañeros.

Bueno vamos a empezar, iniciaremos con nuestro compañero Marbel. Él es Marbel Segundo Caicedo, estudia en la Universidad Tecnológica Equinoccial y es de la Facultad de Comunicación, Artes y Humanidades. Continuamos con Iván Patricio Lema, él estudia en la Universidad Tecnológica Equinoccial y nos acompaña desde la Facultad de Ciencias de la Ingeniería. Nuestro tercer participante es Juan Fernando Díaz, él nos acompaña desde la Universidad Central del Ecuador y pertenece a la Facultad de Ciencias

Médicas. Ella es Diana Maribel Maigua, nos acompaña desde el Instituto

Nacional Junior College. Ella es Cristina Alexandra Villegas, nos acompaña desde la Escuela Politécnica de las Fuerzas Armadas de la Facultad de Administración. Finalmente conocemos a Marlon Steven Velasco, él nos acompaña de la Escuela Politécnica Nacional desde la Facultad de Ciencias Básicas.

MODERADORA: Empecemos con unas preguntas introductoria. ¿Alguien de aquí trabaja?

MARBEL: Sí, trabajo en una fundación que se llama la Martin Luther King. Ahora estoy en un área de freelance.

IVÁN: Trabajo en Inducom, es una empresa que se encarga de todo lo que es venta de metal mecánica y productos para mecanizados.

DIANA: Bueno, yo trabajo en una empresa de mercado y publicidad, se llama Estrategias y

Mercados en el área de talento humano.

MODERADOR: Nosotros como segunda pregunta tenemos, ¿cuál sería el lugar ideal para trabajar a nivel nacional? ¿Por qué?

JUAN: Bueno yo creo que, al direccionarnos hacia buscar un lugar para tener un trabajo fijo, vamos a buscar lo que es la parte pública o privada, lo que corresponde a mi área vamos por la parte pública lo que sería el Ministerio de Salud Pública.

CRISTINA: Ya, yo pienso que, para elegir una organización, sería también importante el reconocimiento que tiene la empresa, el salario que nos puede dar, por ejemplo, a mí me gustaría la Corporación Favorita porque tienen un buen trato, porque tiene varias empresas o como Sukasa entre otras. Para mí una empresa adecuada sería esa.

DIANA: Yo me orientaría por una empresa privada, sí me gustaría una multinacional tal vez y en la que rija básicamente el tema de crecimiento profesional, eso sería.

MARBEL: Por la experiencia que tengo, pienso que para desarrollarme como persona tanto económicamente, como en conocimiento y todo esto, entraría en una empresa privada. También trabajo mucho con ONGs internacionales que prácticamente podríamos categorizar las empresas privadas.

MARLON: Bueno, me ha gustado el hecho de impartir clases. Entonces prefiero irme por la parte privada porque de parte de familia tengo la experiencia en lo que es trabajar en instituciones públicas y no me ha gustado mucho el trato que he recibido. Por otra parte, en las instituciones privadas es un poco mejor en referencia a lo que yo he vivido.

Moderador: ¿En qué institución tú trabajarías?

MARLON: ¿Cómo en qué institución?

Moderador ¿En qué colegio o universidad?

MARLON: En una universidad, preferiría la Escuela Politécnica Nacional, ahí mismo trabajar porque yo tengo ahí cátedra, pero si tuviera la opción, seguiría por una universidad diferente, no de aquí, del extranjero.

MODERADOR: Como tercera pregunta, ¿Qué es lo que les atrae de una organización cuando aplican ustedes para un trabajo?

IVÁN: Que se encuentre bien estructurada, o sea que tenga su régimen dependiendo de las áreas.

MARBEL: Bueno, lo que me atrae de una empresa es el ambiente laboral, la calidez que se da dentro de la empresa, la posibilidad que tú tienes de desarrollarte como ser humano, el respeto a las iniciativas individuales y la motivación al trabajo en equipo. Que se haga sin establecer jerarquías y todas esas cuestiones estructurales que tienen un modelo tradicional de la empresa, si no en la que todos somos un solo puño y tenemos un solo objetivo. Que reconozcan las habilidades, los valores y las potencialidades de las personas. Entonces me gusta la empresa privada, por eso y como te explicaba porque yo he experimentado en el trabajo por esas facilidades que te dan de desarrollarte como ser humano.

MODERADOR: Gracias Marbel, Cristina deseas aportar en algo.

CRISTINA: Tal vez como dijo mi compañero, la estructura a más de eso el trato que se les dé y el salario justo. Si yo estoy trabajando, quisiera una remuneración justa, el trato, personas que aporten en mi conocimiento y enriquecimiento profesional.

MODERADOR: ¿Cuáles serían los motivos por los cuales ustedes no elegirían una empresa como lugar de trabajo?

DIANA: Yo personalmente no elegiría a una empresa que tenga una mala cultura Organizacional, una mala estructura corporativa, básicamente una empresa que no me dé seguridad ocupacional ni seguridad mismo para el empleado, y que no tenga mala reputación, por ejemplo, de atraso en pagos, de que tengan deudas actualmente con el estado o algo así, porque básicamente sería una empresa súper inestable, por eso no la elegiría.

MODERADOR: Juanfer nos puedes ayudar.

JUAN: Claro, yo creo que uno de los factores en los que no me sentiría a gusto a la hora de buscar un trabajo sería en un área que no me permita desarrollarme en el ámbito profesional y me limiten a hacer o cumplir órdenes.

MODERADOR: Gracias Juanfer, Marlon me puedes ayudar.

MARLON: Algo que no me gustaría es la falta de estabilidad, tal vez ahora solo existen los contratos temporales, si llego y me dicen bueno, ya en unos dos meses le hacemos el contrato, después no le hacemos después. No me sentiría cómodo y preferiría evitar todo eso.

MARBEL: Bueno, una empresa en la que no me gustaría trabajar, en la que se antepongan personalidades ante los conocimientos ante las actitudes, que premien primero el título de alguien antes que su capacidad como ser humano o sus posibilidades de desarrollar a los demás. Una empresa en la que no me gustaría trabajar también sería una empresa en la que tenga un prestigio negativo en cuanto al trato, en cuanto la participación de ellos en los mercados, o sea que tenga mala reputación en el cumplimiento de las asistencias en el IEES y todas esas cosas que tienen que ver con la remuneración o que se demoran en los pagos y en todas esas vainas.

MODERADOR: Iván deseas aportar en algo.

IVÁN: Una empresa en la que no me gustaría trabajar es en la que no pagan horas extras ya que hay muchas empresas en que trabajas y como dijeron no tienes hora de salida.

MODERADOR: Muchas gracias Iván. Otra pregunta, ¿ustedes podrían elegir al mejor para trabajar, el sector público o el privado? ¿Por qué?

JUAN: Yo por mi parte me inclinaría por la parte pública sabiendo que tiene sus pros y contras, pero en lo que respecta a mi área estaría muy inclinado por la parte pública.

MODERADOR: ¿Cuáles serían los pros y contras que encontrarías en ese sector?

JUAN: En mi parte yo creo que las contras, las cosas negativas de la parte pública serían la limitación al desarrollo profesional, dependiendo específicamente del lugar de trabajo, es

muy distinto en la parte médica en lo que es trabajar en un hospital como es un centro digamos ambulatorio. Otra cosa que vería mal sería la estabilidad laboral por eso existen los contratos, Hay una parte en que tú te puedes ganar el puesto, si tú estudias, te mantienes en el puesto, es difícil que te saquen. Por otra parte, en la parte pública conocemos una empresa en la que está instruida, se mantiene y nadie lo va a sacar. En cambio, en lo que sería en la parte privada hay el riesgo que a veces está mal la economía del país o alguna cosa y te obligan a que la empresa tenga que bajar personal, disminuir, tenga que cerrar, hay muchas cosas que pueden presentarse.

IVÁN: Yo elegiría una privada, entre una pública y una privada sería privada. En mi campo laboral es muy difícil que la gente se vaya mucho a las empresas públicas, la mayoría de empresas que hay para mi carrera son privadas, entonces la empresa privada siempre te da prioridades, puedes entrar a trabajar en un horario y a la vez tener tiempo para estudiar, en cambio las empresas públicas no te dan el chance de tener tu tiempo para prepararte más.

MODERADOR: Gracias Iván.

MARBEL: Bueno de pronto lo que voy a decir suena como un poco contradictorio a lo que expuso el compañero Juan Fernando, porque si vemos como está el panorama nacional, las empresas que más inestabilidad tiene son las públicas y lo público está regido acá a como produzca el país., Tú sabes que las cifras están en rojo y más hay poquito. El trabajo de la empresa pública depende de cuánto impuesto tengas. Para sobrevivir, hay que mover la bandera por un partido del gobierno, asumir la identidad partidista en tu trabajo y a defender de lo partidista a lo profesional. Hemos visto que el gobierno ha influido más bien en lo privado para dar imagen de que lo privado es inestable cuando no es así y también el tema ahí es definir qué es lo privado y lo privado es muy amplio. Te dan la iniciativa, el emprendimiento esas son privadas, tenemos las acciones cooperativistas que también son

privadas y que han demostrado que son como pilares en nuestra economía. Yo me inclino más a lo privado. También me gusta el sector por la cuestión de las remuneraciones, hemos visto en el contexto nacional tanto en lo público como en lo privado, que lo primero que se hace es tocar un salario para generar estabilidad o para generar una suerte de desarrollo empresarial atacando primeramente al empleado. En cambio, en lo privado, a mí nunca me han tocado mi salario (yo trabajo para una entidad del gobierno Americano), cuando hubo la recesión en Estados Unidos, a mí nunca me dijeron para que las cosas vayan bien te tenemos que descontar, más bien mi salario estuvo ahí y me hicieron saber de qué no me preocupe por las cuestiones económicas porque lo económico no te lo topan, entonces en el Ecuador la legislación ha tocado tanto a lo público como a lo privado y ha generado una suerte de inseguridad en los dos lugares. Entonces sí me gustaría puntualizar bien en eso, hablamos en general de lo privado y lo privado hablándote desde las iniciativas propias los microemprendimientos tienen mucho desarrollo, si no que acá no se les considera empresa a los microemprendimientos. Tenemos un modelo de empresa que si no tiene tanto número de personajes no es una empresa, si no facturas por tanto dinero no es una empresa, pero lo otro, lo que hace el microempresarios en pequeño, el cooperativista y todo esto no lo destacan dentro de una empresa y esas son las que en un momento han servido hasta el momento en cimiento a la economía de nuestro país. Lo privado tiene desde ese punto de vista comunitario mucha relevancia en cuanto a nosotros y nos genera más estabilidad porque son iniciativas que comenzamos nosotros y la sostenemos nosotros. No median con situaciones como si el petróleo está alto, está bajo o si lo de aquí o lo de acá.

MODERADOR: Gracias, Juan Fernando nos ayudas.

JUAN: No es para crear un debate si no una forma de conversar más, en lo que respecta a mi área de la salud y lo que es en la terapia física. Un poco más para inclinarme a la parte pública (sin importar como está la economía del país), la salud siempre es una necesidad,

nunca vamos a dejar de tener personas que requieran servicio médico en cualquier de las áreas, se va a mantener todo el tiempo. En la parte laboral sé que trabajo voy a tener, de cualquier forma voy a conseguir trabajo.

MODERADOR: Gracias Juan Fernando, Cristina nos puedes ayudar aportando en algo.

CRISTINA: Yo me inclino al privado porque una de las cosas que te da es la estabilidad, te dan capacitaciones para crecer. En mi caso, yo quisiera crear una empresa, innovar algo nuevo y eso sería en el sector privado. El sector público no me daría esa oportunidad.

MODERADOR: Gracias Cristina.

DIANA: Yo la verdad es que siempre me inclinaría por lo privado, principalmente porque por más que haya mucha necesidad en el sector público, tengo muchas experiencias de personas que trabajan en ministerios, personas que trabajan en bajos cargos y lamentablemente el sector público no es un sector que actualmente te esté ofreciendo una remuneración continua, como sí lo dan en las empresas privadas. Nosotros como empleados en el sector público no podemos poner una demanda ni nada al estado ecuatoriano para reclamar las remuneraciones, en cambio en el sector privado de cierta manera sí.

MARBEL: Y un poco acotando a lo que dice la compañera, si nos atenemos a lo que es el prestigio de la empresa, la empresa pública no tiene buena reputación, el estado no se sostiene por una buena administración, hay pésimos administradores y tienen más posibilidades de ser despedido que en lo privado. En el sector público, como decía antes, en todo eso de los contratos ocasionales y toda esa vaina de que si el petróleo baja y etc., te pueden votar y no pasa nada. Como hemos visto, las leyes han favorecido más al gobierno que al trabajador.

MODERADOR: Gracias Marbel, Steve nos quieres ayudar.

MARLON: Sí, bueno, yo como hace un momento dije, sí me inclinaría por el lado privado por las experiencias que he tenido, para impartir clases como docente. Es inestable el sector público, si uno no pertenece a una corriente política o no apoya a dicho partido, igual, estás

afuera y tal vez también se puede dar en el sector privado, aunque se nota un poco menos que en el público que se ha vuelto algo más abierto.

MODERADOR: Gracias Steve, continuamos. Ustedes cuando van a un trabajo, ¿cuáles son las principales necesidades que buscan satisfacer?

IVÁN: Primero sería aumentar los conocimientos que tienes, por ejemplo, en mi campo laboral hay muchas cosas que van cambiando y si te quedas estancado en un mismo sitio no vas a salir adelante.

MODERADOR: Gracias Iván, Diana nos puedes ayudar.

DIANA: Claro, creo que las principales necesidades que nosotros siempre buscamos satisfacer en un empleo bien o mal es incrementar nuestros conocimientos, ganar experiencia laboral y obviamente tener una remuneración adecuada para satisfacer nuestras necesidades personales y muchas veces de nuestras familias.

MODERADOR: Marbel nos puedes ayudar.

MARBEL: Bueno, las necesidades básicas, las cuestiones de alimentación, el desarrollo personal. Yo vengo de una cultura en la que está muy relacionado con la comunidad, entonces, si yo mejoro entonces mejora mi entorno. Mi pago de la universidad, talleres, cosas así, el dinero que gano en mi trabajo lo reinvierto en educación.

MODERADOR: Gracias Marbel, Marlon nos puedes ayudar.

MARLON: Primero sería la experiencia porque así sea un trabajo bueno o malo adquiero experiencia, también la remuneración porque no es que voy a trabajar gratis, yo también necesito cubrir lo que es lo principal para vivir.

MODERADOR: Gracias, Juan por favor.

JUAN: Bueno como ya comentaron todos los chicos, creo que cabe recalcar que una parte muy importante es la situación económica.

MODERADOR: Gracias Juan, continuamos con la siguiente pregunta, ¿ustedes al momento de elegir una empresa como su campo de trabajo buscan una microempresa o una gran empresa? ¿En qué lugar se sienten más seguros ustedes?

IVÁN: En una microempresa porque en la microempresas se tiene humildad y ganas de salir Adelante.

MODERADOR: Gracias Iván.

MARBEL: Igual como decía nuestro compañero una microempresa porque considero que una macroempresa está más acostumbrada a manejar gente y una persona más una persona menos no les va a importar, mientras que en una microempresa todos nos conocemos, podemos decir que se puede generar un ambiente más familiar, donde podemos colaborar todos.

MODERADOR: Gracias Steve, Cristina nos puedes ayudar

CRISTINA: Tal vez yo creo que, en cualquiera de las dos, primeramente, yo creo en una macroempresa, como yo ya dije adquirir conocimientos para de ahí crear mi propia empresa.

MODERADOR: Gracias Cris, Marbel

MARBEL: Bueno, esa definición de micro y macro no las conozco, porque como yo te digo, yo trabajo en una organización que tiene 33 personas, pero tiene presencia mundial y entonces como yo te advertí de eso de lo macro y lo micro no sé si es por tamaño de expansión o tamaño de trabajadores, pero diría de la microempresa como dicen mis compañeros por la facilidad que tiene de crecer y contar con las personas, para mí eso es muy importante.

DIANA: Yo comparto con Marbel porque en realidad no podríamos definir muy bien una macro y una microempresa porque actualmente existen empresas que se encuentran distribuidas en varias ciudades y varios países. Yo te digo de mi experiencia, por ejemplo, Estrategias y Mercados es una cede aquí en Ecuador del grupo corporativo Eficacia de

Colombia que se encuentra orientado básicamente al mismo servicio, entonces si hablamos de esto podría decirte que yo trabajo en una micro empresa pero si hablamos de la estructura de la casa matriz es una macro, pero nosotros obviamente cubrimos las necesidades nacionales e internacionales de selección de personal.

CRISTINA: Como ya dije en cualquiera de las dos macro y micro primeramente para formar mis conocimientos y de ahí formar mi propia empresa y empezar desde una microempresa.

MODERADOR: Vamos a continuar, ¿cuál es el medio por el que generalmente ustedes se enteran de que existe una plaza en cierta empresa, cierta institución?

MARBEL: Interesante, bueno en lo personal creo que los medios más que obvios son las redes sociales. Estamos en una sociedad digitalizada, entonces la mejor forma que uno tiene para buscar trabajo ahora en la actualidad es a través de internet. De ahí los medios tradicionales y efectivamente en el periódico sale mucho de información y el clásico boca a boca. En mi caso, yo me enteré a través de un amigo que me dijo que había trabajo, me dio los datos, el número de contacto, pero siempre estoy en continuo monitoreo de las redes sociales. Hay más información de oportunidad de trabajo ahí que moviéndote con la carpeta debajo de tu hombro. Los medios son esos: las redes sociales, medios tradicionales como el periódico y el boca boca.

DIANA: Al hablar de donde buscar una oportunidad de trabajo creo que hay que enfocarnos en muchos campos, si nos vamos a la red de medios de comunicación como la prensa, créeme que es mucho más recomendable que escuches en radio que en el periódico, porque el periódico trae mucha información que es falsa, mucha información que no es lo que estás buscando en realidad, que te lo apantallan como no son las cosas. Yo como seleccionadora de personal prefiero las redes digitales como Computrabajo, Multitrabajos y otras redes sociales. También las referencias son muy importantes, por ejemplo, yo me muevo más con la referencia de otros trabajadores que han trabajado conmigo y amistades porque obviamente ya las conocen.

MARBEL: Bueno en mi caso particular el encontrar un trabajo es dentro de la misma universidad, estamos estudiando y es ahí donde uno se direcciona porque muchos tienen la idea de estudiar, trabajar, salir y todo eso. En mi caso yo quiero pertenecer a la universidad, entonces tengo que empezar por ser ayudante de cátedra, tengo que seguir en eso, tener buenas notas y ahí es donde se genera la plaza. Debo estar donde se genera la oportunidad.

IVÁN: Yo creo que es más por redes y todo lo que es el internet. Hay veces que es mucho más seguro y otras veces tienen información falsa. Como dijo mi compañera también el periódico trae mucha información falsa y hay veces que tú confiado vas a la entrevista y te salen con otra cosa.

JUAN: Creo que eso depende un poco del área a la que queremos pertenecer porque en mi caso yo tengo que cumplir ciertas horas prácticas dentro de mis estudios, entonces vamos conociendo cada 2 meses o cada 3 meses que nos van rotando a más profesionales, entonces se hace siempre una amistad con todos y nunca falta la llamada que te dice "¿estás buscando trabajo por si acaso?, aquí tengo una chauchita, te doy el dato del trabajo", pero creo que también lo que son redes sociales es de mucha ayuda por la información masiva que te llega.

MODERADOR: Vamos a continuar ¿qué redes sociales creen que son fiables al momento de anunciar una oportunidad de trabajo?

IVÁN: Ninguna, yo creo que ninguna. Muchas de las veces he anunciado trabajo y los que me llaman me dicen que ahora no porque están trabajando y si les podría llamar después, cosas así.

MARBEL: Bueno yo pienso que por el mismo hecho de la evolución en que se encuentra la comunicación, estamos ahora en lo que se llama la apertura de la comunicación, ninguna red te puede dar confiabilidad o credibilidad al 100% y los medios de comunicación también se nutren de esas redes. Vemos que los medios de comunicación también están hablando de lo que sale en Twitter, Facebook, etc. Entonces en lo que yo participo básicamente es en el

Facebook, Twitter y correo convencional. Lo que hago siempre es verificar porque tampoco me voy a poner todo ortodoxo a decir esto no, esto de aquí tampoco. Llego miro, verifico y si veo que los datos son fiables, no me pongo con eso de que la información no es confiable.

CRISTINA: Ya, yo pienso que tampoco ninguna red social, por mi experiencia. Yo una vez busqué trabajo y vi en Facebook. Yo vi en un grupo que dice Busco Trabajo un anuncio sobre comercialización y me interesó. Yo fui y era para vender Herbalife.

MARLON: Yo no puedo decir que una red social es específicamente para eso, la gran, mayoría de las cosas en internet no siempre tiene el 100% de veracidad, entonces no.

MODERADOR: Continuemos, ¿qué canal de televisión creen que es más confiable según su perspectiva al momento de ofrecer un trabajo?

MARBEL: Bueno yo pienso que no he visto mucho en canales de televisión sobre anuncios de trabajo. No tendría en sí un canal para decir, en el que vi alguna vez una publicación de trabajo fue en Teleamazonas.

DIANA: Yo como seleccionadora de personal utilizo en distintas radios, sobre todo en provincias, donde no puedo conseguir personal y no puedo viajar. La radio aquí en Quito que he manejado es Radio Canela, en Lago Agrio he manejado la única radio que hay, así en distintas ciudades. Sí es un tema más confiable ya que en radio das todos los teléfonos de contacto y correo electrónico.

JUAN: Yo la verdad no estoy relacionado con la televisión y en radio lo mínimo. No he visto ninguna publicación, no he escuchado nada, por ese medio no.

MODERADOR: Continuemos, ¿qué buscan en un empleador?

DIANA: De mis experiencias, lo primero que busco es una confianza de la persona que me pueda dar en la entrevista. En función del proceso que sigue la empresa durante la selección, uno puede percibir y conocer cómo es el empleador, su calidad humana, tal vez el clima laboral y la credibilidad.

JUAN: Lo que yo busco en un empleador son varias cosas, una parte sería la estabilidad que pueda tener en un lugar de trabajo. Otro asunto es la comodidad que me vayan a ofrecer y el sueldo.

CRISTINA: Creo yo que primeramente que el buen trato, la primera impresión que te causa el empleador, es decir, yo veo desde un principio que me trata mal, obviamente no voy a entrar a esa empresa.

IVÁN: Sería la transmisión de conocimientos, que te transmitan los conocimiento que lleva el empleador porque en mi caso, mi jefe es como jefe de taller, y aparte es agente comercial.

MARLON: Primero es el respeto, segundo sería la seriedad porque si me van a entrevistar que sean serios, objetivos y que no se vayan a otras partes.

MARBEL: En lo personal, pienso que la primera impresión no es la que cuenta, que cuando yo fui a una entrevista de trabajo, me tocó un tipo súper arrogante, pero en lo que fui conociéndolo me di cuenta de que no era así, solo era que estaba en un mal momento. Entonces no podría decir que busco un empleador chévere, ya que en el primer día se porta mal y te puedes perder un buen trabajo porque todos somos seres humanos y esa persona tal vez tenga problemas y no es el momento. Lo que sí buscaría en un trabajo, cuando ya estás adentro, es la armonía con la que se desarrolla la gente, si hay honestidad porque en la entrevista no puedes saber si la empresa es mala o no.

MODERADOR: Vamos a continuar ¿qué sugerirían ustedes a la empresa para que ellos puedan atraerlo y retenerlos en su lugar de trabajo?

IVÁN: Sería regalar alguna remuneración que te sirva, como ejemplo Toyota, casi siempre al mejor trabajador le regalan un carro en la empresa y es algo atractivo para uno.

CRISTINA: Yo pienso también que te brinde capacitaciones, y a más de eso, que cumpla con los derechos del trabajador como estipula los códigos y las leyes del trabajador, que sean las horas que están en la constitución y el salario que es justo para ti.

JUAN: Yo creo que a través del buen trato y un horario que te permita realizar otras actividades.

MARBEL: Por experiencia propia, me gusta que te hagan sentir parte de la organización, que eres importante para esa organización y que no eres una cifra ni un número. Es chévere que te reconozcan.

MARLON: Precisamente es el reconocimiento lo que yo percibo.

DIANA: Bueno, creo que dentro de una organización es el reconocimiento profesional, porque obviamente si reconocen lo que tú estás haciendo, eso incluso te motiva muchas veces a seguir haciendo las cosas y alcanzar objetivos. Otro cosa que veo importante es el clima laboral, si tienes buen clima, todos reman para el mismo lado.

MODERADOR: ¿Cómo hace la empresa para generar en usted un sentido de pertenencia?

DIANA: Yo me siento parte de mi empresa porque no tengo limitaciones, si no hay ninguna jerarquías. Otra es obviamente que sean cumplido con todo lo que te prometieron desde un principio. Otra cosa importante es la convivencia diaria, que no se olviden
de temas por ejemplo de tu cumpleaños o de otras fechas importantes.

IVÁN: Siendo partícipe de todo lo que suceda en la empresa, crear un ambiente de unión con los compañeros.

MARBEL: Si la empresa se preocupa más por mis problemas, por mis cuestiones emocionales, claro que me va a ir conquistando. Si yo veo que una empresa es reacia a mi realidad, es obvio que va a distanciarme. En mi trabajo siempre me preguntan sobre mi familia, de qué pasa en mi tierra, en Esmeraldas y te hacen ver que se preocupan por ti porque te sientas en tu casa. Una vez llegaron y gastaron en pasajes para mi mamá y mis dos hermanas a un lugar, son cosas que no te esperas, ese tipo de detalles son los que desarrollan sentido de pertenencia.

JUAN: Una buena estrategia de una empresa sería en la que hagan sentir a la gente importante, útil y que te hagan sentir que necesitan de ti, no como una persona indispensable si no como una persona que es muy útil, muy necesaria.

MODERADOR: Les agradecemos muchísimo por su participación. Como último tema, quisiéramos que nos ayuden a través de esta asignación de pesos a los siguientes atributos de la marca empleador para el sector público. Todas los pesos deben sumar 100. Cuando lleguen a un acuerdo, favor escribir los pesos asignados. Esto nos permitirá identificar cómo ustedes priorizan estos atributos.

Anexo 4- Guía de preguntas para las entrevistas en profundidad

Preguntas introductorias para las entrevistas en profundidad

- ¿Me podría indicar su cargo específico?
- ¿Cuántos años lleva trabajando en el sector público?
- ¿Tiene experiencia en la gestión de talento en el sector privado?
- ¿Conoce qué es la marca empleador?

Preguntas de contenido para las entrevistas en profundidad

- ¿De qué forma atraen el talento al sector público?
- ¿Cómo se comunican las estrategias para atraer y retener el talento en el sector público?
- ¿Cree usted que las personas que aplican a los puestos de trabajo que ofrece el sector público lo hacen por confianza en el sector o sólo por conseguir un empleo?
- ¿De qué manera retiene al talento la institución pública para la cual trabaja?
- ¿Cuáles son las acciones comunicativas internas en la institución pública en la cual labora para motivar y retener al talento humano?
- ¿Las estrategias para atraer y retener el talento humano son manejadas por la institución pública en la que labora o es una estrategia centralizada?
- ¿Cuáles son las aptitudes y actitudes que una persona debe tener para aplicar a un puesto en esta institución pública?
- ¿Cuáles son los atributos que usted considera del sector público para atraer, retener y motivar el talento?
- Se realizaron unos grupos focales con empleados potenciales del sector público y deseo saber su opinión de la siguiente afirmación: Se prefiere al sector privado como principal empleador.

- Se realizaron unos grupos focales con empleados potenciales del sector público y deseo saber su opinión de la siguiente afirmación: No conocen los beneficios o atributos que ofrece el sector público. La mayoría de las personas sólo conoce del sector público a través de terceras personas o familiares.
- Se realizaron unos grupos focales con empleados potenciales del sector público y deseo saber su opinión de la siguiente afirmación: Las fortalezas del sector público para atraer, retener y motivar el talento son el salario, infraestructura y la inversión en investigación.
- Se realizaron unos grupos focales con empleados potenciales del sector público y deseo saber su opinión de la siguiente afirmación: Las debilidades del sector público para atraer, retener y motivar el talento son la falta de estabilidad laboral por contratos temporales, atrasos en los pagos, falta de libertad de expresión e independencia ideológica a nivel político, trabajo monótono y falta de incentivos laborales.
- ¿Cree usted que la marca empleador debe ser generalizada a través de una marca paragua o que cada institución pública debería tener su propia proposición de valor para atraer, retener y motivar el talento dentro del sector?
- ¿Esta marca paraguas del gobierno se debe relacionar a una ideología política o a una gestión del sector público en general?
- ¿Cómo se debería gestionar una marca empleador en el sector público, aun cambiando los representantes del gobierno?
- ¿Cree usted que se genera confianza de los ciudadanos hacia el sector público a través de una buena gestión de la marca empleador?

Pregunta de asignación de pesos a los atributos de marca empleador para las entrevistas en profundidad

- ¿Podría priorizar estos atributos de la marca empleador a través de la asignación de pesos para cada atributo? El valor total de los pesos asignados debe sumar 100%.

Anexo 5- Resumen de las respuestas de las entrevistas en profundidad

No	Descripción	Entrevistados			
	Nombre	Patricio Villarreal	María Gabriela Dávila	Carlos Sánchez	Edwin Logroño
P0	Fecha de entrevista	10 de enero 2017	13 de enero 2017	19 de enero 2017	27 de enero 2017
P1	Cargo	Director de Administración del Talento Humano - Ministerio de Obras Públicas	Analista 2 de Talento Humano (Senior) de Ministerio de Deporte	Director de Administración del Talento Humano- Ministerio de Ambiente	Director de Administración de Talento Humano de Fiscalía General del Estado
P2	¿Cuántos años llevas trabajando en el sector público?	14 años	5 años. Ha trabajado en SRI, Ministerio de Trabajo y Ministerio de Deporte	8 años	11 años. Ministerio de Trabajo y luego en Fiscalía General del Estado
P3	¿Tiene experiencia en la gestión de talento en el sector privado?	4 años	No tiene	8 años	No tiene
P4	¿Conoce qué es la marca empleador?	No conoce el término	Ha escuchado un poco el término, pero no en el sector público. Ha escuchado a nivel académico, pero no es algo que se aplique en el sector público.	No conoce el término	Sí escuchó el término, pero lamentablemente en el sector público hay distorsión con respecto a ciertos temas. Desde la parte pública, es la forma cómo el empleador crea las condiciones para generar un buen ambiente del trabajo.
P5	¿De qué forma atraen el talento al sector público?	Principalmente, la oferta en el mercado es atractiva por el sector y por el desarrollo que el país ha tenido en el área vial. La infraestructura vial ha mejorado y las personas ven con buenos ojos esta área y por ende los profesionales buscan este ministerio debido a las varias aristas de gestión en este sector: aérea, marítima, terrestre y el transporte. Terminales petroleras, transporte de combustible, entre otros. Perfil de profesionales en área técnica que buscan el ministerio y sus entidades adscritas como proceso de formación técnica para luego abrirse al campo profesional con experiencia.	Procesos de selección en sector público son procesos estándar. No existen temas como Head Hunting, sólo búsqueda en universidades con cruce de información. La gran mayoría son a través de la bolsa de empleo. Hay muchas personas que aplican. La búsqueda no es complicada. Tenemos un perfil que cumplir y tenemos hojas de vida, sólo se hace un cuadre. Atracción - Un plus en sector público para puestos más operativos, el salario es atractivo comparado con el sector privado. Una persona egresada, perfil más alto es Servidor Público 1 - 817 USD. En el sector privado, ganaría el sueldo básico o pasantías. La remuneración hace atractiva al sector público y no se gestiona otras estrategias para atracción.	Generalmente en las empresas públicas se atrae el talento por referencias. También se van a universidades prestigiosas. Dependiendo de cargos y necesidades, se van a distintas universidades.	Dentro del sector público, existe una normativa. Dentro de la fiscalía, existe el código orgánico de la función judicial y se tiene la LOSEP y sus reglamentos. Para atraer talento dentro del sector público, sólo se puede utilizar los concursos de méritos u oposición para nombramientos permanentes o contratos temporales. Se puede atraer talento con contrato de servicios ocasionales (24 meses máximo).
P6	¿Cómo se comunican las estrategias para atraer y retener el talento en el sector público?	A través de la página web del ministerio. Informativos a nivel de país, por prensa, tv y radio. La ley faculta a llevar procesos de selección abiertos por méritos y oposición. Publicaciones en universidades que tienen carreras afines a necesidades. Portal de socio empleo del ministerio de trabajo.	Particularmente, se tienen algunas herramientas y las redes sociales. Existen páginas de la Red Socio Empleo, Grupos de Whatsapp para Talento Humano en Sector Público (se ponen vacantes y se pueden sugerir referidos). Hay mucha rotación en Recursos Humanos entre Ministerios, se ayudan entre funcionarios.	Se publica en las redes de Talento Humano. Contrato con Multitrabajos y además en el portal Socio Empleo porque así lo exige la ley.	Para los contratos de servicios, se hacen publicaciones a través de portales web (Multitrabajos, Computrabajos, Facebook, Linkedin). Para nombramientos permanentes, se llaman a los concursos, publicándolo a través de la página web de la función judicial. En el caso de la fiscalía, los concursos se manejan a través del Consejo de la Judicatura.
P7	¿Cree usted que las personas que aplican a los puestos de trabajo que ofrece el sector público lo hacen por confianza en el sector o sólo por conseguir un empleo?	Antes el sector público tenía una mala imagen en tema laboral porque se conceptualizaba erróneamente que trabajar en el sector público era "no trabajar" o caías en un proceso "light" de trabajo. Que era fácil y no había ritmo de gestión. Cree que eso ha cambiado y que hubo un giro en la imagen de la gestión pública. Es importante considerar los derechos de los trabajadores que se alcanzaron y reformas de la ley en el sector público. Las condiciones han cambiado desde los procesos de selección. La gente busca el sector público. Si es a través de concurso de mérito y oposición, se gana un nombramiento que da estabilidad y garantiza visualizarse en el futuro con trabajo estable. También incrementó el número de plazas para sector público. Están en mercado de bandas salariales buenas. Eso se vuelve más atractivo.	Las personas que aplican por primera vez, es debido a la atracción salarial. Existe todavía un fantasma atrás del sector público de que no se hace nada, pero realmente la carga laboral es fuerte. Hay muchas normas que seguir. Las personas muy creativas y con espíritu emprendedor les va mejor en sector privado (salvo que se esté en un Ministerio Coordinador) que son los que dan las normas hacia otros ministerios. Aquí es un perfil más metódico.	De acuerdo con las condiciones actuales del país, las personas aplican por un trabajo, independiente del sector público o privado.	Indicó que es una pregunta subjetiva. Hay que partir de una realidad, el sector público paga mucho más que el sector privado. Personas del sector privado vienen a buscar al sector público. El sector público ha cambiado, se mostró transparencia en la forma de ejecutar procesos de selección. Lo que más prima es la remuneración. El inconveniente es que, si entra con contrato, sólo tienes 24 meses. Al finalizar el contrato, el empleador debe salir de esa institución, si no gana un nombramiento permanente.
P8	¿De qué manera retiene al talento la institución pública para la cual trabaja?	Mediante los procesos de selección estandarizados se retiene el talento. La gente ingresa con contratos de trabajo y en función de la necesidad/perfil, se crean partidas de nombramiento y se someten a concurso, generando estabilidad y garantizando institucionalidad para que la gente que trabaja en una institución se mantenga y siga su proceso formativo.	Debido a un tema presupuestario, ha sido complicado ejecutar planes de carrera. Se ejecutan planes de capacitación constante. Las personas que rinden más, de acuerdo con las autoridades, se les dan ascensos. Ascensos son complicados en sector público, sólo por concurso de mérito y oposición, pero pueden encargar puestos y eso implica un incremento salarial. Indica que hay diferencias entre instituciones. Los concursos no son manejados de igual manera en las instituciones (se puede prestar a malentendidos). Aunque ahora el Ministerio de Trabajo está supervisando la transparencia de los concursos.	Se tiene un plan de incentivos que consiste en la participación de personas clave en reuniones gerenciales o de directiva. Hacerlas responsables de proyectos institucionales, darles certificado de reconocimiento por ejecución y finalización de proyectos. Esporádicamente cenas con los familiares y colaborador de la empresa con el Directivo del área. No hay incentivos económicos adicionales en el sector porque es prohibido por ley (LOSEP).	Se administra de forma adecuada el conocimiento. Toda la información generada se guarda en repositorios informáticos para asegurar que la transmisión del conocimiento sea efectiva en caso de retención de personal.
P9	¿Cuáles son las acciones comunicativas internas en la institución pública en la cual labora para motivar y retener al talento humano?	El principal mensaje es: "la estabilidad laboral y económica que se genera". En base a este mensaje, la gente piensa en quedarse, en querer ganar un concurso, en querer participar en los concursos, porque se ven a futuro con estabilidad y tranquilidad económica y laboral.	No se manejan muchas acciones comunicativas para la motivación y retención de talento. Suelen estar divorciadas las áreas de talento humano y comunicación. El área de Comunicación está más orientada hacia afuera. A nivel interno, se manejan temas institucionales (agenda, eventos, actos especiales). Existen un mail de comunicación interna, pero se utiliza para notificaciones, no para comunicar estrategias de retención/motivación de talento.	La Dirección de Talento Humano se encarga de comunicación institucional. Hay personas con experiencia en comunicación organizacional. Se comunican fechas de cumpleaños, alguna aplicación de módulo o fallecimiento de familiares de colaboradores, cuando nacen hijos de colaboradores, temas emergentes (plazo para presentar formularios de declaración de gastos), administrativos, sociales e institucionales.	Se utiliza la intranet de la función judicial para comunicaciones internas. Hay una parte de talento humano que comunica actividades y acceso a la información. También a través de la Dirección de Salud Ocupacional, hay un departamento de bienestar social. Este departamento identifica posibles causas que desembocan a un mal clima laboral. Se aplican encuestas de clima laboral y se planifican actividades para mejorar. Se realizan reuniones de trabajo para comunicar avances para que todos los que trabajan en esa área, conozcan lo que se hace día a día.

No	Descripción	Entrevistados			
P10	**¿Las estrategias para atraer y retener el talento humano son manejadas por la institución pública en la que labora o es una estrategia centralizada?**	No hay estrategias específicas. Todos los Ministerios buscan a personas que tienen buen perfil dentro de las áreas técnicas o administrativas para garantizar adecuado funcionamiento y correcto trabajo. Que no exista cambio o ruptura entre las personas nuevas y con experiencia. Dar continuidad y que se mantenga la gente que ha venido trabajando.	Para la selección de personal, hay una norma que te enseña los pasos para selección. Hay una norma para capacitación y formación, pero está enfocada a fomentar la educación. No hay estrategias globales, depende de cada Ministerio. La Dirección de Talento Humano está comenzando la gestión relacionada con la atracción y retención de talento, e inició un proyecto en 2015 que era liderado por la SNAP (Secretaría de Administración Pública) y tenía como objetivo la gestión del cambio, clima y cultura organizacional; introducir estos conceptos en cada ministerio.	Cada institución pública gestiona de forma independiente sus estrategias.	La ley establece parámetros generales de cómo gestionar talento humano. El código de función judicial tiene sus normativas. La LOSEP indica disposiciones y regulaciones específicas de cómo gestionar el talento humano, establecen mecanismos de gestión que deben cumplirse. El Ministerio de Trabajo expide normas técnicas que permiten manejar subsistemas (ejemplo una norma para revisar concurso de mérito y oposición), es de fiel cumplimiento para los ministerios, secretarías, institutos, ministerios coordinadores. La Contraloría General del Estado controla y supervisa todos los procesos, puede emitir sanciones administrativas o monetarias. Hay ciertas particularidades en la función judicial por ser una función independiente del Estado y desarrolla su propia normativa, pero vinculada a la LOSEP. Primero es el Código Orgánico de Función Judicial, luego LOSEP y la normativa de subsistemas.
	¿En el caso específico de capacitaciones, se gestiona por el ministerio o una estrategia?	El Ministerio de Trabajo tiene una plataforma donde se indica la necesidad de capacitación del personal. La capacitación es propia de cada institución debido a las diferentes áreas administrativas y técnicas de cada ministerio. La capacitación está orientada a mejorar las competencias del personal en sus puestos de trabajo que repercute en un mejor desempeño. En áreas administrativas, hay cursos genéricos en los que pueden participar todos.			
P11	**¿Cuáles son las aptitudes y actitudes que una persona debe tener para aplicar a un puesto en esta institución pública?**	La actitud es fundamental. Siempre se hace énfasis en que es más fácil capacitar a una persona en conocimientos a que mejore su actitud. En entrevistas, se ve la proactividad, energía y actitud que tiene la persona. Luego se mide el tema de aptitud a través de su hoja de vida, respaldos, formación y experiencia.	Para generar un requerimiento de trabajo en el sector público se define un perfil con la misión del puesto, funciones que cumple y conocimientos previos. Se tiene un diccionario de competencias que se utiliza para crear perfiles. En este perfil también se definen competencias técnicas y universales (soft skills). Cada puesto tiene sus requerimientos específicos. No hay una competencia per sé que defina al servidor público, sólo inclinación al "servicio".	El candidato debe tener responsabilidad, trabajo en equipo, iniciativa, y proactividad. Se cuenta con herramientas psicométricas y entrevistas por competencia que permite, de cierta forma, definir el rasgo del colaborador solicitado. En cuanto a aptitud, los conocimientos técnicos que se definan en el perfil. Durante el proceso, se garantiza que el candidato cumpla las condiciones (a través de pruebas y entrevistas).	Las actitudes y aptitudes vienen prestablecidas en la Constitución y en el Código Orgánico de Función Judicial. Se indican características como: eficiencia, eficacia, proactividad, transparencia y honestidad. Introduce inclusive términos como descentralización.
P12	**¿Cuáles son los atributos que usted considera del sector público para atraer, retener y motivar el talento?**	Estabilidad económica, banda salarial atractiva y mayor cantidad de ofertas de trabajo en el sector público.	Los atributos dependen de las instituciones. Hay algunas organizaciones más enfocadas al tema administrativo. Ciertos ministerios (Vivienda, Educación, Salud y Deportes) están enfocados a temas relacionados con el desarrollo social y otros a la tecnología. En el caso de la entrevistada, hay personas que aplican por un gusto específico hacia el deporte.	Estabilidad laboral (aunque está afectado por ser año electoral), sólo el nombramiento da estabilidad luego de ganar el concurso de mérito y oposición. Los beneficios adicionales - no económicos - que brinda el sector público como los permisos para capacitación. En la sociedad actual, lo importante es la oportunidad de trabajar. Los candidatos no son tan selectivos al momento de escoger donde trabajar, la necesidad hace escoger lo que hay.	La remuneración es el principal atributo. Muchos de los funcionarios fueron enviados fuera del país para refrescar conocimientos (facilitar renovación generacional). Mejor organización de talento humano dentro del sector público (se maneja mejor).
P13	**Se realizaron unos grupos focales con empleados potenciales del sector público y deseo saber su opinión de la siguiente afirmación: Se prefiere al sector privado como principal empleador.**	Se prefiere al sector privado, tal vez, por el desarrollo profesional. En ese sector hay un crecimiento más rápido en la parte profesional y en las condiciones laborales.	Todavía se tiene el estigma del sector público acerca de la corrupción, sin embargo, es verdad que los nuevos profesionales prefieren al sector privado. El atractivo del sector público es el tema salarial. Muchas personas tienen un acercamiento al sector privado y les parece más atractivo por temas no económicos.	Seguramente buscan más beneficios en el sector privado que no provee el sector público. En el sector privado hay más estabilidad laboral, el cambio constante de autoridades en el sector público no garantiza estabilidad (tomando en cuenta contratos temporales). La responsabilidad dentro del sector público es mucho mayor que en el sector privado. En el sector privado se comete un error en ámbito financiero/económico y te despiden, mientras que en sector público sanciona la Contraloría General y puede tener mayor incidencia.	Esto puede ocurrir por la cultura que mira al sector público con burocracia y demasiada tramitología. Hay malos elementos dentro del sector público que lo desprestigia y también existen condiciones políticas que pueden influenciar el normal desarrollo del trabajo. Dentro del sector público es complicado introducir las nuevas tendencias de gestión de talento (ejemplo: Dejar de ver a las personas como un recurso en vez de talento/colaborador) Se tiene más libertad para desempeñar funciones en sector privado. En el sector público, es en función de lo indicado en las leyes/normativas/regulaciones, y el funcionario debe conocer estar leyes.
P14	**No conocen los beneficios o atributos que ofrece el sector público. La mayoría de las personas sólo conoce del sector público a través de terceras personas o familiares.**	Porque la oferta no es directa hacia todo el público. Se escoge un perfil específico y no son procesos tan abiertos.	Definitivamente es cierto. Las instituciones públicas no están enfocadas a atraer el talento joven. La mayoría de las personas que están, son personas que rotan en el sector público.	El sector público no promociona tanto las ofertas de trabajo porque se desea optimizar recursos. No se publica en periódicos, radio o tv como hace la empresa privada. Sólo se utilizan portales web como Multitrabajos, Socio Empleo o Red de Recursos Humanos.	Hay un desconocimiento desde el ámbito educativo. Las universidades sólo se centran en la formación de derecho laboral relacionada al Código de Trabajo, pero se deja de lado la LOSEP y convenios internacionales orientados al sector público. No se abordan sectores básicos del sector público.
P15	**Las fortalezas del sector público para atraer, retener y motivar el talento son el salario, infraestructura y la inversión en investigación.**	Las fortalezas del sector son más que eso. Ha cambiado esa mala imagen de ser burócrata o personas que no hacen nada. Este Ministerio ha cambiado la vialidad del país. En la educación hubo cambios trascendentales, becas, desarrollo científico-tecnológico y se crearon universidades como Yachay.	Es correcto, la investigación está orientada al tema social y salud.	La inversión en investigación seguro existe en las universidades y en los sectores estratégicos. En otras empresas públicas es poca la inversión en I+D. A nivel de infraestructura, no hay mucha diferencia con el sector privado. Sí que ha mejorado la infraestructura de los equipos y edificios, que sí estaban atrasados en comparación con el sector privado (por lo menos 10 años).	La infraestructura y equipamiento ha mejorado mucho. Se han organizado los espacios públicos y informáticos para transparentar todo. También indicó que la formación es una gran fortaleza. La LOSEP da el camino y brinda 5 subsistemas: Selección de personal, Clasificación de puestos/Remuneraciones, Planificación de Talento Humano, Evaluación de Desempeño y Formación. En función de la evaluación de desempeño, se planifica la formación para el año venidero, pero dependerá de las cabezas de las direcciones.

No	Descripción	Entrevistados			
P16	**Las debilidades del sector público para atraer, retener y motivar el talento son la falta de estabilidad laboral por contratos temporales, atrasos en los pagos, falta de libertad de expresión e independencia ideológica a nivel político, trabajo monótono y falta de incentivos laborales.**	Estabilidad laboral- Existe una ley que permite que los contratos ocasionales tengan duración de máxima de 24 meses y no se generan las partidas arancelarias para asignar nombramientos, y que por meritocracia llegue la mejor persona adecuada al cargo. Si existieran partidas, no habría problema de estabilidad laboral. Pagos atrasados- Antes había retrasos en enero por el tema de inicio de ejercicio fiscal y presupuesto. Desde 2007 no hay ese inconveniente. Los pagos mensuales se los realiza en nómina siempre y se están pagando a tiempo. Falta de libertad de expresión – Se debe analizar el concepto de libertad de expresión. Desde el punto de vista político, se puede decir que sí. Como en toda empresa u organización, la ideología va anclada a la misión, visión y objetivos. El trabajador debe ponerse la camiseta, sentir la camiseta, y si está así, está alineado a la organización. Si no siente eso, no está con la organización. En el sector público pasa lo mismo, uno puede tener su opinión política, pero la ideología debe ser de servicio y de trabajo. Creo que sí existe en cierta forma, un segmento más sesgado de que debemos ser partidista del tema coyuntural político. A nivel directivo, son puestos de confianza de una línea política. Son puestos que se mueven siempre, pero es raro que se de hostigamiento en puestos de trabajo. Trabajo monótono – Entrevistado indicó que quienes dijeron este argumento no han trabajado en sector público, hizo referencia que en su ministerio hay gran cantidad de trabajo y diverso. También señaló que, en ciertas áreas, tal vez, no está bien dividida la carga laboral o tiempos/movimientos/cantidad de personas. Puede haber duplicidad y podría existir que hay personas que no hacen mayor cosa, pero eso compete a los funcionarios de gestión de talento humano.	La entrevistada estuvo de acuerdo con todo lo indicado en los grupos focales.	La estabilidad laboral es un punto débil bien marcado. La estabilidad depende de la "buena voluntad" de la nueva administración que llegue y de los recursos disponibles que existan. Dar nombramiento regular y cambiar la condición contractual del colaborador, depende del Ministerio de Finanzas (creación de partidas arancelarias). Atrasos en pagos depende de la condición económica y financiera del país. Si el país tiene dinero, no hay atrasos. Si está mal, lastimosamente sí se ha dado, pero sólo en algunas instituciones. El atraso máximo que ha existido es 15 días. En general, se ha asegurado el pago. Los directivos de instituciones públicas son cargos asignados por el Gobierno. Más allá de la capacidad del directivo, hay una afinidad a una línea política. El entrevistado señaló. "No es que no haya libertad, la gente se abstiene de emitir comentarios contrarios al gobierno para evitar problemas o perder empleo. Los colaboradores saben la condición política de los directivos." El trabajo mayoritariamente es monótono. Hay normativas, regulaciones y políticas que existen y no pueden ser cambiadas. Depende de la forma que el colaborador hace su trabajo.	Lamentablemente la LOSEP establece la condición de que el contrato de servicios ocasionales brinda máximo 24 meses, pero también es responsabilidad de las cabezas de talento humano en las instituciones. Los nombramientos permanentes tienen todo un proceso, creando partidas, pidiendo permiso a Ministerio de Finanzas. Se llama a un concurso de mérito y oposición para medir idoneidad de personas. Muchas instituciones se quedan en lo largo del proceso del concurso. A partir de 2010, muchas de las personas que sabían cómo llevar los procesos largos salieron. Las nuevas personas que ingresaron no tienen conocimiento de los procesos de nombramiento permanente, entonces prefirieron hacer los contratos temporales porque se llevan de forma similar que en el sector privado en ternas de selección. Las instituciones públicas vieron más fácil cubrir vacantes con contratos temporales y no con nombramientos. En relación con los problemas en el presupuesto general del Estado, sí han reducido gastos y se han paralizado las contrataciones que se deben hacer. Los atrasos en pagos dependen de las autoridades que lo manejan. La Fiscalía no ha tenido esos problemas, pero sí conoce que en otras instituciones lo tuvieron El trabajo monótono sí es cierto en el sector público. La LOSEP y su reglamento establecen caminos y normas técnicas que particularizan los pasos que se deben seguir, en efecto, sí hay casos en que sí se hacen monótonos algunos cargos. Ahí es donde el administrador de talento humano debe gestionar esto para no "quemar" al funcionario. Se creó la Dirección de Cambio y Cultura Organizacional para la nueva gestión de las instituciones. Hay una división de clima laboral, empoderamiento y desarrollo organizacional. Como los directores, son cargos de confianza, a veces no se respeta formación, instrucción y esto conlleva falencias.
	¿Cuáles son los incentivos laborales en su institución pública?	La mayoría de los empleados públicos y privados tienen los derechos que la ley garantiza (décimos, horas extras, vacaciones). En la parte pública, hay encargos o subrogaciones, se paga parte de sueldo como estímulo. Se tiene el transporte, uniformes, equipos de protección de acuerdo con la ley en el sector público. Lo que sí se quitó, fue la alimentación para que no haya diferenciación en la clase de empleados. En el sector público no hay utilidades, pero la banda salarial es mejor, y en un año, permite igualar o mejorar el ingreso en comparación con un empleado del sector privado. El tema de seguros médicos, tal vez las organizaciones privadas tienen otros seguros a parte de la seguridad social. El sector público incentiva a la formación y acceder a Maestrías a través del Centro de Altos Estudios, con permisos laborales durante tiempo de estudio. La capacitación interna es buena, tal vez no se promociona mucho el sector público, se llega y se trabaja.		Incentivos no económicos: Se organizan reuniones donde funcionarios de alto rendimiento participan junto a directores. No sabe si en el resto de las instituciones se lo haga.	
P17	**¿Cree usted que la marca empleador debe ser generalizada a través de una marca paragua o que cada institución pública debería tener su propia proposición de valor para atraer, retener y motivar el talento dentro del sector?**	Deben existir las dos. Según el entrevistado debería existir una política emitida por el órgano rector que es el Ministerio de Trabajo que de lineamientos para todas las instituciones del sector público. Actualmente, sólo hay prácticas aisladas en distintos ministerios (ejemplo: "Head hunting" interno, se saca a alguien del Ministerio de Educación, que es bueno en su trabajo y lo llevan a una posición de mejor sueldo. Con este movimiento, se genera un crecimiento transversal entre instituciones.).	Deberían establecerse políticas base para el sector público. La SNAP tiene un plan de 7 puntos en los que se va a mejorar la cultura organizacional, el clima laboral y mantener temas de integración.	El entrevistado señala que deben existir normativas indicadas por el Estado, pero que den libertad a las instituciones públicas.	La gestión de marca empleador debe ser compartida. Hay cinco funciones del Estado que tienen particularidades. Se podrían diseñar y gestionar estrategias generales a través del Ministerio de Trabajo, y en función de las organizaciones, crear normativas para generar condiciones que se adapten a las atribuciones específicas de cada institución para atraer y retener el talento.
P18	**¿Esta marca paraguas del gobierno se debe relacionar a una ideología política o a una gestión del sector público en general?**	Debe de ser una política no partidista, una política que ayude a mejorar la atracción y retención de talento.	Debe ser orientada a la gestión del sector público. Una cosa es trabajar para el Gobierno y otra cosa es trabajar para el Estado. El Gobierno es de turno. Hay personas de carrera desde la presidencia de Sixto Durán Ballén (20 años).	La marca empleador debe ser independiente de la ideología política y orientada hacia la gestión del talento humano.	Se debe orientar a una gestión del sector. La ideología es independiente del talento y se debe pensar a largo plazo, ya que el Gobierno cambia cada tiempo, pero el Estado permanece.
P19	**¿Cómo se debería gestionar una marca empleador en el sector público, aun cambiando los representantes del gobierno?**	La política debe ser clara y definida por parte del Ministerio de Trabajo que no obedece a cuestiones políticas partidistas, sino a la gestión laboral. La marca empleador se puede institucionalizar a través de una política para alcanzar legitimidad en el sector público.	La entrevistada indicó que es complicado analizar esa situación porque no ha vivido un cambio de Gobierno (Correa ha sido presidente desde su incursión en el sector público). Las personas con mayor experiencia dicen que no se ha cambiado mucho entre los gobiernos. Los nuevas directivos vienen con ideas diferentes, pero el trabajo del servidor público no debería sufrir un cambio drástico.	A través de una normativa marco impulsada por Gobierno. Es necesario que establezcan indicadores que cada institución mida y gestione.	A través de regulaciones particulares y no centrales por parte del Gobierno. Esto se puede lograr con un trabajo en conjunto entre el Ministerio de Trabajo y las Direcciones de Planificación en cada institución.

No	Descripción	Entrevistados			
P20	**¿Cree usted que se genera confianza de los ciudadanos hacia el sector público a través de una buena gestión de la marca empleador?**	Es difícil decir que sí porque puede haber observaciones de cómo se maneja la selección de personal dentro del sector público ya que siempre se obedece a seleccionar gente que llega directamente acá a través de un tercero o referido. También se utilizan bolsas de empleo cuando no se consigue el perfil.	Definitivamente es cierto y se debe trabajar un poco más en nuestra imagen como empleador. Actualmente se maneja mucho el boca a boca. Antes, una mala experiencia les llegaba a 3 personas y ahora llega a por lo menos 400 personas (en redes sociales). Hay que gestionar una buena marca empleador para cambiar la visión del sector público (50% depende de esto y el otro 50% depende del servicio a la ciudadanía).	Si la empresa pública logra separar el aspecto político de la gestión, sí se puede cambiar la percepción de la sociedad frente al sector público.	Si el empleado es consciente de sus derechos y deberes, generará confianza, y serán los mejores embajadores de marca porque están motivados y reconocen su valía para la institución. Contando con buenos embajadores, no sería necesario utilizar medios de publicidad para dar a conocer la gestión del sector público. La forma de comunicación persona-persona permitirá posicionar mejor al sector público.
P21	**¿Podría priorizar estos atributos de la marca empleador a través de la asignación de pesos para cada atributo? El valor total de los pesos asignados debe sumar 100%.**	Resultados en Anexo 7	Resultados en Anexo 7	Resultados en Anexo 7	Resultados en Anexo 7

Anexo 6- Pesos asignados a cada atributo de la marca empleador por los grupos focales

Atributo	Grupo Focal 1	Grupo Focal 2	Grupo Focal 3	Grupo Focal 4	Grupo Focal 5	Grupo Focal 6	Grupo Focal 7	Grupo Focal 8	Promedio Grupos Focales
Estabilidad laboral	10.00	9.00	10.00	10.00	10.00	13.00	5.00	30.00	12.13
Orgullo de pertenencia	5.00	10.00	5.00	10.00	10.00	7.00	15.00	2.00	8.00
Motivación y reconocimiento	10.00	9.00	10.00	10.00	10.00	7.00	5.00	2.50	7.94
Identificación con el proyecto de la organización	5.00	9.00	15.00	5.00	10.00	13.00	15.00	2.00	9.25
Clima laboral	10.00	9.00	10.00	20.00	10.00	7.00	5.00	20.00	11.38
Conciliación entre vida personal y profesional	10.00	9.00	5.00	5.00	5.00	7.00	15.00	2.00	7.25
Salario adecuado	15.00	9.00	10.00	15.00	20.00	13.00	10.00	30.00	15.25
Relación con los jefes directos o superiores inmediatos	10.00	9.00	5.00	5.00	5.00	7.00	5.00	2.00	6.00
Desarrollo profesional	10.00	9.00	15.00	10.00	10.00	7.00	15.00	2.50	9.81
Liderazgo de autoridades	5.00	9.00	5.00	5.00	5.00	12.00	5.00	5.00	6.38
Igualdad y diversidad	10.00	9.00	10.00	5.00	5.00	7.00	5.00	2.00	6.63

Anexo 7- Pesos asignados a cada atributo de la marca empleador por los entrevistados

Atributo	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Promedio Entrevistados
Estabilidad laboral	10.00	10.00	10.00	20.00	12.50
Orgullo de pertenencia	5.00	5.00	6.00	5.00	5.25
Motivación y reconocimiento	10.00	10.00	9.00	10.00	9.75
Identificación con el proyecto de la organización	5.00	5.00	9.00	5.00	6.00
Clima laboral	5.00	10.00	10.00	10.00	8.75
Conciliación entre vida personal y profesional	15.00	15.00	9.00	10.00	12.25
Salario adecuado	25.00	15.00	10.00	10.00	15.00
Relación con los jefes directos o superiores inmediatos	5.00	10.00	9.00	5.00	7.25
Desarrollo profesional	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
Liderazgo de autoridades	5.00	5.00	9.00	10.00	7.25
Igualdad y diversidad	5.00	5.00	9.00	5.00	6.00

Anexo 8- Datos recolectados de la encuesta

Leyenda de pregunta de género
Hombre -M
Mujer - F

Leyenda de pregunta de autoidentificación de patrono
Gobierno – G
Estado – E
Ambas – A
No respondieron - V

Leyenda de preguntas para la tabla de resultados
P1: ¿Conoce si existe una propuesta de valor acerca de los beneficios económicos y no económicos que brinda el sector público en Ecuador para atraer, retener y motivar al talento humano?
P2: ¿Considera que el área de comunicación y el área de talento humano trabajan de forma conjunta en estrategias de atracción, retención y motivación?
P3: ¿Considera al sector público en Ecuador como un buen empleador?
P4: ¿Cree usted que es necesario tener afinidad política con el Gobierno de turno para ser empleado en el sector público?
P5: ¿Cree usted que la reputación del Gobierno de turno a nivel nacional e internacional atrae a empleados potenciales y retiene/motiva a empleados actuales?
P6: ¿Cree usted que la reputación de la institución pública a la que usted pertenece atrae a empleados potenciales y retiene/motiva a empleados actuales?
P7: ¿Considera que ser un buen empleador genera confianza en las instituciones públicas?

Leyenda de atributos para la tabla
Clima laboral – C.L.
Salario adecuado – S.A.
Estabilidad laboral – E.L.
Desarrollo profesional – D.P.
Igualdad y diversidad – I.D.
Liderazgo de autoridades – L.A.
Orgullo de pertenencia – O.P.
Motivación y reconocimiento – M.R.
Relación con jefes directos o superiores inmediatos – R.J.
Conciliación entre vida personal y profesional – C.V.
Identificación con el proyecto de la organización – I.P.

NO.	Institución	Edad	Género	Patrono	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	CL	SA	EL	DP	ID	LA	OP	MR	RJ	CV	IP
1	DEFENSORÍA PÚBLICA	23	M	G	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	3	3	4	4	1	4	4	4	4	4	3
2	DEFENSORÍA PÚBLICA	41	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	3	4	3	4	5	5	5	5	5	4	3
2	DEFENSORÍA PÚBLICA	20	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	3	4	3	3	2	2	3	3	4	3	3
4	DEFENSORÍA PÚBLICA	39	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	4	1	1	1	2	3	3	1	4	3	3
3	DEFENSORÍA PÚBLICA	24	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	2	4	4	3	3	4	3	5	4	3
6	DEFENSORÍA PÚBLICA	36	M	G	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	3	3	4	2	3	2	3	2	4	4	2
4	DEFENSORÍA PÚBLICA	34	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	1	3	1	1	1	2	1	3	3	1	1
5	DEFENSORÍA PÚBLICA	23	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	3	3	4	3	5	2	3	1	5	3	5
9	DEFENSORÍA PÚBLICA	27	M	G	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5
10	DEFENSORÍA PÚBLICA	26	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	2	2	2	2	2	4	3	1	4	2	3
11	DEFENSORÍA PÚBLICA	37	M	E	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	DEFENSORÍA PÚBLICA	37	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	NO	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	DEFENSORÍA PÚBLICA	31	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	NO	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4
14	DEFENSORÍA PÚBLICA	40	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3
15	DEFENSORÍA PÚBLICA	54	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	3	3	3	2	4	4	3	4	3	3	3
16	DEFENSORÍA PÚBLICA	44	F	E	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	3	2	4	4	2	3	3	2	3	3	3
17	DEFENSORÍA PÚBLICA	24	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	4	3	2	3	2	4	3	3	4	3	3
18	DEFENSORÍA PÚBLICA	39	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	4	3	4	4	3	3	4	2	4	4	5
19	DEFENSORÍA PÚBLICA	26	F	E	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	3
20	DEFENSORÍA PÚBLICA	48	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	3	1	1	2	3	1	3	1	4	2	3
21	DEFENSORÍA PÚBLICA	25	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	5	3	2	1	3	2	1	3	3	2	2
22	DEFENSORÍA PÚBLICA	26	F	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	3	1	2	2	1	1	3	1	3	3	2
23	DEFENSORÍA PÚBLICA	48	F	G	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	2	3	3	2	2	1	4	4	2
24	DEFENSORÍA PÚBLICA	27	F	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	3	1	3	1	1	3	3	1	4	4	2
25	DEFENSORÍA PÚBLICA	47	F	E	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	3	3	2	2	2	3	2	2	4	3	2
26	DEFENSORÍA PÚBLICA	35	F	E	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	1
27	DEFENSORÍA PÚBLICA	29	F	G	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	1	1	1	3	1	5	5	1	1	5	1
28	DEFENSORÍA PÚBLICA	41	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	2	4	4	2	2	2	4	3	5	3	5
29	DEFENSORÍA PÚBLICA	52	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	4	2	4	3	3	4	4	3	5	5	5
30	DEFENSORÍA PÚBLICA	29	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	2	2	2	1	1	2	5	3	5	4	5
31	DEFENSORÍA PÚBLICA	30	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3
32	DEFENSORÍA PÚBLICA	38	M	E	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	5	4	4	4	3	4	4	5	4	3	3

33	DEFENSORÍA PÚBLICA	30	M	E	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	2
34	DEFENSORÍA PÚBLICA	40	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	5	2	3	4	3	4	4	2	5	4	3
35	DEFENSORÍA PÚBLICA	40	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	5	2	3	4	3	4	4	2	5	4	3
36	DEFENSORÍA PÚBLICA	36	M	E	SI	SI	NO	NO	NO	NO	SI	3	4	4	3	4	3	4	5	3	4	5
37	DEFENSORÍA PÚBLICA	33	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	5	5	2	5	5	5	5	4	5	5	5
38	DEFENSORÍA PÚBLICA	32	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	3	4	5	4	3	4	3	4	4	5	5
39	DEFENSORÍA PÚBLICA	55	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	5	3	2	4	5	5	5	5	5	5	5
40	DEFENSORÍA PÚBLICA	50	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5
41	DEFENSORÍA PÚBLICA	30	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	2	4	3	4	4	4	4	5	5	5
42	DEFENSORÍA PÚBLICA	52	M	G	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
43	DEFENSORÍA PÚBLICA	31	M	G	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
44	DEFENSORÍA PÚBLICA	31	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	3	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5
45	DEFENSORÍA PÚBLICA	24	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5
46	DEFENSORÍA PÚBLICA	48	F	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5
47	DEFENSORÍA PÚBLICA	45	F	E	NO	SI	NO	SI	SI	NO	SI	4	3	5	4	4	4	5	4	5	5	5
48	DEFENSORÍA PÚBLICA	35	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	3	5	5	3	3	5	3	4	4	4	5
49	DEFENSORÍA PÚBLICA	24	M	E	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	3	5	5	3	5	5	4	5	4	5
50	DEFENSORÍA PÚBLICA	32	M	G	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	2	4	5	3	4	5	4	3	4	5
51	DEFENSORÍA PÚBLICA	58	M	G	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	5	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5
52	DEFENSORÍA PÚBLICA	30	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	5	3	5	5	4	4	5	3	5	3	5
53	DEFENSORÍA PÚBLICA	52	M	G	NO	NO	SI	NO	SI	SI	NO	3	2	1	2	2	5	5	3	3	3	5
54	DEFENSORÍA PÚBLICA	30	M	G	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	DEFENSORÍA PÚBLICA	29	M	G	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5
56	DEFENSORÍA PÚBLICA	25	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	5	4	5	3	5	5	4	4	5	2	5
57	DEFENSORÍA PÚBLICA	34	F	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5
58	DEFENSORÍA PÚBLICA	45	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	3	2	4	4	5	5	5	5	5	5
59	DEFENSORÍA PÚBLICA	28	F	E	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5
60	DEFENSORÍA PÚBLICA	25	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	2	3	4	3	3	5	4	5	5	5
61	DEFENSORÍA PÚBLICA	29	F	E	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
62	DEFENSORÍA PÚBLICA	39	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
63	DEFENSORÍA PÚBLICA	42	F	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	4	1	1	4	4	4	4	4	5	4	5
64	DEFENSORÍA PÚBLICA	28	F	E	NO	SI	NO	NO	NO	SI	SI	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5
65	DEFENSORÍA PÚBLICA	40	F	G	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	5
66	DEFENSORÍA PÚBLICA	54	F	G	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5
67	DEFENSORÍA PÚBLICA	30	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5

68	DEFENSORÍA PÚBLICA	30	F	E	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5
69	DEFENSORÍA PÚBLICA	34	F	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
70	DEFENSORÍA PÚBLICA	28	F	E	NO	SI	NO	NO	SI	NO	SI	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	5
71	DEFENSORÍA PÚBLICA	60	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4
72	DEFENSORÍA PÚBLICA	57	M	G	SI	NO	SI	NO	NO	NO	SI	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
73	DEFENSORÍA PÚBLICA	50	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	3	2	1	2	1	1	3	1	3	1	4
74	DEFENSORÍA PÚBLICA	49	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4
75	DEFENSORÍA PÚBLICA	47	F	E	NO	SI	NO	SI	SI	NO	SI	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
76	DEFENSORÍA PÚBLICA	45	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4
77	DEFENSORÍA PÚBLICA	44	M	G	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
78	DEFENSORÍA PÚBLICA	40	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
79	DEFENSORÍA PÚBLICA	41	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
80	DEFENSORÍA PÚBLICA	43	F	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	4	4	4	5	3	5	5	4	4	3	4
81	DEFENSORÍA PÚBLICA	42	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	5	4	4	4	5	3	5	4	4
82	DEFENSORÍA PÚBLICA	40	F	G	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	4
83	DEFENSORÍA PÚBLICA	36	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	2	1	4	4	4	5	5	3	5	4	4
84	DEFENSORÍA PÚBLICA	38	F	E	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4
85	DEFENSORÍA PÚBLICA	35	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	3	2	1	2	1	1	3	1	3	1	4
86	DEFENSORÍA PÚBLICA	35	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	4	4	4	4	4	1	4	2	4	4	4
87	DEFENSORÍA PÚBLICA	37	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	4	3	4	5	4	3	5	3	3	5	4
88	DEFENSORÍA PÚBLICA	32	F	G	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4
89	DEFENSORÍA PÚBLICA	30	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	4	3	4	3	2	3	4	1	1	2	4
90	DEFENSORÍA PÚBLICA	33	M	G	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	3	4	4	5	4	4	4	3	3	4
91	DEFENSORÍA PÚBLICA	34	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4
92	DEFENSORÍA PÚBLICA	33	F	E	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
93	DEFENSORÍA PÚBLICA	32	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
94	DEFENSORÍA PÚBLICA	27	M	E	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	4	3	3	2	2	2	4	4	5	3	4
95	DEFENSORÍA PÚBLICA	27	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	3	2	1	2	2	2	3	3	4	4	4
96	DEFENSORÍA PÚBLICA	28	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
97	DEFENSORÍA PÚBLICA	28	F	E	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4
98	DEFENSORÍA PÚBLICA	29	F	E	NO	NO	SI	SI	SI	NO	SI	4	4	2	5	5	5	4	2	5	4	4
99	DEFENSORÍA PÚBLICA	26	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	2	4	3	4	5	4	5	4	5	5	4
100	DEFENSORÍA PÚBLICA	29	F	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4
101	DEFENSORÍA PÚBLICA	28	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	1	3	5	5	3	4	4	5	4	4
102	DEFENSORÍA PÚBLICA	28	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4

103	DEFENSORÍA PÚBLICA	24	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
104	DEFENSORÍA PÚBLICA	24	F	E	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4
105	DEFENSORÍA PÚBLICA	32	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
106	INIAP	37	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4
107	INIAP	35	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	5	4	3	4	4	5	5	4	3	5	4
108	ARSA	35	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5
109	CORTE NACIONAL	35	M	G	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2
110	INIAP	29	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2
111	AGROCALIDAD	28	M	G	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2
112	AGROCALIDAD	23	F	E	NO	SI	NO	SI	SI	SI	NO	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2
113	INIAP	45	M	E	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	4
114	MINISTERIO FINANZAS	31	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
115	AGROCALIDAD	26	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
116	CFN	35	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
117	INIAP	54	M	V	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	5	3	5	5	4	5	4	4	5	4	5
118	INIAP	35	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	1
119	AGROCALIDAD	27	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
120	INIAP	60	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	1	1	3	3	3	3	4	2	4	3	4
121	INIAP	58	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	2	1	3	3	2	3	3	2	2	2	3
122	INIAP	47	F	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	1	2	4	3	2	2	3	3	3	3	3
123	INIAP	45	F	E	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	2	1	2	1	1	1	3	1	2	1	1
124	INIAP	42	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2
125	INIAP	42	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2
126	AGROCALIDAD	28	F	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
127	CORTE NACIONAL	30	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2
128	CORTE NACIONAL	41	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
129	CORTE NACIONAL	21	F	E	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3
130	INIAP	33	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	2
131	INIAP	42	F	E	NO	SI	NO	SI	SI	NO	NO	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3
132	CORTE NACIONAL	32	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2
133	INIAP	28	F	E	NO	SI	NO	SI	SI	NO	NO	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2
134	INIAP	32	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1
135	INIAP	55	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2
136	INIAP	36	F	G	NO	SI	NO	SI	SI	SI	NO	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3
137	CORTE NACIONAL	35	F	E	SI	NO	SI	NO	SI	SI	NO	2	4	3	4	5	2	5	4	2	4	5

138	CORTE NACIONAL	42	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3
139	AGROCALIDAD	32	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
140	INIAP	25	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	3	5	3	3	3	2	2	3	3	4	5
141	INIAP	35	F	E	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI	3	4	3	5	4	4	4	5	4	3	2
142	INIAP	33	M	E	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2
143	INIAP	34	M	G	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	3	3	5	3	5	5	5	3	5	5	3
144	INIAP	50	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	1	4	1	3	4	3	1	3	5	4	4
145	INIAP	41	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	1	1	4	4	2	3	4	4	4	4	4
146	INIAP	29	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	4
147	INIAP	51	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	1	2	5	2	1	1	1	1	3	1	3
148	INIAP	50	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4
149	CORTE NACIONAL	35	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	4	2	2	2	1	2	3	2	3	4	2
150	INIAP	40	M	E	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
151	INIAP	49	M	E	SI	NO	SI	NO	NO	NO	SI	3	2	5	3	3	4	3	4	3	3	4
152	INIAP	38	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	3	2	3	5	3	4	5	3	4	4	4
153	INIAP	30	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	1	3	3	2	1	1	1	1	3	2	4
154	INIAP	25	F	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	1	4	1	1	3	2	4	2	2	3	3
155	INIAP	56	F	G	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	1	1	3	3	1	1	5	1	3	3	3
156	INIAP	35	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	1	1	1	1	3	2	1	1	3	2	3
157	INIAP	55	F	V	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	1	2	4	3	4	3	3	2	3	3	3
158	INIAP	32	F	E	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3
159	INIAP	56	M	E	SI	SI	NO	NO	SI	NO	NO	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
160	INIAP	35	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	3	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3
161	INIAP	51	F	G	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	2	1	2	3	3	2	4	2	3	3	3
162	AGROCALIDAD	43	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	NO	3	4	4	4	4	2	4	2	3	3	4
163	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	33	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
164	AGROCALIDAD	26	M	G	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
165	AGROCALIDAD	42	M	V	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
166	MINISTERIO DE SALUD	32	F	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
167	AGROCALIDAD	39	F	E	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	3	2	4	2	3	3	5	4	3	2	2
168	MINISTERIO DE SALUD	47	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	1	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3
169	INIAP	31	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
170	AGROCALIDAD	28	F	G	NO	SI	NO	SI	SI	SI	NO	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2
171	INIAP	30	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2
172	CORTE NACIONAL	52	F	V	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3

173	INIAP	47	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3
174	INIAP	35	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	NO	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3
175	CORTE NACIONAL	45	M	E	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2
176	INIAP	44	F	E	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	3	3	4	4	4	2	4	1	5	4	4
177	INIAP	48	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	5
178	INIAP	56	F	E	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	4	1	4	2	2	3	4	1	5	3	3
179	INIAP	31	F	V	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	5	3	1	3	3	3	3	2	2	5	4
180	INIAP	31	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4
181	INIAP	40	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO	3	2	5	3	5	3	5	1	4	3	5
182	MINISTERIO DE DEFENSA	29	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5
183	AGROCALIDAD	28	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
184	INIAP	34	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	3	2	1	1	3	3	3	2	4	3	3
185	INIAP	58	F	V	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	2	4	2	2	2	4	1	2	1	3
186	INIAP	38	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	1	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3
187	AGROCALIDAD	27	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
188	INIAP	31	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	1	1	5	1	1	2	4	1	3	3	2
189	CORTE NACIONAL	23	M	V	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3
190	CORTE NACIONAL	42	F	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
191	CORTE NACIONAL	42	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4	3
192	CORTE NACIONAL	54	F	E	SI	SI	NO	NO	NO	NO	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
193	CORTE NACIONAL	33	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
194	CORTE NACIONAL	60	F	V	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	5	4	5	5	3	3	5	4	5	5	5
195	AGROCALIDAD	27	F	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
196	CORTE NACIONAL	45	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	3	3	4	2	1	1	4	1	3	3	1
197	CORTE NACIONAL	44	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	2	1	1	1	1	3	1	1	3	2	3
198	CORTE NACIONAL	29	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	2	3	1	2	3	1	1	1	2	1	3
199	CORTE NACIONAL	29	F	V	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	5	1	2	4	3	2	5	1	2	3	1
200	CORTE NACIONAL	34	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	3	1	1	2	1	1	2	1	3	3	3
201	CONSEJO DE LA JUDICATURA	29	M	G	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	3	4	3	4	4	3	3	4	3	2	2
202	CONSEJO DE LA JUDICATURA	34	M	V	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2
203	CONSEJO DE LA JUDICATURA	31	F	V	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	4	5	3	3	4	3	4	3	3	4	5
204	FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO	42	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	3	3	4	2	3	3	2	2	3	3	3
205	CONSEJO DE LA JUDICATURA	33	M	E	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4
206	CONSEJO DE LA JUDICATURA	48	F	G	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4
207	DEFENSORÍA PÚBLICA	29	F	G	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	3	2	3	2	3	4	2	2	3	4	3

208	CONSEJO DE LA JUDICATURA	29	F	V	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	3	3	3	3	3	3	2	1	2	1	3
209	DEFENSORÍA PÚBLICA	46	F	E	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3
210	CONSEJO DE LA JUDICATURA	34	M	V	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4
211	DEFENSORÍA PÚBLICA	53	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3
212	DEFENSORÍA PÚBLICA	32	M	G	SI	SI	NO	NO	NO	NO	SI	2	2	3	3	4	3	3	4	4	3	3
213	DEFENSORÍA PÚBLICA	50	M	G	NO	NO	SI	NO	SI	SI	NO	3	3	4	4	2	4	5	4	4	3	4
214	CONSEJO DE LA JUDICATURA	30	M	V	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
215	CONSEJO DE LA JUDICATURA	28	M	V	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
216	CONSEJO DE LA JUDICATURA	29	F	V	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
217	CONSEJO DE LA JUDICATURA	27	F	V	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
218	CONSEJO DE LA JUDICATURA	29	F	V	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5
219	DEFENSORÍA PÚBLICA	40	F	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	3	3	4	2	4	4	3	3	4	4	3
220	CONSEJO DE LA JUDICATURA	38	F	E	NO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	3	5	4	3	4	3	3	3	4	4	4
221	CONSEJO DE LA JUDICATURA	31	F	V	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4
222	FUNCIÓN JUDICIAL	35	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	3	1	3	4	2	2	3	1	1	4	3
223	CONSEJO DE LA JUDICATURA	31	M	V	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5
224	FUNCIÓN JUDICIAL	27	M	V	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
225	CONSEJO DE LA JUDICATURA	35	F	G	NO	SI	NO	NO	NO	SI	NO	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	4
226	CONSEJO DE LA JUDICATURA	49	M	G	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	2
227	CONSEJO DE LA JUDICATURA	31	M	V	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	3	4	5	5	4	4	4	5	3	3	4
228	CONSEJO DE LA JUDICATURA	31	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO	3	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4
229	CONSEJO DE LA JUDICATURA	53	F	E	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3
230	CONSEJO DE LA JUDICATURA	47	M	G	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4
231	CONSEJO DE LA JUDICATURA	50	M	V	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	3	3	5	5	3	4	2	2	2	3	3
232	CONSEJO DE LA JUDICATURA	35	M	E	NO	SI	NO	NO	SI	SI	NO	4	2	3	3	4	3	3	3	4	4	3
233	CONSEJO DE LA JUDICATURA	43	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4
234	CONSEJO DE LA JUDICATURA	35	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	3	3	3	4	3	4	5	4	4	4	4
235	CONSEJO DE LA JUDICATURA	28	F	E	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	3	3	4	4	3	5	4	4	4	5	4
236	CONSEJO DE LA JUDICATURA	37	F	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	3	4	3	4	4	4	4	3	5	4	5
237	CONSEJO DE LA JUDICATURA	35	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	3	4	5	5	3	4	3	5	3	4	5
238	CONSEJO DE LA JUDICATURA	35	M	E	NO	SI	NO	SI	SI	SI	NO	2	3	3	4	5	3	5	4	4	4	4
239	CONSEJO DE LA JUDICATURA	37	F	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	5	4	4	5	4	3	3	4	3
240	CONSEJO DE LA JUDICATURA	49	F	G	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	3	4	3	3	4	2	4	2	3	3	4
241	CONSEJO DE LA JUDICATURA	48	F	G	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	4	3	4	4	4	5	4	4	3	3	5
242	CONSEJO DE LA JUDICATURA	45	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

243	INIAP	42	M	E	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5
244	INIAP	34	M	G	SI	NO	NO	NO	NO	SI	SI	4	4	4	5	5	5	3	3	5	4	5
245	INIAP	32	M	G	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4
246	INIAP	36	M	G	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4
247	INIAP	35	F	E	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	5
248	INIAP	40	F	E	NO	SI	SI	SI	NO	SI	NO	3	4	3	5	4	3	4	5	4	5	4
249	INIAP	25	M	E	NO	SI	NO	NO	SI	NO	SI	4	3	5	4	3	4	5	4	5	4	4
250	INIAP	30	M	E	NO	SI	NO	NO	SI	NO	SI	3	4	5	4	4	3	5	3	4	5	5
251	INIAP	45	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	NO	4	5	4	3	4	5	5	5	4	3	5
252	INIAP	27	F	E	NO	SI	NO	NO	SI	NO	SI	4	4	5	3	4	3	4	5	4	3	4
253	INIAP	33	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	3	4	5	4	4	5	4	5	4	3	3
254	INIAP	33	M	E	SI	SI	NO	NO	SI	NO	SI	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4
255	INIAP	30	F	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
256	INIAP	38	M	A	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4
257	BDE	35	M	E	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	2	4	2	3	4	3	4	2	1	3	1
258	BDE	40	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5
259	BDE	54	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	4
260	BDE	40	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4
261	BDE	30	F	G	SI	NO	NO	NO	SI	SI	NO	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	5
262	BDE	31	F	G	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5
263	BDE	40	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	NO	4	4	3	1	2	3	4	3	3	4	4
264	BDE	42	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
265	BDE	26	F	E	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4
266	BDE	41	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5
267	BDE	45	F	G	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
268	BDE	27	F	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
269	BDE	37	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	4	4	1	4	4	3	3	4	3	3	3
270	BDE	44	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	NO	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	5
271	BDE	39	M	G	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	5	4	3	3	4	3	3	3	4
272	BDE	35	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5
273	BDE	35	F	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
274	BDE	34	M	G	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	4	4	5	2	2	2	3	2	4	3	4
275	BDE	45	M	G	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4
276	BDE	47	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	3	4	4	2	3	3	5	3	4	3	4
277	BDE	33	M	V	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	2	3	3	3	2	3	5	5	5	4	4

278	SRI	48	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
279	SRI	32	M	G	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
280	SRI	27	F	E	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	4	5	4	3	4	5	4	5	4	5	5
281	SRI	59	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
282	SRI	56	F	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	3	3	4	4	5	4	5	4	5	3	5
283	SRI	40	F	E	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4
284	SRI	41	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	4	3	5	5	4	4	5	4	5	5	5
285	SRI	35	M	G	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO	5	4	4	4	5	4	4	3	5	4	3
286	SRI	28	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3
287	SRI	47	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
288	SRI	44	M	G	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
289	SRI	34	M	G	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5
290	CONAFIPS	30	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
291	CONAFIPS	48	M	E	NO	SI	NO	SI	SI	SI	NO	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
292	CONAFIPS	38	M	E	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
293	CONAFIPS	38	M	E	NO	SI	NO	NO	SI	NO	SI	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4
294	CONAFIPS	38	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
295	CONAFIPS	30	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5
296	CONAFIPS	44	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5
297	CONAFIPS	45	M	E	NO	SI	NO	NO	NO	SI	SI	5	4	4	3	5	4	3	5	3	3	4
298	CONAFIPS	30	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
299	CONAFIPS	40	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
300	CONAFIPS	40	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
301	CONAFIPS	28	M	E	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	4	5	3	4	5	3	4	4	3	5
302	CONAFIPS	26	F	G	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	3	3	4	4	5	4
303	CONAFIPS	26	F	G	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	5	5	4	4	3	5	3	3	4	5
304	CONAFIPS	43	F	G	NO	SI	SI	NO	SI	NO	NO	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4
305	CONAFIPS	38	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	NO	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	5
306	CONAFIPS	38	F	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
307	CONAFIPS	40	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	NO	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
308	CONAFIPS	48	M	G	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	3	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4
309	CONAFIPS	40	F	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5
310	CONAFIPS	35	M	G	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
311	CONAFIPS	38	F	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5
312	CONAFIPS	33	F	G	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	3	3	3	3	5	3	5	4	3	5	5

313	CONAFIPS	40	M	G	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	3	4	3	3	3	4	4	5	5	4	5
314	CONAFIPS	40	F	E	NO	SI	NO	NO	SI	NO	SI	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
315	CONAFIPS	28	F	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
316	CONAFIPS	40	F	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
317	CONAFIPS	40	F	E	NO	SI	SI	SI	NO	SI	NO	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	5
318	CONAFIPS	38	M	G	NO	SI	SI	SI	SI	NO	SI	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4
319	CONAFIPS	40	F	E	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
320	CONAFIPS	40	F	G	SI	SI	NO	NO	SI	NO	SI	4	4	4	4	5	3	5	4	3	4	5
321	CONAFIPS	39	F	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4
322	CONAFIPS	40	F	E	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5
323	CONAFIPS	28	M	G	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	3	4	3	3	3	4	4	5	5	4	5
324	CONAFIPS	40	F	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
325	CONAFIPS	38	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4
326	CONAFIPS	42	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	4	5	3	3	4	4	3	3	5	3	4
327	INSTITUTO GEOFISICO	48	M	V	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	5
328	INMOVILIARIA	46	F	E	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	3	2	2	1	4	3	3	2	3	3	3
329	MINISTERIO DE LA ECONO	45	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	3	3	4	4	4	2	4	3	3	2	2
330	MINISTERIO DE LA ECONO	40	F	E	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	5	4	4	3	5	5	5	4	4	1	4
331	MINISTERIO DE LA ECONO	44	F	E	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	5	4	4	5	4	5	5	5	5	2	4
332	MINISTERIO DE LA ECONO	39	F	E	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	5	3	5	4	5	5	5	4	4	1	4
333	MINISTERIO DE FINANZAS	50	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3
334	MINISTERIO DE FINANZAS	35	M	E	NO	SI	NO	SI	SI	NO	SI	5	2	3	5	5	2	5	2	5	2	5
335	MINISTERIO DE FINANZAS	40	M	E	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	5	4	5	3	5	4	5	4	5	4	4
336	MINISTERIO DE FINANZAS	37	M	G	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
337	MINISTERIO DE FINANZAS	32	F	E	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
338	BIESS	30	M	G	NO	NO	SI	SI	SI	NO	SI	5	5	5	4	4	3	4	5	5	5	5
339	BEDE	33	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
340	BEDE	55	M	G	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
341	BANCO DEL FOMENTO	38	F	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5
342	MEF	63	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	3	4	3	5	3	4	4	3	3	4
343	CONAFIS	20	F	E	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	3	5	5	5	4	5	5	4	5
344	SRI	40	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	2	1	3	1	1	2	3	1	3	2	3
345	BIESS	37	F	E	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4
346	BIESS	40	M	E	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
347	BIESS	30	F	G	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	4	5	5	1	2	2	3	3	4	4	3

348	BIESS	30	F	E	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	2	4	4	2	2	2	3	2	5	5	4
349	BIESS	37	M	G	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	3	4	4	1	3	2	1	1	4	4	4
350	BIESS	22	F	E	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4
351	BIESS	31	F	E	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4
352	BIESS	33	F	V	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	3	4	4	2	2	2	4	2	2	3	4
353	BIESS	29	F	G	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	3	4	2	3	3	3	4	3	4	3	4
354	BIESS	39	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	3	4	2	3	4	3	4	4	5	3	4
355	BIESS	44	F	V	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	3	4	3	3	3	3	5	2	3	4	4
356	BIESS	27	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	2	4	2	2	4	3	3	2	3	3	3
357	BIESS	38	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	3	4	1	1	1	1	2	2	4	3	3
358	BIESS	31	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	5	3	1	3	3	4	5	3	4	4	4
359	BIESS	33	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	3	3	2	2	3	3	4	4	4	4
360	BIESS	36	M	E	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	4	3	2	2	3	2	5	2	2	3	3
361	BIESS	36	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	3	3	1	3	3	3	4	3	5	4	3
362	BIESS	41	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	3	2	1	1	1	3	1	1	2	2	4
363	BIESS	29	M	V	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	3	2	1	1	4	3	2	1	3	3	3
364	MSP	30	M	A	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	3	3	1	2	1	3	2	1	3	3	2
365	MSP	31	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	3	3	2	3	3	4	3	2	4	3	3
366	MSP	34	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	2	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4
367	MSP	30	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
368	MSP	33	F	E	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
369	MSP	31	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3
370	MSP	29	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	NO	4	4	2	2	3	3	4	3	3	3	3
371	MSP	28	F	E	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	2	4	2	2	4	4	4	1	5	5	5
372	MSP	37	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	4	4	3	4	3	4	4	4	5	5	5
373	MSP	28	M	E	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5
374	MSP	27	F	E	SI	NO	SI	NO	NO	NO	SI	5	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4
375	MSP	54	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
376	MSP	28	M	G	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4
377	MSP	32	M	G	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4
378	MSP	30	M	E	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4
379	MSP	31	F	E	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
380	MSP	28	F	G	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
381	MSP	36	F	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5
382	MSP	38	M	V	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4

383	MSP	29	F	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	5	4	1	3	4	4	4	4	3	4	5
384	MSP	29	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
385	MSP	38	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5
386	MSP	32	F	E	NO	SI	SI	SI	NO	SI	NO	4	5	3	4	5	3	5	3	5	4	5
387	MSP	28	M	E	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	2	3	4	3	5	4	3	5	4	3	5
388	MSP	40	F	E	NO	SI	NO	NO	NO	SI	NO	5	4	5	5	5	5	4	5	3	5	4
389	MSP	44	F	E	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	4	3	4	3	5	5	5	4	5	4	4
390	MSP	28	M	G	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5
391	MSP	25	F	V	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	4	3	4	3	5	3	4	5	5
392	MSP	30	M	E	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
393	MSP	47	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	1	3	3	5	5	5	5	3	5
394	MSP	50	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	3	2	3	2	2	3	4	2	3	3	3
395	MSP	42	F	G	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	4	4	2	3	4	4	3	3	3	3	4
396	MSP	28	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	5	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4
397	MSP	20	F	G	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
398	MSP	28	F	G	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5
399	MSP	31	F	G	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	2	3	1	3	3	1	1	1	2	3	2
400	MSP	40	F	G	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	5	4	2	3	3	4	5	3	4	3	2
401	MSP	28	M	G	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	4
402	MSP	33	F	E	NO	NO	SI	SI	SI	NO	SI	3	4	4	2	2	2	3	3	3	4	4
403	MSP	33	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	5	3	3	3	5	4	5	4	5	3	4
404	MSP	39	F	V	NO	SI	SI	NO	SI	NO	SI	5	3	5	3	5	4	5	3	4	4	5
405	MSP	42	F	E	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	2	1	2	2	2	3	4	1	3	1	5
406	MSP	51	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	1	3	1	1	2	2	3	1	5	2	5
407	MSP	31	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
408	MSP	37	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5
409	MSP	32	F	E	NO	SI	NO	NO	NO	SI	SI	4	1	1	4	4	4	4	4	5	4	4
410	MSP	28	F	V	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	2	2	3	4	4	4	3	4	3	3
411	MSP	26	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	2	4	3	5	4	4	3	4	3	4
412	MSP	36	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	4	2	3	1	3	2	3	1	3	1
413	MSP	39	M	V	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	3	4	4	4	4	5	5	3	4	4	5
414	MSP	27	F	G	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	3	4	2	2	4	3	3	2	2	3	4
415	MSP	26	F	E	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	3	4	2	4	3	3	4	3	3	3	3
416	MSP	29	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	NO	3	3	3	2	2	4	5	3	5	2	4
417	MSP	33	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	3

418	MSP	32	F	G	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	2	2	2	3	3	3	4	3	2	2	3
419	MSP	25	M	G	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	2	5	3	4	2	1	3	1	1	2	1
420	MSP	31	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
421	MSP	30	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	4	4	1	2	5	4	3	3	4	3	1
422	MSP	28	M	G	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3
423	MSP	30	M	G	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	3	3	1	1	1	1	3	1	1	1	3
424	MSP	30	M	E	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3
425	MEF	42	F	V	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4
426	MEF	29	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	3	4	1	2	1	5	4	4	4	3	4
427	MSP	33	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	4	3	2	3	4	3	4	2	3	3	4
428	BANCO DE DESARROLLO	41	F	E	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4
429	MEF	25	M	V	NO	SI	SI	SI	NO	SI	NO	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
430	MSP	33	M	E	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
431	MSP	27	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
432	MEF	34	M	E	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
433	SRI	35	M	E	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI	5	2	2	3	2	4	5	2	4	3	2
434	MSP	31	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO	3	5	2	3	5	3	5	3	5	3	2
435	ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL	39	F	V	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	3	4	1	2	1	4	4	4	4	4	5
436	BANCO DE DESARROLLO	37	F	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	3	3	4	4	3	4	4	3	2	4	4
437	SRI	34	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	3	4	3	1	1	1	5	2	2	3	5
438	MSP	38	M	G	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	5	4	5	4	3	5	4	3	5	4	2
439	MSP	24	F	G	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	2	3	4	4	3	4	3	3	3	4
440	MSP	31	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
441	MSP	31	F	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
442	MSP	30	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	3	3	1	2	3	3	5	3	3	3	4
443	BANCO DE DESARROLLO	50	M	G	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4
444	BANCO DE DESARROLLO	34	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	4	3	3	3	5	4	4	5	4	4
445	BANCO DE DESARROLLO	33	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	4	3	3	3	4	5	3	5	5	5
446	MSP	28	F	E	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	4	4	2	4	4	4	3	3	5	4	4
447	MSP	39	F	E	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	2
448	MSP	30	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	3	3	1	1	2	3	3	2	2	2	3
449	MEF	39	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	4	4	5	4	5	5	4	3	4	3	3
450	MEF	30	F	E	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5
451	MEF	28	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4
452	MSP	36	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	4	4	2	4	3	3	5	3	4	3	3

453	MEF	21	F	G	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
454	MSP	33	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	3	4	1	4	2	3	5	3	3	4	4
455	CONAFIPS	34	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	4	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3
456	CONAFIPS	41	F	E	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	3	4	3	4	4	4	4	3	4	2	4
457	SRI	41	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	2	5	3	5	3	5	5	5	5	4
458	SRI	48	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	2	3	2	3	2	3	2	3	4	4	3
459	BIESS	42	F	E	SI	NO	NO	NO	NO	SI	SI	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4
460	BDE	41	F	E	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	3	3	4	2	4	3	5	3	4	2	4
461	BCE	42	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	NO	2	3	3	3	4	2	4	3	2	4	3
462	BCE	33	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	1	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4
463	BDE	48	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	3
464	SRI	38	M	V	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	4	3	4	2	4	3	4	5	3
465	CONAFIPS	38	M	G	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
466	SRI	32	F	E	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5
467	SRI	39	M	E	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2
468	SRI	41	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	NO	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4
469	MEF	40	M	E	SI	NO	SI	NO	NO	SI	NO	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5
470	MEF	51	M	V	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	3	3	4	5	5	5	4	5	4	5
471	BDE	38	F	E	SI	SI	NO	NO	SI	NO	SI	4	3	4	3	2	5	4	3	4	4	4
472	SRI	38	M	A	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	1	2	2	1	2	1	2	3	4	3	1
473	BCE	52	F	E	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
474	SRI	33	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
475	SRI	38	M	E	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	5	3	3	5	5	5	5	5	4	4	5
476	BDE	30	M	E	NO	SI	NO	NO	NO	SI	NO	3	2	3	3	5	1	3	4	5	3	4
477	BDE	36	M	G	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	3	4	3	2	3	1	5	4	3	3	4
478	SRI	42	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	4	4	3	3	4	2	4	4	4	4	4
479	BCE	48	F	E	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4
480	CONAFIPS	40	M	G	SI	SI	NO	NO	NO	NO	SI	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
481	SRI	36	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5
482	SRI	41	F	E	SI	NO	SI	NO	NO	NO	SI	3	4	4	4	5	3	4	4	4	3	3
483	SRI	48	F	E	SI	SI	NO	NO	SI	NO	SI	2	4	3	2	4	3	4	4	4	4	4
484	SRI	30	M	E	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	5	4	4	5	5	5	5	3	5	4	5
485	SRI	38	F	E	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
486	CONAFIPS	33	F	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	3	3	2	3	5	3	3	3	3	4	5
487	CONAFIPS	47	F	E	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4

488	SRI	48	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4
489	SRI	50	M	G	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	4	3	3	4	3	3	3	2	4	3	3
490	SRI	34	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	4	4	5	4	5	5	4	3	4	4	5
491	MEF	38	M	G	NO	SI	SI	SI	NO	SI	NO	1	4	3	3	3	2	3	2	2	3	3
492	SRI	32	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
493	BDE	40	F	E	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4
494	BCE	31	M	G	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
495	MEF	40	M	E	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
496	SRI	32	F	G	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
497	SRI	41	M	G	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
498	SRI	30	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
499	MEF	29	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
500	SRI	30	M	E	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5
501	SRI	31	F	E	NO	SI	SI	SI	SI	NO	SI	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4
502	SRI	39	F	E	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5
503	BDE	32	M	E	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	4	4	1	3	3	4	4	2	4	3	4
504	BDE	34	M	E	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	5
505	SRI	40	M	G	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4
506	BDE	28	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4
507	SRI	38	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3
508	MEF	35	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	2	2	1	2	1	3	3	3	2	3	2
509	SRI	35	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2
510	BIESS	42	F	G	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
511	SRI	35	M	G	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	2	4	4	3	3	2	4	3	5	4	3
512	MEF	42	M	G	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	3	3	4	2	2	1	2	1	3	4	2
513	MEF	30	M	G	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3
514	SRI	41	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
515	CONAFIPS	47	M	G	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	3	5	5	5	3	2	4	3	1	4	4
516	SRI	42	M	E	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	3	3	4	3	2	3	4	2	3	3	4
517	BDE	32	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	3	4	2	2	3	4	4	3	4	4	4
518	SRI	44	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	NO	3	1	1	3	2	3	4	1	4	3	4
519	MEF	30	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	4	4	5	4	3	3	4	3	3	3	3
520	SRI	35	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
521	MEF	28	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4
522	MEF	32	F	G	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4

523	SRI	41	M	G	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	5
524	MEF	26	F	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	5	5	4	4	3	3	5	4	4
525	SRI	21	M	G	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
526	IESS	33	F	G	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	5	2	3	4	4	3	3	5	5	4
527	SRI	36	M	G	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	1	5	4	4	5	5	3	5	3	4	4
528	MEF	40	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	3	3	2	3	2	1	3	1	2	4	3
529	IESS	35	F	E	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2
530	MEF	36	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	5	4	3	3	5	4	4	4	4
531	SRI	40	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4
532	SRI	47	F	E	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2
533	IESS	43	F	G	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	3	3	2	1	2	3	3	4	4	4	4
534	SRI	56	M	E	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	5	5	5	5	5	4	3	2	3	3	2
535	SRI	34	M	G	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4
536	SRI	28	M	G	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO	3	3	2	3	3	2	3	4	3	2	4
537	BCE	32	F	E	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
538	SRI	34	F	E	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	2	1	2	1	2	2	2	1	3	3	1
539	SRI	35	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	5	3	1	1	4	2	2	2	4	1	4
540	IESS	40	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	4	3	3	4	3	4	4	3	5	4	4
541	IESS	42	F	G	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	2	2	2	3	4	3	3	3	2	3	2
542	IESS	27	F	E	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	2	3	4	5	5	4	3	3	3	2	2
543	IESS	31	F	E	SI	SI	NO	NO	SI	NO	SI	2	2	2	3	4	4	4	4	3	4	3
544	MEF	29	F	E	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO	2	2	3	2	2	3	4	4	3	2	4
545	SRI	30	F	E	SI	SI	NO	NO	SI	NO	SI	3	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3
546	IESS	35	F	G	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	2	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3
547	IESS	29	M	G	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	2	3	3	3	4	4	3	2	4	5	2
548	MEF	44	M	E	SI	NO	SI	NO	NO	NO	SI	3	3	4	4	3	4	5	4	3	4	2
549	BCE	51	F	G	SI	SI	NO	NO	SI	NO	SI	2	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4
550	SRI	62	F	G	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	2	3	4	3	3	4	3	3	4	5	2
551	IESS	33	M	E	SI	SI	NO	NO	SI	NO	SI	3	3	3	4	3	2	3	4	5	4	3
552	IESS	41	F	G	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	2	3	4	3	3	4	3	5	4	2	3
553	IESS	29	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	3	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5
554	SRI	44	F	G	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI	3	4	3	4	3	2	3	4	3	2	4
555	SRI	51	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4
556	IESS	37	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	NO	SI	4	4	3	3	3	2	3	3	3	4	4
557	IESS	48	M	V	SI	SI	NO	NO	SI	NO	NO	5	4	4	3	4	5	3	2	4	3	2

558	IESS	30	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	3	2	2	3	3	2	3	4	3	2	3
559	IESS	45	F	E	NO	SI	NO	SI	SI	NO	NO	4	3	3	4	3	4	3	3	5	4	3
560	IESS	50	M	E	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	4	3	3	2	2	3	3	4	3	2	3
561	IESS	29	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	3	3	4	2	3	4	4	3	3	4	4
562	IESS	36	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4
563	IESS	23	F	E	SI	SI	NO	NO	SI	NO	NO	3	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3
564	IESS	48	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	4
565	IESS	29	F	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	3
566	IESS	40	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	2	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3
567	IESS	43	F	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2
568	IESS	45	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
569	IESS	38	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	NO	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3
570	IESS	42	F	E	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	2	3	2	3	2	1	1	1	2	2	3
571	IESS	44	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	3	3	4	3	4	1	3	3	4
572	IESS	52	M	A	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3
573	IESS	26	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	3	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3
574	IESS	26	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
575	IESS	64	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
576	IESS	29	F	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2
577	IESS	26	F	E	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	2	3	2	1	3	2	2	3	3	3	3
578	IESS	46	F	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3
579	IESS	38	F	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
580	IESS	32	F	G	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	3	3	5	4	5	3	3	3	4	4	4
581	IESS	40	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4
582	IESS	37	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2
583	IESS	27	F	E	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3
584	IESS	39	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2
585	IESS	37	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	2	2	3	3	2	4	3	2	3	3	3
586	IESS	34	M	G	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	3	3	5	4	5	3	3	3	4	4	4
587	IESS	34	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	2	2	3	3	3	2	4	4	4	4	3
588	IESS	26	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2
589	IESS	48	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3
590	IESS	54	F	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
591	IESS	36	F	G	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	5	5	5	4	3	4	3	4	3	4	5
592	IESS	41	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2

593	IESS	58	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	4	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3
594	IESS	32	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4
595	IESS	33	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3
596	IESS	48	F	E	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3
597	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	58	F	G	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	3	2	3	3	1	1	5	1	5	5	5
598	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	25	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	2	3	5	5	5	4	5	4	5	4	5
599	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	45	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	3	1	1	1	2	4	1	1	4	1	1
600	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	27	M	A	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	5	3	3	5	4	4	5	5	5	5	4
601	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	23	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
602	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	39	F	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4
603	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	58	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	4	2	4	4	4	3	4	2	4	2	4
604	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	38	F	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5
605	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	29	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	3	1	4	3	4	2	4	2	4	2	4
606	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	35	F	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4
607	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	42	F	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	3	2	4	2	2	2	4	2	3	3	2
608	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	26	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	3	3	3	4	4	2	4	3	3	4	4
609	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	31	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
610	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	27	F	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4
611	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	27	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	NO	3	1	3	3	2	3	4	2	5	3	4
612	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	29	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	2	3	3	3	2	1	4	2	3	3	4
613	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	29	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	NO	SI	1	4	4	3	2	1	4	2	2	3	5
614	REGISTRO CIVIL	32	M	E	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
615	MIES	31	F	G	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	3
616	CONAFIPS	37	F	E	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	1	3	1	3	1	3	3	2	2	2	5
617	CONAFIPS	35	F	E	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	1	3	2	4	2	2	5	1	2	4	4
618	SRI	37	F	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	3	4	2	5	4	3	4	4
619	SRI	33	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	5	5	4	5	4	5	3	4	5	5
620	SRI	34	M	G	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	5	5	3	5	5	4	4	3	5
621	SRI	38	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	4	4	3	4	2	4	3	4	4	4
622	ADUANA	28	F	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	3	2	2	2	2	1	3	1	2	5	2
623	CNT	50	F	E	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	5	5	5	5	5	4	4	3	3	2	4
624	CES	30	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4
625	BDE	40	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	1	3	2	4	4	1	2	1	1	4	4
626	BDE	37	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	2	4	4	3	4	1	4	2	4	4	4
627	BDE	27	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	2	4	4	3	4	1	4	2	4	4	4

628	BDE	34	M	E	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	3	1	1	2	5	1	2	1	3	2	4
629	BDE	44	M	E	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	4	3	4	3	4	4	4	3	5	2	5
630	BDE	51	F	E	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	3	4	2	5	4	2	2	4	2	4	4
631	BDE	28	M	E	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	4	4	3	4	1	1	5	5	4
632	BDE	36	M	G	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	3	3	5	4	3	3	4	4	4	5	5
633	BDE	40	F	G	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4	5
634	BDE	50	M	G	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4
635	BDE	24	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	5	4	2	4	1	3	2	2	5	3	4
636	BDE	31	F	G	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	4	5	5	3	3	3	5	3	5	4	4
637	BDE	43	M	E	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	4	3	4	3	3	3	4	1	5	1	5
638	BDE	62	M	E	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4
639	BDE	25	M	E	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	5	4	3	3	5	5	4	4	5	5	5
640	BDE	39	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5
641	BIESS	34	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4
642	BIESS	36	M	E	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	2	2	2	2	3	3	2	1	3	2	2
643	BIESS	36	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	3	4	1	1	1	2	4	1	3	2	3
644	BIESS	27	F	G	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3
645	BIESS	52	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5
646	BIESS	27	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	3
647	ASAMBLEA NACIONAL	30	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
648	ASAMBLEA NACIONAL	32	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	4	3	3	5	5	5	4	5	5	5
649	ASAMBLEA NACIONAL	23	F	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
650	ASAMBLEA NACIONAL	19	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	NO	SI	4	4	3	4	3	5	4	3	4	4	5
651	ASAMBLEA NACIONAL	37	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
652	ASAMBLEA NACIONAL	48	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4
653	ASAMBLEA NACIONAL	45	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
654	ASAMBLEA NACIONAL	28	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	5
655	ASAMBLEA NACIONAL	35	M	E	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	4
656	ASAMBLEA NACIONAL	42	F	E	SI	NO	SI	NO	NO	SI	NO	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
657	ASAMBLEA NACIONAL	20	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	4	5	2	3	4	4	4	4	4	4	3
658	ASAMBLEA NACIONAL	31	F	G	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
659	FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO	40	M	G	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	5	5	5	3	4	4	5	3	4	3	3
660	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	37	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	5	5	5	4	3	4	4	3	3	4	3
661	BANCO CENTRAL	37	F	E	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4
662	CONAFIPS	27	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3

663	BANCO CENTRAL	27	M	E	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4
664	BIESS	27	F	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
665	BIESS	24	F	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4
666	SRI	50	M	E	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4
667	BIESS	38	F	E	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	4
668	BANCO CENTRAL	32	M	E	NO	SI	SI	NO	NO	SI	NO	3	3	4	4	4	3	3	3	5	5	4
669	BIESS	54	M	E	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	4	4	4	3	3	4	4	5	5	4	5
670	SRI	35	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4
671	SRI	37	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
672	SRI	56	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4
673	BANCO CENTRAL	50	F	E	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	5
674	SRI	54	M	E	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	3	4	5	3	5	5	5	3
675	BANCO CENTRAL	45	M	E	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	4	4	3	3	3	3	5	3	4	4	5
676	BANCO CENTRAL	37	F	E	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	5	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4
677	SRI	47	F	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4
678	BCE	52	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
679	SRI	25	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	5	3	4	4	5	3	4	5
680	BIESS	42	F	E	SI	NO	NO	NO	NO	SI	SI	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4
681	SRI	48	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	2	3	2	3	2	3	2	3	4	4	3
682	BCE	42	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	NO	2	3	3	3	4	2	4	3	2	4	3
683	SRI	39	M	E	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2
684	SRI	38	M	E	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	1	2	2	1	2	1	2	3	4	3	1
685	BCE	57	F	E	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	4	4	4	3	3	3	4	2	4	3	4
686	BCE	30	M	E	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	5
687	BCE	40	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	NO	2	3	3	3	4	2	4	3	2	4	3
688	BIESS	40	F	E	SI	NO	NO	NO	NO	SI	SI	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4
689	BCE	42	F	E	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	3	3	3	2	4	4	5	3	4	4	5
690	BCE	37	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	NO	2	3	2	2	4	4	4	4	3	4	4
691	IESS	50	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4
692	BCE	55	F	E	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	4	4	4	4	3	3	4	4	5	3	4
693	BCE	34	M	E	NO	SI	NO	SI	SI	SI	NO	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3
694	MDE	56	M	E	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	4	5	1	3	3	5	5	3	5	4	4
695	MDE	43	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	5	3	1	2	4	3	3	1	3	3	3
696	BCE	31	M	E	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4
697	MDF	40	M	G	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5

698	MDE	29	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	3	2	1	1	3	1	3	1	3	2	2
699	SRI	41	M	G	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5
700	SRI	29	F	G	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	3	4	4	4	4	5	5	5	4	3	2
701	BCE	40	F	G	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
702	SRI	32	F	G	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
703	MDF	38	M	G	NO	SI	SI	SI	NO	SI	NO	1	4	3	3	3	2	3	2	2	3	3
704	SRI	34	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	4	4	5	4	5	5	4	3	4	4	5
705	MDE	49	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	3	3	4	4	4	3	5	4	5
706	SRI	30	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
707	BDE	46	M	E	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	3	3	3	2	4	4	5	3	4	4	4
708	BDE	40	M	E	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	3	3	3	2	4	4	5	3	4	4	4
709	BDE	44	M	E	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4
710	SRI	25	M	G	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	3	3	2	2	2	3	3	2	1	2	1
711	SRI	28	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	3	3	2	2	2	3	3	2	1	2	1
712	BIESS	34	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	3	3	4	5	5	4	4	4	3	4	3
713	SRI	35	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	2	2	2	2	4	3	3	3	3	3	4
714	MDF	35	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	3	3	4	5	5	4	4	4	3	4	3
715	BDE	38	M	E	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	5
716	BGE	37	M	E	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	5
717	MDE	30	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4
718	MDE	50	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	3	3	4	4	4	3	5	4	5
719	MDE	37	F	G	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	1	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1
720	MDE	47	M	E	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	5	3	3	4	4	5	4	3	5	3	5
721	MDE	32	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	3	2	1	1	3	1	3	1	3	2	2
722	MDE	28	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4
723	MDE	50	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	3	3	1	2	2	3	3	2	4	2	3
724	MDE	32	F	E	NO	NO	SI	SI	SI	NO	SI	2	3	5	3	3	4	3	4	5	5	4
725	MDE	40	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	5	3	1	2	4	3	3	1	3	3	3
726	SRI	37	F	E	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	5	3	1	3	3	4	4	4	4	3	3
727	BCE	33	F	G	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	4	3	3	5	3	2	2	4	3	2	5
728	SRI	39	F	G	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO	2	3	3	4	4	1	1	2	2	2	1
729	MDE	35	F	G	NO	NO	SI	SI	SI	NO	SI	3	2	1	2	2	4	3	3	4	3	3
730	MDE	52	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	3	4	4	4	5	2	4	3	4	3	4
731	MDE	40	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	4	4	1	2	5	4	4	4	5	4	5
732	MDE	40	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	3	3	3	4	4	5	5	5	3	2	4

733	MDE	59	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	3	3	5	3	3	4	2	3	5	5	5
734	MDE	30	F	G	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	3	3	1	2	2	1	3	2	2	3	3
735	MDE	29	F	G	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2
736	MDE	31	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	2	2	2	2	4	4	3	3	4	3	4
737	MDE	29	M	E	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	4	4	1	2	3	2	3	3	2	3	3
738	MDE	34	M	E	SI	NO	SI	NO	NO	NO	SI	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
739	MDE	30	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	1	3	4	4	4	3	4	4	5
740	MDE	35	F	G	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4
741	SRI	39	M	E	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	2	2	3	3	3	4	2	1	2	2	3
742	SRI	29	F	E	NO	SI	NO	SI	SI	SI	NO	2	4	4	5	1	1	3	3	2	1	2
743	BIESS	38	M	E	NO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	3	4	4	5	2	2	1	4	4	2	2
744	SRI	42	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	3	2	3	4	4	1	2	4	1	1	4
745	SRI	35	M	G	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	3	3	3	2	2	4	4	3	3	2	2
746	MDE	40	F	G	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	3	4	4	4	3	3	4	2	2	3	3
747	BDD	33	M	V	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	2	4	1	5	1	3	5	4	2	4	5
748	BDD	37	M	G	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI	4	4	5	4	3	3	4	5	5	4	4
749	BGE	45	F	V	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
750	SRI	40	F	E	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO	2	2	3	1	1	3	4	2	2	2	2
751	SRI	28	M	G	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	2	3	3	4	4	1	1	1	2	3	2
752	MDF	39	F	G	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	4	4	5	5	3	3	5	3	2	3	3
753	SRI	40	M	G	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	2	3	3	3	3	4	5	2	2	2	3
754	BIESS	38	F	E	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO	2	3	3	4	1	1	2	3	2	4	2
755	MINISTERIO DE FINANZAS	25	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	3	3	5	3	3	4	4	2	2	2	4
756	MINISTERIO DE FINANZAS	50	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4
757	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	49	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	2	2	4	3	3	1	4	2	2	1	4
758	BANCO DEL ESTADO	40	F	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	3	3	4	3	2	3	4	3	3	4	5
759	BANCO DE DESARROLLO	55	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	2	2	1	3	1	1	2	1	1	3	1
760	BANDO DEL ESTADO	44	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	2	4	5	5	5	4	5	5	4	3	4
761	MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS	25	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	4
762	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	51	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO	2	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3
763	BANDO DEL ESTADO	37	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	2	2	4	3	2	3	3	2	3	3	4
764	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	31	F	G	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4
765	BANCO DE DESARROLLO	40	M	E	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	3	3	1	3	5	4	5	4	5	5	5
766	BANCO DE DESARROLLO DEL ECUADOR	25	F	E	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	3	4	1	3	3	3	3	3	4	3	3
767	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	33	M	G	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	5	4	5	2	1	5	3	1	3	4	5

768	BANCO DEL ESTADO	32	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	2	2	4	2	2	3	1	2	3	3	4
769	MINISTERIO DE FINANZAS	35	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	NO	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
770	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	48	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	3	2	2	3	4	2	4	4	4
771	BANCO DEL ESTADO	42	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
772	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	27	F	G	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	4	3	3	4	3	4	5	4	4	4	4
773	MINISTERIO DE FINANZAS	36	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	3	3	4	4	5	4	5	4	5
774	MINISTERIO DE FINANZAS	32	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4
775	MINISTERIO DE FINANZAS	32	M	E	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4
776	MINISTERIO DE FINANZAS	30	M	E	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	4
777	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	24	M	E	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
778	MINISTERIO DE FINANZAS	44	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
779	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	25	M	E	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
780	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	27	F	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5
781	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	30	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	4	2	3	3	2	2	3	1	3	3	4
782	MINISTERIO DE FINANZAS	58	F	E	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	4	1	5	5	4	4	5	3	4	4	4
783	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	29	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	3	4	4	3	5	4	4	3	4	3	5
784	BANCO DE DESARROLLO DEL ECUADOR	54	F	E	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	2	4	5	4	5	5	5	4	4
785	BANCO DE DESARROLLO	33	F	E	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	3	4	5	3	4	3	5	4	4	4	4
786	BANCO DE DESARROLLO	43	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	3	2	4	3	4	3	4	2	4	5	4
787	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	24	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	3	3	5	5	5	2	5	5	2	5	3
788	BANCO DE DESARROLLO DEL ECUADOR	52	M	E	NO	SI	SI	NO	NO	SI	NO	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
789	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	35	M	G	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	4	2	3	3	3	4	4	3	4	2	4
790	MINISTERIO DE FINANZAS	42	M	G	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3
791	CONSEJO DE LA JUDICATURA	24	M	V	NO	SI	NO	SI	SI	NO	SI	3	3	3	2	2	4	3	3	3	2	3
792	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	44	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	2	2	3	2	3	3	4	3	4	2	3
793	BANCO DE DESARROLLO	39	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
794	BANCO DEL ESTADO	30	F	V	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2
795	MINISTERIO DE FINANZAS	38	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	5	3	2	4	5	4	4	5	5
796	MINISTERIO DE FINANZAS	40	M	G	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5
797	MINISTERIO DE FINANZAS	30	F	V	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3	5
798	BANCO DE DESARROLLO	39	M	E	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5
799	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	34	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
800	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	40	M	G	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
801	MINISTERIO DE FINANZAS	30	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
802	MINISTERIO DE FINANZAS	34	M	A	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4

803	BANCO DE DESARROLLO	34	F	G	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4
804	BANCO DEL ESTADO	30	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	4	3	4	3	3	2	4	2	4	4	4
805	BANCO DEL ESTADO	36	F	G	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
806	MINISTERIO DE FINANZAS	42	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
807	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	32	M	A	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4
808	BANCO DEL ESTADO	35	F	G	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
809	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	37	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4
810	MINISTERIO DE FINANZAS	35	M	G	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4
811	MINISTERIO DE FINANZAS	36	M	G	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4
812	BANCO DE DESARROLLO	49	F	E	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4
813	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	30	F	A	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4
814	BANCO DE DESARROLLO	36	F	A	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4
815	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	31	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4
816	SRI	34	F	G	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4
817	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	36	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	3	3	3	4	4	1	4	4	1	4
818	MINISTERIO DE FINANZAS	30	F	E	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	3	3	4	2	2	3	4	4	3	3	4
819	MINISTERIO DE FINANZAS	38	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4
820	MINISTERIO DE FINANZAS	36	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	3	4	3	2	4	3	4	3	3	4	4
821	BANCO DEL ESTADO	38	M	G	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4
822	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	29	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4
823	MINISTERIO DE FINANZAS	41	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
824	BANCO DE DESARROLLO	35	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
825	BANCO DEL ESTADO	56	M	G	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	2	3	4	1	1	3	4	2	2	3	3
826	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	42	F	G	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	3	2	3	3	4	2	4	3	3
827	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	33	M	G	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3
828	SRI	35	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	5	3	4	3	3	4	4	3	5	3	5
829	SRI	30	M	E	NO	SI	NO	NO	SI	NO	SI	3	4	4	2	3	3	4	3	4	4	3
830	IAEN	41	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	3	3	4	4	4	2	4	3	3
831	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	42	F	E	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	4	4	4	3	3	3	5	3	4	4	5
832	BANCO DEL ESTADO	36	F	A	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
833	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	34	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
834	SRI	39	F	G	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4
835	BANCO DEL ESTADO	32	M	G	NO	SI	SI	NO	SI	NO	SI	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4
836	BANCO DEL ESTADO	38	F	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4
837	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	35	F	G	NO	SI	SI	NO	SI	NO	SI	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4

838	BANCO DE DESARROLLO DEL ECUADOR	35	F	G	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	3	4	4	3	4	4	4	1	4	4	4
839	SRI	35	M	G	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4
840	BANCO DEL ESTADO	33	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	4	3	4	3	3	3	5	3	4	3	4
841	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	29	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	5	4	5	4	5	4	5	4	5
842	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	34	F	G	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	5
843	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	33	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	NO	4	3	4	5	5	3	5	4	5	4	5
844	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	35	M	G	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	5	3	4	3	3	4	4	3	5	3	5
845	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	56	F	A	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	5
846	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	33	M	G	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	5	4	3	3	4	4	5	3	4	4	5
847	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	33	M	G	NO	SI	NO	NO	NO	SI	SI	5	4	3	3	4	4	5	3	4	4	5
848	BIESS	32	F	E	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	5	4	3	3	4	4	5	3	4	4	5
849	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	41	F	E	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	3	4	5	4	2	2	5	2	3	4	5
850	SRI	34	M	G	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	4	4	3	3	2	4	4	3	4	3	5
851	BANCO DEL ESTADO	33	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	3	3	2	4	4	3	4	3	5
852	BIESS	31	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	3	3	2	4	4	3	4	3	5
853	IAEN	36	F	G	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	5
854	SRI	30	F	G	SI	SI	NO	NO	SI	NO	SI	3	4	4	2	4	4	4	3	3	3	5
855	BIESS	34	M	A	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	5
856	BIESS	36	M	G	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5
857	SRI	32	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	2	4	3	4	4	3	4	3	5
858	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	47	M	E	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5
859	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS	32	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	NO	SI	4	4	5	4	3	3	5	2	5	4	5
860	IESS	30	F	v	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	4	4	5	5	5	4	4	5	5
861	IESS	36	F	e	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	4	1	2	3	3	3	3	4	4	4
862	IESS	40	F	v	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	4	3	1	3	2	2	5	4	4	3	4
863	IESS	28	F	e	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	3	3	1	1	1	2	3	3	4	4	4
864	IESS	31	F	e	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4
865	IESS	31	F	e	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	4	5	1	3	4	3	3	5	3	3	4
866	IESS	29	M	e	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
867	IESS	23	F	e	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	2	2	4	3	2	3	2	3	3	4	4
868	IESS	46	M	e	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
869	IESS	24	M	e	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
870	IESS	30	M	e	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
871	IESS	28	M	e	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5
872	IESS	48	F	e	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5

873	IESS	31	F	e	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	3	2	3	3	5	5	5	5	5	5
874	IESS	35	F	e	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
875	IESS	29	M	e	NO	SI	NO	NO	NO	SI	SI	5	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4
876	IESS	32	F	e	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	5	5	1	4	3	2	4	4	5	5	4
877	IESS	50	M	G	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	3	3	1	2	3	4	3	2	3	2	3
878	IESS	33	F	e	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	2	4	1	1	3	2	3	2	3	4	3
879	IESS	26	F	e	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	4	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3
880	IESS	28	M	e	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	3	3	3	1	3	2	3	2	3	1	1
881	IESS	25	F	e	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	5	5	1	1	2	3	4	1	1	3	2
882	IESS	27	M	G	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	2	4	4	3	5	5	5	5	4	2
883	IESS	33	F	e	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	3	3	2	2	2	5	3	1	4	2	2
884	IESS	54	M	e	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	1	3	2	1	2	1	3	2	2	2	1
885	IESS	33	F	e	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	3	3	1	3	4	4	4	3	4	3	3
886	IESS	35	F	e	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	1	4	3	4	4	2	4	2	3	3	4
887	IESS	38	M	G	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	1	3	3	4	5	4	4	4	4
888	IESS	43	M	e	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3
889	IESS	35	M	v	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	4	4	2	3	3	4	5	3	4	3	3
890	IESS	45	M	e	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	4	3	5	4	4	4	3	3	5	4	4
891	IESS	34	F	e	SI	SI	NO	NO	NO	NO	SI	4	4	3	4	3	2	2	3	4	4	4
892	IESS	47	M	e	NO	SI	SI	NO	SI	NO	SI	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
893	IESS	39	M	e	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	5
894	IESS	23	F	e	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	5	3	1	2	4	4	3	3	4	5	4
895	IESS	33	M	e	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	2	4	5	4	5	2	2	3	5
896	IESS	38	F	e	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	3	2	1	4	3	3	3	2	3	3	3
897	IESS	36	M	e	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	3	3	4	2	3	4	3	3	4	3	5
898	IESS	40	M	e	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	3	2	3	4	4	3	3	5	4	4
899	IESS	31	M	e	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	4	4	3	1	3	3	3	2	4	4	3
900	IESS	45	M	e	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4
901	IESS	38	M	G	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4
902	IESS	57	M	v	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	5	5	5	4	3	4	5	3	4	4	4
903	IESS	34	M	e	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	3	3	4	5	5	5	4	4	4	5
904	IESS	28	M	e	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	5	3	3	4	5	5	4	5	2	4
905	IESS	23	M	e	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3
906	IESS	50	M	e	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	2	3	4	4	4	3	3	3	4
907	IESS	38	M	e	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3

908	IESS	38	F	e	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	2	3	2	1	2	2	3	1	3	2	3
909	IESS	36	M	e	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	1	3	2	3	1	2	3	2	2
910	IESS	35	M	e	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	1	1	3	4	4	1	3	3	4
911	IESS	31	M	e	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	1	2	3	3	4	3	4	2	4
912	IESS	36	M	e	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
913	IESS	26	F	e	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
914	IESS	39	M	G	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
915	IESS	25	M	e	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	4	4	4	3	3	4	5	4	4	5	5
916	IESS	31	F	e	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	3	5	5	4	4	3	5	4	3	3	5
917	IESS	27	F	e	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	3	4	2	4	4	4	4	3	3	3	3
918	IESS	26	F	e	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	3	1	2	1	1	3	3	4	3	4	2
919	IESS	29	F	e	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3
920	IESS	32	F	v	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	3	3	4	5	3	4	4	5	4	4
921	IESS	46	F	e	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	4	5	4	4	4	3	4	5	3	3	3
922	IESS	28	F	e	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	3	5	5	1	4	3	3	3	1	3	3
923	IESS	32	F	e	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	5
924	IESS	35	F	v	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	3	3	2	4	1	4	3	3	5	3	5
925	IESS	41	F	e	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4
926	IESS	22	F	e	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	3	4	5	4	5	5	5	5	4
927	IESS	26	M	e	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
928	IESS	25	M	e	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	3	5	5	1	4	3	5	4	1	5	4
929	IESS	49	M	e	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	4	3	1	2	1	4	5	5	5	4	5
930	IESS	24	M	e	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5
931	IESS	52	M	e	NO	SI	SI	NO	SI	NO	NO	5	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3
932	IESS	30	M	e	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI	3	3	2	3	2	4	4	2	4	3	3
933	IESS	31	M	e	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	3	3	3	4	4	5	4	4	4	3	3
934	IESS	31	M	e	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	4	2	3	4	4	4	3	2	4	3	3
935	IESS	30	M	e	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	5	4	3	3	3	4	3	4	5	5	4
936	IESS	25	M	e	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	4	5	1	3	3	2	5	3	3	3	3
937	IESS	32	M	G	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	4	3	2	3	2	3	2	2	4	3	3
938	IESS	36	M	e	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	4	4	5	5	3	3	4	2	1	4	2
939	IESS	33	M	e	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	3	2	3	4	1	2	4	4	4	5	4
940	IESS	33	F	e	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	4	3	1	5	3	3	4	3	3	3	5
941	IESS	40	M	e	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	5	5	5	5	3	3	4	3	5	5	5
942	IESS	22	F	v	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	3	1	4	4	4	5	5	5	4	5

943	IESS	30	F	e	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	5	5	1	2	3	5	5	3	5	3	5
944	IESS	30	F	e	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	3	1	5	4	5	5	4	5	5	5
945	IESS	35	F	v	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	2	4	4	4	5	5	5	5	5
946	PreSIdencia de la República	27	M	G	SI	NO	SI	NO	NO	NO	SI	2	2	3	3	4	2	4	4	4	3	2
947	PreSIdencia de la República	40	F	G	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	2	2	2	3	3	4	4	3	3	2	4
948	PreSIdencia de la República	29	F	G	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	4
949	PreSIdencia de la República	38	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	3	2	5	3	2	2	3	3	2	4	2
950	PreSIdencia de la República	51	M	G	NO	SI	SI	SI	SI	NO	SI	3	2	2	3	4	4	4	2	3	4	3
951	PreSIdencia de la República	44	M	A	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	1	1	4	5	4	4	5	1	2	3	3
952	PreSIdencia de la República	21	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2
953	PreSIdencia de la República	35	M	E	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	3	2	2	4	4	2	3	2	4	4	4
954	PreSIdencia de la República	23	F	G	NO	SI	NO	SI	SI	SI	NO	5	2	4	3	2	2	4	3	2	2	3
955	PreSIdencia de la República	35	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3
956	PreSIdencia de la República	31	M	G	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	3	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4
957	PreSIdencia de la República	48	M	G	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO	3	2	4	4	2	3	4	3	2	2	4
958	PreSIdencia de la República	48	M	G	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	3	4	4	3	4	2	3	4	5	3
959	PreSIdencia de la República	31	M	G	NO	SI	NO	SI	SI	NO	NO	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4
960	PreSIdencia de la República	39	F	G	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
961	PreSIdencia de la República	42	M	G	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	3	4	3	3	4	4	3	3	2	2	4
962	PreSIdencia de la República	42	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	NO	SI	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	3
963	PreSIdencia de la República	45	M	G	NO	SI	SI	NO	SI	NO	SI	2	4	3	4	2	3	5	3	3	3	4
964	PreSIdencia de la República	38	M	G	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	3	4	3	3	4	3	5	5	5	4	4
965	PreSIdencia de la República	39	M	G	NO	SI	NO	NO	NO	SI	SI	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5
966	PreSIdencia de la República	36	F	G	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	3	3	4	4	4	3	3	4	4	5	4
967	PreSIdencia de la República	44	M	G	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	5	5	5	4	5	3	5	4	4	4	4
968	PreSIdencia de la República	32	F	G	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	3	3	1	1	1	1	1	1	5	2	4
969	PreSIdencia de la República	38	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	3	2	4	2	3	3	2	4	3	3	4
970	PreSIdencia de la República	33	M	G	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	3	3	3	2	1	1	1	3	3	4	4
971	PreSIdencia de la República	43	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	NO	SI	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	3
972	PreSIdencia de la República	40	F	G	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	1	1	1	1	1	1	3	4	3	1	1
973	PreSIdencia de la República	40	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	3	2	4	2	3	3	3	2	4	3	4
974	PreSIdencia de la República	46	M	G	NO	SI	SI	NO	SI	NO	SI	2	4	3	4	2	3	5	3	3	3	4
975	PreSIdencia de la República	27	M	G	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	2	2	3	3	4	2	4	3	4	3	3
976	PreSIdencia de la República	42	F	G	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI	2	2	2	3	3	4	4	3	3	2	4
977	PreSIdencia de la República	29	M	G	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	3	3	3	3	3	2	2	2	4	3	4

978	PreSIdencia de la República	27	F	G	NO	SI	SI	SI	NO	SI	NO	2	3	5	5	4	5	3	5	4	3	4
979	PreSIdencia de la República	25	F	G	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO	2	3	3	2	2	3	5	5	3	4	3
980	PreSIdencia de la República	40	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	NO	4	3	4	5	4	4	5	3	3	4	3
981	PreSIdencia de la República	28	F	E	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3
982	PreSIdencia de la República	35	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2
983	PreSIdencia de la República	30	F	E	NO	SI	NO	SI	SI	NO	SI	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3
984	PreSIdencia de la República	50	F	G	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	2	3	3	1	1	3	2	1	4	1	1
985	PreSIdencia de la República	50	F	E	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	3	1	3	3	2	2	3	2	2	2	3
986	PreSIdencia de la República	30	M	G	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	4	2	2	4	4	4	4	2	3	3	3
987	PreSIdencia de la República	28	M	G	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	3	5	5	4	4	4	5	4	5	5	3
988	PreSIdencia de la República	30	M	G	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	2	1	3	3	5	3	3	5	3	2
989	PreSIdencia de la República	30	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2
990	PreSIdencia de la República	28	F	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	4	3	4	4	3	3	5	4	4	3	3
991	PreSIdencia de la República	35	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	4	3	3	4	3	2	4	2	5	3	3
992	PreSIdencia de la República	38	M	E	NO	SI	NO	SI	SI	SI	NO	4	2	4	3	2	2	3	3	3	2	3
993	PreSIdencia de la República	49	M	V	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	1	1	4	5	4	1	5	1	3	3	5
994	PreSIdencia de la República	30	F	G	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	2	1	3	3	5	3	3	5	3	3
995	PreSIdencia de la República	45	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	4	3	1	1	1	3	2	1	3	2	3
996	PreSIdencia de la República	31	M	G	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	2	4	3	3	4	2	3	2	3	3	4
997	PreSIdencia de la República	30	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	5	4	4	5	3	5	5	5	5	4
998	PreSIdencia de la República	32	F	E	NO	SI	SI	SI	NO	SI	NO	3	4	2	3	4	3	4	3	4	3	3
999	PreSIdencia de la República	50	M	E	NO	SI	SI	SI	NO	SI	NO	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5
1000	PreSIdencia de la República	38	M	G	NO	NO	SI	SI	SI	NO	SI	3	4	3	3	4	4	3	2	3	3	3
1001	PreSIdencia de la República	28	F	G	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	3	3	2	3	4	2	3	3	2	3	3
1002	PreSIdencia de la República	31	F	G	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
1003	PreSIdencia de la República	35	M	G	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	4	3	2	3	4	4	5	3	4	4	3
1004	PreSIdencia de la República	35	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	4	4	1	1	4	3	4	2	3	4	4
1005	PreSIdencia de la República	35	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3
1006	PreSIdencia de la República	35	M	E	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	3	2	2	4	4	2	3	2	4	4	4
1007	PreSIdencia de la República	33	F	A	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	3	1	1	1	1	1	2	1	4	3	2
1008	PreSIdencia de la República	29	F	A	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	2	3	1	1	3	3	3	1	3	2	3
1009	PreSIdencia de la República	23	M	V	NO	SI	NO	SI	SI	SI	NO	5	2	4	3	2	2	4	3	3	2	3
1010	PreSIdencia de la República	45	F	V	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3
1011	PreSIdencia de la República	38	M	V	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	1	1	4	5	4	1	5	1	3	3	5
1012	CRIE N1	32	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	4	4	2	2	4	4	4	3	4	2	3

1013	CRIE N1	47	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	4	3	4	4	3	2	3	2	4	4	3
1014	CRIE N1	40	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4
1015	CRIE N1	32	F	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	4	3	3	4	4	4	3	4	5	4	4
1016	HOSPITAL MILITAR	26	F	G	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5
1017	CENTRO DE SALUD LUCHA DE LOS POBRES	31	F	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	4	3	2	4	5	3	4	3	3	4	4
1018	CENTRO DE SALUD CUTUGLAGUA	28	M	G	NO	SI	NO	NO	SI	SI	NO	5	3	3	4	5	4	5	4	5	5	4
1019	MIESS	32	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	5	3	4	4	4	5	4	5	4	3
1020	UNIDAD EDUCATIVA UYUMBICHO	37	F	G	NO	SI	NO	NO	NO	SI	SI	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
1021	UNIDAD EDUCATIVA 2 DE AGOSTO	25	M	E	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	5	3	3	3	3	2	5	3	4	3	2
1022	H. ALFREDONOBOA	62	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	3	4	3	3	3	4	4	4	5	4	4
1023	H. P. A. S.	51	M	E	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	4	4	4	3	2	3	4	2	3	3	4
1024	H. P. A. S.	47	F	E	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI	4	4	2	5	4	4	5	5	4	4	3
1025	H. P. A. S.	37	F	E	NO	SI	NO	SI	SI	SI	NO	5	1	1	5	1	1	5	5	1	5	5
1026	H. P. A. S.	50	F	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	4	3	4	5	4	4	5	3	3	4	4
1027	H. P. A. S.	61	M	E	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	3	5	4	3	2	2	1	3	5	4	5
1028	H. P. A. S.	44	F	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	3	2	4	2	2	1	3	1	2	4	1
1029	H. P. A. S.	55	F	E	NO	SI	NO	NO	NO	SI	SI	1	1	5	5	1	5	1	1	5	1	5
1030	H. P. A. S.	37	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	4	4	4	4	5	3	5	3	3	4	5
1031	H. P. A. S.	46	F	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	3	3	2	3	4	4	4	4	3	3	3
1032	H. P. A. S.	33	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4
1033	H. P. A. S.	55	F	E	NO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	4	3	4	2	3	4	4	3	4	4	3
1034	H. P. A. S.	32	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	2	3	3	4	4	4	3	2	2
1035	H. P. A. S.	45	M	A	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	2	4	3	4	4	3	4	5	4	3	4
1036	H. P. A. S.	42	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	3	2	1	1	2	1	2	1	1	2	2
1037	H. P. A. S.	65	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	5	5	5	5	5	3	5	4	5
1038	H. P. A. S.	58	F	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	2	4	3	3	3	4	4	3	4	3	2
1039	H. P. A. S.	40	F	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5
1040	H. P. A. S.	25	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
1041	H. P. A. S.	30	F	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	5	5	3	5	5	5	3	3	5	5	5
1042	H. P. A. S.	38	M	E	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	4	4	5	5	5	3	5	4	5	5	5
1043	H. P. A. S.	58	M	E	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3
1044	H. P. A. S.	59	F	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
1045	H. P. A. S.	53	M	E	SI	SI	NO	NO	SI	NO	NO	4	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3
1046	H. P. A. S.	41	M	E	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	4	4	4	2	2	3	4	2	3	4	3
1047	H. P. A. S.	47	M	E	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4

1048	H. P. A. S.	57	M	E	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI	3	3	1	4	3	3	4	4	3	3	4
1049	Secretaría de hidrocarburos	42	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	3	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4
1050	Secretaría de hidrocarburos	41	M	V	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	3	1	4	4	1	4	4	4	3	5	5
1051	Secretaría de hidrocarburos	30	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	3	4	4	3	2	3	4	3	3	3	4
1052	Secretaría de hidrocarburos	26	M	G	NO	NO	SI	SI	SI	NO	SI	4	4	4	2	4	4	3	3	4	3	4
1053	Secretaría de hidrocarburos	50	M	V	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	3	2	3	3	3	3	2	1	3	3	2
1054	Cordinación Zonal 9 Salud	30	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	NO	SI	4	4	4	3	3	4	5	5	4	5	3
1055	Cordinación Zonal 9 Salud	34	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	3	1	3	2	4	4	2	5	3	5
1056	Cordinación Zonal 9 Salud	32	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	3	4	1	1	1	1	3	1	3	3	1
1057	Cordinación Zonal 9 Salud	29	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	4	1	4	3	5	2	4	4	4
1058	Cordinación Zonal 9 Salud	30	F	V	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	4	3	4	3	5	4	4	5	4	5
1059	Cordinación Zonal 9 Salud	28	M	E	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	4
1060	Cordinación Zonal 9 Salud	31	F	V	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4
1061	Cordinación Zonal 9 Salud	38	M	V	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	2	3	1	2	4	4	4	1	5	3	1
1062	Hospital Carlos Andrade Marín	35	M	V	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4
1063	Hospital Carlos Andrade Marín	27	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	4	2	3	3	4	3	4	2	4	3
1064	Hospital Carlos Andrade Marín	28	M	E	SI	NO	NO	NO	NO	SI	SI	4	4	3	3	3	3	5	4	4	4	4
1065	Hospital Carlos Andrade Marín	29	F	E	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3
1066	Hospital Carlos Andrade Marín	32	F	E	SI	SI	SI	NO	NO	SI	NO	4	3	3	5	4	4	5	4	4	5	3
1067	Hospital Carlos Andrade Marín	34	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	4	2	4	3	3	4	3	4	4	4	3
1068	Hospital Carlos Andrade Marín	33	F	V	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
1069	Hospital Carlos Andrade Marín	25	F	E	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	3	2	1	1	2	1	3	2	3	4	3
1070	Hospital Carlos Andrade Marín	43	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	2	3	2	2	2	2	4	2	3	3	4
1071	Hospital Carlos Andrade Marín	32	F	V	NO	SI	NO	SI	SI	NO	SI	4	4	2	2	3	2	2	1	4	3	3
1072	Hospital Carlos Andrade Marín	26	F	V	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	4	4	1	2	1	2	1	4	3	1	1
1073	Hospital Carlos Andrade Marín	37	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	2	5	1	2	1	2	2	1	3	1	1
1074	Hospital Carlos Andrade Marín	52	F	E	NO	SI	NO	NO	SI	NO	SI	3	4	3	3	2	2	4	2	2	3	3
1075	Hospital Carlos Andrade Marín	39	F	E	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5
1076	Hospital Carlos Andrade Marín	47	F	E	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	4	5	5	4	3	4	5	4	5	4	4
1077	Hospital Carlos Andrade Marín	37	F	E	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1078	Hospital Carlos Andrade Marín	32	F	E	NO	NO	SI	SI	SI	NO	SI	2	1	2	2	1	3	3	2	5	1	2
1079	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	34	F	V	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	2	2	2	2	1	3	3	2	2	2	2
1080	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	32	F	V	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	2	2	2	2	1	3	3	2	2	2	2
1081	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	41	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	2
1082	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	33	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	1	4	1	1	2	2	2	1	2	2	2

1083	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	32	M	E	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4
1084	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	32	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	2	2	5	2	3	2	3	2	1	3	3
1085	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	27	M	E	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3
1086	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	42	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
1087	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	34	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4
1088	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	37	M	G	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	5	4	1	3	5	4	5	4	5	4	5
1089	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	55	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	3	1	3	3	3	2	5	2	3	3	3
1090	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	49	F	E	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	4	3	4	3	3	4	5	3	4	3	3
1091	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	41	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	3	3	2	2	3	3	4	3	4	4	3
1092	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	48	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	3	4	2	2	2	2	2	2	3	3	3
1093	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	47	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3
1094	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	31	F	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	4	4	3	2	3	5	5	3	5	4	3
1095	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	28	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	5	1	1	4	1	4	5	3	4	4	4
1096	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	28	F	V	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	5	2	1	1	1	3	1	1	3	3	1
1097	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	55	M	V	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1
1098	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	37	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	5	2	2	3	4	4	3	2	4	3	3
1099	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	28	F	V	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	2	3	3	4	4	5	3	3	3
1100	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	31	F	G	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
1101	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	60	M	V	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4
1102	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	29	F	E	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	4	4	3	3	3	2	4	3	5	4	3
1103	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	37	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4
1104	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	26	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	3	3	2	4	3	3	2	4	4	4	3
1105	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	39	M	G	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2
1106	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	33	M	G	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	2	2	1	1	3	3	4	2	3	1	3
1107	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	42	M	E	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	3	1	3	4	3	4	2	1	1	3	4
1108	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	32	M	G	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	1	1	5	1	1	2	1	1	2	1	1
1109	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	23	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	3	3	3	3	4	5	3	3	5	1	2
1110	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	33	F	E	NO	SI	NO	NO	SI	NO	SI	4	5	4	4	3	3	4	3	4	4	4
1111	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	33	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	1	1	2	2	3	1	1	1	1	1	1
1112	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	34	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	3	4	1	1	1	3	5	3	5	4	4
1113	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	35	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	1	5	2	1	2	1	1	1	1	1	1
1114	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	29	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	5	4	5	5	5	3	5	5	5
1115	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	33	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3
1116	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	36	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
1117	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	29	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	2	3	1	3	3	4	4	1	2	3	2

1118	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	29	F	E	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	4	2	3	4	3	3	4	3	3	4	4
1119	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	35	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3
1120	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	27	F	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	4	4	3	5	4	4	5	3	4	5	4
1121	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	36	F	E	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2
1122	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	34	F	E	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1123	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	39	F	E	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	1	4	3	2	1	2	3	1	2	1	3
1124	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	27	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	5	2	3	3	3	2	2	2	4	4	3
1125	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	43	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	3	3	5	1	1	1	1	1	5	3	3
1126	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	51	M	V	NO	NO	SI	NO	SI	SI	NO	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4
1127	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	35	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1
1128	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	22	F	V	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5
1129	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	29	F	E	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	5	5	2	3	3	4	4	4	4	5	4
1130	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	30	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	3	1	2	2	3	4	4	4	4	3	3
1131	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	30	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	NO	SI	4	3	3	4	5	3	5	4	4	3	4
1132	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	26	F	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	3	2	5	3	2	4	4	3	5	4	3
1133	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	27	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	NO	SI	5	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3
1134	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	35	F	A	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5
1135	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	31	F	E	NO	SI	NO	NO	SI	NO	SI	3	4	2	2	1	3	3	2	5	3	3
1136	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	26	F	E	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	5	5	2	4	3	2	2	2	4	4	3
1137	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	52	F	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5
1138	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	45	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	5	3	1	4	5	2	4	3	3
1139	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	33	F	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	3	1	1	3	1	2	4	3	4	3	2
1140	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	42	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	1	4	1	3	4	2	4	2	2	3	3
1141	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	30	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	5	5	2	2	2	2	2	2	3	3	3
1142	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	24	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	2	3	1	1	3	2	2	2	4	4	2
1143	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	51	F	E	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
1144	Ministeride de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana	27	M	V	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	4	3	3	2	5	5	5	5	5	5
1145	Ministeride de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana	50	M	G	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	5	2	4	4	4	3	5	2	4
1146	Ministeride de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana	39	M	V	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3
1147	Ministeride de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana	30	F	V	NO	SI	NO	SI	SI	NO	NO	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5
1148	Ministeride de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana	40	M	G	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	2	3	3	3	4	2	4	2	5	4	3
1149	Ministeride de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana	27	M	G	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	5	4	4	4	4	4	5	5	4
1150	Ministeride de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana	37	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4
1151	Ministeride de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana	31	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	3	5	5	5	4	5	3	4	4	5
1152	Ministeride de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana	27	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	4	5	3	3	3	5	3	4	4	4

1153	Ministeride de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana	28	F	V	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	3	4	4	3	3	5	5	4	4	4
1154	Ministeride de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana	30	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	4	4	4	2	3	3	3	2	4	4	2
1155	Ministeride de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana	26	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
1156	Ministeride de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana	39	M	V	NO	NO	SI	NO	SI	SI	NO	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5
1157	Ministeride de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana	36	F	V	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4
1158	Ministeride de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana	35	F	V	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4
1159	Ministeride de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana	39	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	3	2	3	3	2	3	4	3	3	4	5
1160	Ministeride de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana	40	M	G	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
1161	Ministeride de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana	29	F	E	SI	NO	SI	NO	NO	NO	SI	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4
1162	Ministeride de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana	33	M	V	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	2	1	4	3	1	1	1	1	1	1	1
1163	Ministeride de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana	50	M	V	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	1	1	5	4	4	5	2	3	3	3
1164	Ministeride de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana	23	F	V	NO	NO	SI	SI	SI	NO	SI	3	4	5	5	5	4	5	3	4	4	4
1165	Ministeride de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana	36	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3
1166	Ministeride de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana	32	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
1167	Ministeride de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana	30	F	G	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1168	Ministeride de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana	22	F	V	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	3	4	4	4	5	5	5	4	5
1169	Ministeride de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana	36	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	1	1	3	1	1	5	3	1	1	1	2
1170	Ministeride de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana	60	M	V	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	4	4	5	3	4	5	5	5	4	5	5
1171	Ministeride de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana	59	M	G	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	3	3	5	4	3	4	4	3	3	3	3
1172	MAG	32	F	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	5	4	2	4	5	5	4	5	3	5
1173	MAG	51	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	4	2	4	2	5	5	2	3	5	3	5
1174	MAG	43	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	3	4	1	1	1	1	3	2	3	3	3
1175	MAG	35	F	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	4	4	3	4	4	5	5	4	3
1176	MAG	23	F	E	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	3	4	2	4	2	4	3	2	4	5	4
1177	MAG	31	F	E	NO	NO	SI	SI	SI	NO	SI	4	2	1	1	3	2	1	2	2	2	2
1178	MAG	30	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	3	4	1	2	3	2	2	2	3	5	3
1179	MAG	57	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	3	3	4	4	3	2	4	2	3	4	4
1180	MAG	53	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	3	1	4	2	3	2	4	1	5	3	2
1181	MAG	60	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	4	2	2	3	2	2	3	3	4	3	4
1182	MAG	23	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	2	1	2	3	4	3	3	1	4	2	3
1183	MAG	31	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	1	3	1	2	3	1	3	1	3	4	5
1184	MAG	28	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	4	5	2	3	2	5	4	3	5	2	5
1185	MAG	31	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	2	4	2	2	2	3	3	3	5	3	3
1186	MAG	30	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	4	3	1	2	4	4	2	1	3	4	1
1187	MAG	39	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2

1188	MAG	42	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	3	4	2	4	3	2	4	3	2
1189	MAG	41	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	3	2	3	3	3	4	2	3	2	3
1190	MAG	31	M	V	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	3	3	2	4	4	3	4	3	4	4	4
1191	MAG	30	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	1	2	1	2	2	1	1	1	5	1	1
1192	MAG	27	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	1	3	2	2	2	1	1	1	3	2	2
1193	MAG	47	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	2	2	2	2	3	2	4	2	4	3	4
1194	MAG	52	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	3	2	5	3	3	2	3	2	3	3	4
1195	MAG	33	M	E	NO	SI	NO	NO	NO	SI	SI	3	3	1	2	3	3	2	2	4	3	4
1196	MAG	37	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	3	4	5	2	3	4	2	5	3	5
1197	MAG	31	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	4	3	1	3	3	2	3	1	4	3	5
1198	MAG	31	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	4	3	2	2	3	3	3	2	4	4	3
1199	MAG	60	M	G	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	4
1200	MAG	32	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	5	4	2	4	3	5	4	4	3	3	5
1201	MAG	31	F	E	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO	4	4	1	3	4	4	4	3	4	3	4
1202	MAG	29	F	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	2	3	2	4	3	3	3	3	4	3	4
1203	MAG	25	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	3	4	1	4	4	3	4	4	4	3	4
1204	MAG	27	F	E	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1205	MAG	50	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4	5
1206	MAG	40	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	2	3	4	4	4	3	4	5	4
1207	MAG	34	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	2	3	1	3	3	4	4	2	3	3	5
1208	MAG	38	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	2	2	1	3	4	3	3	2	3	2	4
1209	MAG	36	F	G	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5
1210	MAG	29	F	V	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	4	4	1	4	5	5	4	5	4	4	4
1211	MAG	38	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	2	2	3	4	3	2	2	1	3	4	5
1212	MAG	28	M	V	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO	4	2	2	3	4	3	4	3	4	4	3
1213	MAG	38	M	G	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	3	4	2	2	5	3	3	3	3	3	4
1214	MAG	32	M	G	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	3	3	4	4	3	2	4	4	4
1215	MAG	33	M	E	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	3	5	2	5	4	5	4	4	4	4	2
1216	MAG	31	M	G	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4
1217	MAG	45	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	3	1	3	3	3	4	3	2	3	3
1218	MAG	32	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	3	1	1	3	3	1	3	1	2	1	4
1219	MAG	36	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1220	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	44	F	E	SI	NO	NO	NO	NO	SI	SI	4	3	4	4	4	3	5	4	5	5	5
1221	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	26	M	E	NO	SI	NO	NO	SI	NO	SI	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3
1222	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	21	M	E	NO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2

1223	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	25	F	E	NO	SI	NO	NO	NO	SI	SI	4	4	4	4	2	2	2	3	3	3	3
1224	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	39	F	E	NO	SI	NO	NO	SI	NO	SI	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
1225	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	51	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	3	3	3	2	2	1	5	5	3	5	4
1226	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	30	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	3	1	4	5	1	2	5	2	3	4	4
1227	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	45	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5
1228	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	54	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	2	4	4	2	3	3	4	2	3	4	3
1229	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	42	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1230	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	29	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	5	3	1	1	1	2	2	4	3	5	4
1231	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	21	M	E	NO	SI	SI	SI	NO	SI	NO	5	2	3	5	4	3	2	4	3	3	2
1232	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	25	M	E	NO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	2	3	2	3	2	3	4	2	2	3	2
1233	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	31	M	E	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2
1234	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	34	M	E	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
1235	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	67	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	3	2	3	3	2	3	5	3	3	5	1
1236	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	40	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	2	3	2	3	2	1	1	1	1	2	1
1237	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	28	M	E	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	3	2	1	3	1	3	3	2	3	3	3
1238	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	26	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3
1239	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	49	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	2	3	4	3	4	3	4	4	4
1240	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	29	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	5	4	2	2	3	4	4	2	5	4	5
1241	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	38	M	E	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	3	3	3	2	3	4	4	2	4
1242	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	26	M	E	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4
1243	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	27	M	E	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI	3	2	2	2	4	4	4	4	3	2	3
1244	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	20	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2
1245	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	22	M	E	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4
1246	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	30	M	E	SI	NO	SI	NO	NO	NO	SI	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2
1247	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	32	M	V	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4
1248	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	28	M	V	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	5	2	5	4	4	4	3	3	3
1249	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	21	F	A	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	4	3	5	5	4	5	5	5	3	4	3
1250	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	21	F	A	SI	NO	NO	NO	NO	SI	SI	3	1	3	4	1	2	2	1	2	2	3
1251	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	40	M	V	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	3	2	1	1	1	3	2	2	4	2	2
1252	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	28	M	V	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	2	5	2	4	3	2	3	3	3	3	3
1253	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	36	M	V	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	2	1	3	4	3	3	4	3	3	4	4
1254	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	43	M	V	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5
1255	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	38	M	V	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	4	3	5	4	4	4	4	3	5	4	3
1256	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	39	F	V	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	2	3	1	2	2	2	1	4	2	3	1
1257	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	38	F	V	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	5	2	1	5	5	5	5	3	5	3	4

1258	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	22	F	V	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4
1259	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	30	F	G	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	3	1	3	3	1	3	4	4	5	1	1
1260	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	36	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	3	4	4	3	2	3	4	3	3	3	3
1261	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	34	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3
1262	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	41	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3
1263	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	50	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	4	4	5	4	4	4	4	2	3	3	4
1264	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	28	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	NO	5	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4
1265	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	33	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	NO	4	3	2	4	4	4	4	3	3	3	4
1266	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	44	F	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	2	1	3	4	3	1	5	2	4	4	5
1267	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	24	F	E	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	5	4	2	5	5	5	5	4	2	4	3
1268	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	51	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4
1269	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	56	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	3	4	5	4	5	3	1	3	3	5	4
1270	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	23	F	E	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	3	1	2	4	3	3	3	2	1	1	2
1271	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	34	F	E	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	1	2	2	2	4	3	1	4	1	3
1272	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	32	F	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	3	1	2	2	1	2	3	1	3	3	2
1273	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	56	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	1	4	4	1	1	1	5	1	4	2	1
1274	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	38	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	4	3	3	2	4	3	4	2	4	3	4
1275	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	26	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	3	4	4	2	3	2	4	3	4	3	4
1276	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	30	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	3	4	1	2	4	3	4	2	5	4	4
1277	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	45	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3
1278	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	40	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1279	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	31	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4
1280	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	36	M	E	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	5	4	3	5	4	4	5	3	4	3	4
1281	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	30	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4
1282	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	29	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3
1283	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	25	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1
1284	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	46	M	E	NO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1
1285	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	33	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	3	3	2	2	2	2	4	2	2	3	3
1286	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	30	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4
1287	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	26	M	E	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	5	4	5	5	3	4	3	3	4	3	3
1288	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	36	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	3	3	4	4	2	1	3	3	3	4	2
1289	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	32	M	E	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI	4	5	4	4	3	4	5	4	4	2	4
1290	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	44	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	3	3	4	4	4	5	3	4	3	3
1291	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	32	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	NO	3	4	2	3	2	3	4	1	3	3	2
1292	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	25	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3

1293	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	38	M	V	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI	3	2	1	3	2	2	2	3	3	1	3
1294	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	44	M	V	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	1	3	4	3	3	4	4	2	3	3	4
1295	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	32	M	V	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3
1296	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	25	F	V	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
1297	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	35	M	G	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	2	3	1	3	2	3	3	2	3	3	3
1298	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	59	F	G	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	2	2	3	3	1	1	3	1	1	2	2
1299	HCAM (Hospital Carlos Andrade Marín)	34	F	G	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3
1300	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	42	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	NO	SI	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4
1301	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	45	F	E	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
1302	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	27	F	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
1303	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	36	F	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	5	3	3	3	2	5	5	5	5
1304	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	36	M	E	NO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5
1305	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	42	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
1306	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	28	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4
1307	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	30	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	5	3	2	2	5	3	3	2	3	3	5
1308	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	42	F	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3
1309	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	28	F	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	NO	4	3	3	1	4	3	3	3	2	3	3
1310	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	43	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	2	3	1	3	4	1	1	1	3	4	3
1311	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	36	F	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	3	2	3	3	3	4	3	4	4	3	4
1312	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	30	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	4
1313	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	42	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	4	4	2	3	4	3	4	4	3	3	4
1314	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	35	F	E	SI	NO	SI	NO	NO	SI	NO	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	4
1315	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	27	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3
1316	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	39	F	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	3	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4
1317	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	44	F	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
1318	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	30	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	2	5	3	3	3	2	3	3	5	3
1319	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	47	F	E	NO	SI	NO	SI	SI	NO	SI	4	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3
1320	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	46	F	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1321	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	48	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	5	3	2	2	5	3	3	2	3	3	2
1322	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	29	F	E	NO	SI	NO	SI	SI	SI	NO	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
1323	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	42	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	NO	SI	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4
1324	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	47	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
1325	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	35	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4
1326	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	32	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5
1327	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	40	F	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	4	2	2	2	3	2	3	4	3	3	3

1328	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	44	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
1329	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	27	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	4	3	3	1	4	3	3	2	3	3	3
1330	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	42	M	E	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	4	3	4	1	4	1	3	1	2	3	3
1331	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	36	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	5	4	2	3	4	5	4	3	5	4	4
1332	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	45	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	3	2	4	3	2	2	2	2	3	3	2
1333	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	32	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3
1334	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	27	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	3	2	4	3	4	3	4	3	4	2	4
1335	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	35	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5
1336	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	38	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	3	1	3	4	4	3	3	4	3	3	4
1337	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	30	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	2	3	1	3	4	1	1	1	1	1	1
1338	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	45	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4
1339	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	29	F	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	5	1	4	5	3	4	4	5	5	5	5
1340	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	28	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4
1341	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	29	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	5	4	4	4	5	4	5	3	5
1342	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	26	M	G	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
1343	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	29	M	V	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	5	4	3	4	5	5	5	4	5	4	5
1344	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	30	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	NO	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5
1345	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	26	F	V	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
1346	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	23	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3
1347	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	29	F	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	5	5	1	4	5	3	4	4	5	5	5
1348	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	35	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	5	3	2	2	3	3	2	4	4	2	2
1349	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	34	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	3	5	3	4	3	2	2	2	3	2	3
1350	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	35	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3
1351	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	32	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	3	2	4	3	2	2	2	2	4	4	2
1352	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	31	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
1353	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	30	F	V	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
1354	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	30	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	4	5	5	3	4	3	5	5	5	4
1355	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	34	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3
1356	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	48	F	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	2	3	2	4	4	1	4	1	1	4	4
1357	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	35	M	E	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	5	2	4	5	5	5	3	5	4	5
1358	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	27	F	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5
1359	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	25	F	E	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	4	3	2	3	5	2	3	2	2	3	3
1360	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	26	F	G	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	3	5	5	3	4	3	2	2	4	2	2
1361	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	25	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	3	5	2	3	3	3	3	4	3	3
1362	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	26	F	E	NO	SI	NO	SI	SI	NO	SI	4	3	2	2	2	3	4	3	4	3	3

1363	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	26	M	E	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	3	4	4	3	4	2	3	2	5	5	5
1364	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	30	F	V	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1
1365	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	22	M	E	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1366	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	25	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	3
1367	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	25	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	1	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
1368	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	40	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	3	2	4	3	4	3	4	3	4	2	4
1369	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	43	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	4	2	4	2	1	2	4	2	3	1	1
1370	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	46	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4
1371	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	38	F	E	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3
1372	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	26	F	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	4	3	3	1	4	3	3	2	3	3	3
1373	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	37	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	2	2	1	1	1	1	4	2	2	2	2
1374	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	35	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
1375	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	40	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	3	2	4	2	3	4	4	2	3	2	2
1376	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	30	F	G	NO	SI	SI	NO	SI	SI	NO	1	1	5	1	5	5	5	5	5	1	1
1377	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	30	F	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	3	2	4	3	2	2	2	2	3	3	2
1378	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	30	F	V	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	2	3	1	3	4	1	1	1	3	4	3
1379	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	34	F	V	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	2	5	3	4	2	4	2	5	5	2
1380	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	33	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	5	4	2	3	4	5	4	3	5	4	4
1381	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	30	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	5	5	2	4	4	4	5	4	5	5	5
1382	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	30	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	4	2	2	2	2	1	3	3	3	3	3
1383	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	32	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
1384	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	29	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	2	5	5	3	3	3	4	4	5
1385	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	27	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	3	3	2	1	5	3	3	4	5	3	4
1386	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	26	M	E	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4
1387	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	29	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4
1388	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	34	F	E	SI	NO	SI	NO	NO	SI	NO	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3
1389	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	36	F	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	3	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4
1390	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	27	F	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	4	2	4	2	2	4	3	2	3	3	3
1391	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	30	F	E	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	4	4	4	4	3	5	5	4	5	5	5
1392	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	36	F	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	5	3	3	4	5	3	4	5	5
1393	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	50	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
1394	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	51	F	V	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	4	1	2	3	3	3	4	3	4	4	3
1395	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	27	F	E	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	4	3	4	1	4	1	3	1	2	3	3
1396	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	40	F	G	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	4	2	2	2	4	3	4	3	3	3	3
1397	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	42	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5

1398	Super Intendencia de EcoNOmía Popular y Solidaria	27	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	NO	NO	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	5
1399	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	28	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4
1400	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	30	F	E	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1401	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	25	F	E	NO	SI	NO	NO	SI	NO	SI	5	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5
1402	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	22	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
1403	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	37	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	3	3	4	5	4	4	4	4	5	5
1404	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	53	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	NO	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3
1405	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	34	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	2	4	3	4	3	3	4	2	2	2	3
1406	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	30	M	V	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	3	4	3	5	4	3	5	4	4
1407	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	50	F	A	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	3
1408	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	29	F	V	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	3	3	2	4	5	4	3	4	4	4	4
1409	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	35	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	3	3	2	4	3	4	3	3	3	4	3
1410	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	23	M	E	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	3	3	2	4	3	3	4	4	3	3	4
1411	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	44	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	3	4	3	2	5	3	3	3	3	3
1412	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	51	M	A	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	4
1413	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	40	F	E	SI	SI	NO	NO	SI	NO	SI	2	3	3	3	2	2	3	3	3	4	4
1414	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	34	M	V	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1415	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	44	F	V	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
1416	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	44	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	NO	SI	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4
1417	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	31	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	NO	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1418	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	24	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2
1419	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	38	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	2
1420	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	32	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4
1421	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	32	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	NO	SI	2	5	3	3	2	3	5	3	3	4	4
1422	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	70	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	1	2	3	3	3	1	2	1	1	4	2
1423	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	22	F	V	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	4	3	2	3	3	3	3	3	4	2	3
1424	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	30	F	G	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	3	3	2	3	2	3	2	2	3	4	4
1425	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	49	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3
1426	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	39	F	E	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3
1427	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	42	M	V	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3
1428	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	32	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	3	2	2	3	3	2	3	3	4	3	4
1429	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	38	F	V	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	1	3	1	3	5	3	5	1	5	4	5
1430	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	45	F	A	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	4	3	1	3	5	3	4	2	4	4	4
1431	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	35	M	V	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	1	1	1	3	2	1	5	1	1	3	1
1432	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	48	M	V	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	2	1	2	1	1	1	1	1	1	3	4

1433	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	54	M	V	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1
1434	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	37	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	3	1	1	1	1	5	5	3	3	1	5
1435	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	51	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	3	1	1	1	2	1	3	2	4	3	4
1436	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	39	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	2	1	1	1	2	2	3	1	2	1	2
1437	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	46	F	V	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1438	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	51	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1439	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	27	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	3	2	1	1	2	3	2	1	2	2	3
1440	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	33	M	G	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1
1441	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	28	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4
1442	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	30	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2
1443	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	28	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	1	2	1	1	2	3	3	2	3	3	3
1444	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	42	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	2	4	5	2	2	3	3	3	4	4	4
1445	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	27	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	3	2	5	2	4	4	3	2	5	5	5
1446	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	56	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	4	3	3	2	3	4	3	2	4	3	3
1447	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	50	F	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	3	2	3	2	3	2	4	2	4	2	4
1448	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	43	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2
1449	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	38	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	2	3	2	2	1	3	3	1	3	2	3
1450	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	27	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	3	2	2	4	3	4	4	5	3	3
1451	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	39	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	3	3	2	2	3	2	3	3	3	4	3
1452	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	33	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
1453	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	40	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	2	1	2	2	3	1	3	2	1	1	2
1454	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	56	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	2	1	2	2	1	2	3	2	2	2	3
1455	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	30	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	2	1	2	2	3	2	3	3	1	1	3
1456	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	53	F	A	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	3
1457	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	32	F	E	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI	2	1	2	2	2	3	2	2	2	1	4
1458	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	50	F	E	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	3	2	2	2	5	4	3	3	2	3	3
1459	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	28	F	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	4	2	2	2	2	3	4	2	4	4	4
1460	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	36	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	2	3	1	2	3	4	3	2	3	3	3
1461	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	47	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	3	3	1	2	2	2	3	2	3	3	4
1462	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	43	M	A	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI	**3**	1	1	2	2	3	3	2	3	2	3
1463	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	34	F	E	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	3	1	1	2	2	3	3	1	3	2	3
1464	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	36	F	V	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	3	2	1	2	3	2	4	3	4	3	4
1465	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	34	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	3	2	1	2	3	2	4	3	3	3	3
1466	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	32	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	3	2	1	2	2	3	2	2	2	3	3
1467	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	50	M	G	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	4	2	1	2	3	2	4	3	5	4	4

1468	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	28	M	V	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	3	4	4	5	3	4	5	2	5	5	4
1469	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	29	M	V	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI	3	4	5	5	2	3	4	2	1	2	3
1470	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	32	M	V	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
1471	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	31	M	V	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4
1472	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	38	F	E	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1473	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	40	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	5	5	1	5	3	4	5	4	5	5	5
1474	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	48	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	1	1	1	2	1	2	1	5	1	1	1
1475	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	31	F	E	NO	NO	SI	SI	SI	NO	SI	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
1476	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	30	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	3	4	2	3	3	4	4	3	2	4	3
1477	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	47	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	4	3	3	4	3	2	4	4	4	4	3
1478	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	27	F	A	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	3	3	1	2	3	2	3	3	3	4	4
1479	SENECYT	23	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	NO	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1480	SENECYT	31	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	5	5	3	5	4	4	3	4	4	4	5
1481	SENECYT	38	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	NO	NO	5	4	4	3	5	5	4	3	4	5	5
1482	SENECYT	25	F	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4
1483	SENECYT	38	F	E	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	5	5	1	1	3	2	3	3	3	3	3
1484	SENECYT	30	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1485	SENECYT	29	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2
1486	SENECYT	28	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	5	5	3	4	3	4	4	4	3	3	5
1487	SENECYT	28	M	E	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	5	5	2	3	4	3	4	2	4	4	2
1488	SENECYT	32	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	5	4	1	3	2	2	3	2	4	3	4
1489	SENECYT	28	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	4	2	3	4	3	4	3	4	4	4
1490	SENECYT	36	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	NO	NO	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4
1491	SENECYT	31	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	2	1	1	3	2	3	3	2	4	3	4
1492	ANT	43	F	A	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	2	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1
1493	ANT	31	F	G	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	4	4	1	1	3	3	4	3	3	4	3
1494	ANT	27	F	E	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2
1495	ANT	47	F	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	1	1	4	3	3	2	3	2	3	1	1
1496	ANT	34	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	2	3	2	1	1	2	3	2	3	3	2
1497	ANT	35	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	5	3	1	4	1	3	4	4	5	3	4
1498	ANT	40	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	2	3	1	1	1	3	3	2	5	2	2
1499	ANT	33	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	2	3	3	2	2	2	3	2	4	3	2
1500	ANT	30	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	2	3	3	1	4	3	3	2	3	3	4
1501	ANT	32	F	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	1	3	3	3	3	2	3	1	1	1	2
1502	ANT	28	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	1	3	1	1	3	1	2	2	1	3	3

1503	ANT	35	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	1	4	2	2	1	1	1	1	1	1	1
1504	ANT	34	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	1	3	3	1	2	1	1	1	1	1	1
1505	ANT	28	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	2	4	2	2	3	2	4	2	2	3	3
1506	ANT	57	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	2	1	1	1	1	1	3	1	3	2	2
1507	ANT	36	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1
1508	ANT	28	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	1	3	1	1	2	2	3	1	3	2	2
1509	ANT	27	M	G	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	1	3	2	1	3	4	2	1	2	2	3
1510	ANT	42	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	NO	SI	2	3	3	2	4	3	4	3	4	4	5
1511	ANT	31	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	1	4	4	4	4	1	3	3	1	2	4
1512	ANT	36	M	E	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	3	4	3	4	4	2	3	3	2	3	3
1513	MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO	27	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	NO	SI	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4
1514	MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO	30	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	2	3	4	4	4	4	4	2	2	2	3
1515	MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO	29	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3
1516	MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO	37	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3
1517	MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO	40	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3
1518	MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO	46	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	3	3	2	3	2	3	2	4	3	3	3
1519	MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO	45	M	E	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3
1520	MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO	52	M	E	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	3	2	2	2	4	3	2	2	3	3	3
1521	MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO	38	M	E	SI	SI	NO	NO	NO	NO	SI	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3
1522	MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO	40	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	3	3	2	2	2	2	4	4	2	2	2
1523	MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO	26	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5
1524	MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO	28	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	5
1525	MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO	42	F	E	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	3	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5
1526	MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO	33	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	4	4	1	3	4	4	5	3	5	4	4
1527	MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO	34	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4
1528	MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO	35	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1529	MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO	29	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	3	3	2	2	2	2	4	2	2	2	2
1530	MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO	19	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	3	3	2	2	2	2	4	4	2	2	2
1531	MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO	40	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2
1532	MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO	32	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2
1533	MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO	36	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	3	3	2	2	2	2	4	4	2	2	4
1534	MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO	27	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1
1535	MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO	40	F	E	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	4
1536	MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO	29	F	E	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3
1537	MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO	28	F	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3

1538	MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO	49	F	E	NO	SI	NO	SI	SI	SI	NO	3	3	2	3	5	3	3	3	2	4	3
1539	MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO	30	F	E	NO	SI	NO	SI	SI	SI	NO	3	3	2	3	4	3	3	3	2	4	3
1540	MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO	29	F	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3
1541	MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO	30	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	NO	NO	3	3	2	3	4	3	2	2	3	3	3
1542	MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO	62	F	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	3	1	3	3	5	3	3	2	3	3	3
1543	MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO	34	F	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	2	4	2	3	3	3	2	3	3	3	3
1544	MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO	28	F	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
1545	MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO	31	F	E	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
1546	MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO	34	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	3	4	1	3	3	3	3	3	3	3	3
1547	MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO	30	F	E	SI	SI	SI	NO	NO	SI	NO	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1548	MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO	45	F	E	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3
1549	MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO	45	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	4	3	3	3	4	4	3	4	3	2	4
1550	MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO	27	F	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4
1551	MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO	27	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4
1552	FF.AA	21	M	E	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1553	FF.AA	27	M	E	SI	NO	SI	NO	NO	NO	SI	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1554	FF.AA	24	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1555	FF.AA	25	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	NO	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1556	FF.AA	23	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	3	4	5	4	5	4	5	4	4	4	3
1557	FF.AA	25	M	E	SI	NO	SI	NO	NO	NO	SI	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5
1558	FF.AA	23	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5
1559	FF.AA	23	M	E	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5
1560	FF.AA	23	M	E	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5
1561	FF.AA	23	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO	3	4	3	3	3	4	4	4	4	5	4
1562	FF.AA	27	M	E	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5
1563	FF.AA	23	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO	3	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4
1564	FF.AA	25	M	E	NO	SI	NO	SI	SI	NO	NO	3	4	5	3	4	3	5	3	3	4	3
1565	FF.AA	26	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	NO	SI	4	3	2	2	4	3	2	3	3	3	5
1566	FF.AA	21	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO	3	3	2	4	4	4	3	3	3	2	4
1567	FF.AA	24	M	E	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	4	4	4	2	5	5	5	4	5	4	5
1568	FF.AA	21	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO	3	3	2	4	4	4	3	3	3	2	4
1569	FF.AA	21	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
1570	FF.AA	25	M	E	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1571	FF.AA	27	M	E	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5
1572	FF.AA	42	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	5	5	5	5	2	3	5	2	5	4	1

1573	FF.AA	22	M	E	NO	SI	NO	SI	SI	NO	NO	1	2	3	4	5	4	3	2	1	2	4
1574	FF.AA	24	M	E	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	3	2	3	3	3	4	5	4	4	4	4
1575	FF.AA	28	M	E	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	4	3	4	3	4	3	5	4	5	3	3
1576	FF.AA	21	M	E	NO	SI	NO	SI	SI	NO	SI	4	3	4	2	2	3	4	2	1	2	4
1577	FF.AA	23	M	E	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4
1578	FF.AA	22	M	E	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4
1579	FF.AA	22	M	E	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
1580	FF.AA	23	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO	3	3	4	4	2	4	4	4	3	4	3
1581	FF.AA	24	M	E	SI	NO	SI	NO	SI	NO	NO	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5
1582	FF.AA	23	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5
1583	FF.AA	23	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5
1584	FF.AA	23	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO	3	3	4	2	4	4	4	3	3	2	4
1585	FF.AA	31	M	E	SI	NO	SI	NO	SI	NO	NO	4	3	4	3	2	2	3	4	2	3	3
1586	FF.AA	23	M	E	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
1587	FF.AA	23	M	E	SI	NO	SI	NO	NO	SI	NO	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4
1588	FF.AA	23	M	E	NO	SI	NO	SI	SI	NO	NO	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5
1589	FF.AA	23	M	E	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1590	FF.AA	29	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	3	4	4	2	3	5	3	4	3	3
1591	FF.AA	24	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	4	4	5	5	3	4	4	4	4	5	4
1592	MINISTERIO DE EDUCACION	32	F	G	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	4	3	5	5	3	1	3	2	5	3	4
1593	MINISTERIO DE EDUCACION	23	F	G	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	3	3	3	4	4	4	2	2	3	3	4
1594	MINISTERIO DE EDUCACION	30	F	E	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
1595	MINISTERIO DE EDUCACION	37	F	E	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4
1596	MINISTERIO DE EDUCACION	23	F	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	4	4	4	4	3	3	5	5	3	3	4
1597	MINISTERIO DE EDUCACION	30	M	E	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4
1598	MINISTERIO DE EDUCACION	25	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4
1599	MINISTERIO DE EDUCACION	22	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3
1600	MINISTERIO DE EDUCACION	29	F	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	5
1601	MINISTERIO DE EDUCACION	37	M	G	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	2	2	2	3	2	3	3	3	4	2	3
1602	MINISTERIO DE EDUCACION	42	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	4	3	4	3	5	3	3	3	5
1603	MINISTERIO DE EDUCACION	31	F	E	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	4	4	4	4	3	4	5	4	4	2	4
1604	MINISTERIO DE EDUCACION	37	M	G	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	4	4	2	2	3	5	3	3	2	3	3
1605	MINISTERIO DE EDUCACION	27	F	E	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5
1606	MINISTERIO DE EDUCACION	47	F	E	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	2	2	5	2	2	4	4	2	1
1607	MINISTERIO DE EDUCACION	35	M	E	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	5	4	3	3	4	5	4	3	4	4	4

1608	MINISTERIO DE EDUCACION	23	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	4	5	5	5	5	3	5	3	5
1609	MINISTERIO DE EDUCACION	29	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4
1610	MINISTERIO DE EDUCACION	26	M	E	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	2	2	4	5	3	3	4	4	5	5
1611	MINISTERIO DE EDUCACION	25	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	3	3	1	2	3	2	2	2	3	3	3
1612	INSTITUTO NACIONAL DE EFICIENCIA ENERGETICA Y ENERGIAS RENOVABLES	26	M	G	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5
1613	INSTITUTO NACIONAL DE EFICIENCIA ENERGETICA Y ENERGIAS RENOVABLES	30	M	G	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	1	3	3	3	3	3	5	4	5
1614	INSTITUTO NACIONAL DE EFICIENCIA ENERGETICA Y ENERGIAS RENOVABLES	35	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
1615	INSTITUTO NACIONAL DE EFICIENCIA ENERGETICA Y ENERGIAS RENOVABLES	32	F	E	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	4	3	1	1	3	4	5	4	5	4	4
1616	INSTITUTO NACIONAL DE EFICIENCIA ENERGETICA Y ENERGIAS RENOVABLES	34	F	G	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4
1617	INSTITUTO NACIONAL DE EFICIENCIA ENERGETICA Y ENERGIAS RENOVABLES	35	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	3	4	2	1	1	3	3	1	2	2	4
1618	INSTITUTO NACIONAL DE EFICIENCIA ENERGETICA Y ENERGIAS RENOVABLES	35	F	G	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5
1619	INSTITUTO NACIONAL DE EFICIENCIA ENERGETICA Y ENERGIAS RENOVABLES	37	M	G	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	4	4	4	3	3	5	5	4	4	4	4
1620	INSTITUTO NACIONAL DE EFICIENCIA ENERGETICA Y ENERGIAS RENOVABLES	29	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	3	2	2	2	2	4	3	3	5	3	3
1621	INSTITUTO NACIONAL DE EFICIENCIA ENERGETICA Y ENERGIAS RENOVABLES	31	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	1	4	4	4	5	4	5	5	5
1622	INSTITUTO NACIONAL DE EFICIENCIA ENERGETICA Y ENERGIAS RENOVABLES	29	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	5	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4
1623	INSTITUTO NACIONAL DE EFICIENCIA ENERGETICA Y ENERGIAS RENOVABLES	34	M	E	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	5	3	3	4	4	5	5	5	5	4	5
1624	INSTITUTO NACIONAL DE EFICIENCIA ENERGETICA Y ENERGIAS RENOVABLES	35	M	E	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	3	4	4	5	5	4	5	5	5
1625	INSTITUTO NACIONAL DE EFICIENCIA ENERGETICA Y ENERGIAS RENOVABLES	27	F	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	1	1	4	4	4	4	5	5	2
1626	INSTITUTO NACIONAL DE EFICIENCIA ENERGETICA Y ENERGIAS RENOVABLES	47	F	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4
1627	INSTITUTO NACIONAL DE EFICIENCIA ENERGETICA Y ENERGIAS RENOVABLES	40	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	3	4	4	2	1	4	4	2	5	5	4
1628	INSTITUTO NACIONAL DE EFICIENCIA ENERGETICA Y ENERGIAS RENOVABLES	35	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	3	5	4	5	5	5	4	5	3	5
1629	INSTITUTO NACIONAL DE EFICIENCIA ENERGETICA Y ENERGIAS RENOVABLES	36	F	E	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4
1630	INSTITUTO NACIONAL DE EFICIENCIA ENERGETICA Y ENERGIAS RENOVABLES	31	M	V	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	3	5	2	3	4	4	5	4	5	5	3
1631	INSTITUTO NACIONAL DE EFICIENCIA ENERGETICA Y ENERGIAS RENOVABLES	42	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	5	2	5	2	5	4	3	3	4	5	5
1632	INSTITUTO NACIONAL DE EFICIENCIA ENERGETICA Y ENERGIAS RENOVABLES	34	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	3	4	5	3	3	4	4	3	4	5	4
1633	INSTITUTO NACIONAL DE EFICIENCIA ENERGETICA Y ENERGIAS RENOVABLES	26	F	G	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3
1634	INSTITUTO NACIONAL DE EFICIENCIA ENERGETICA Y ENERGIAS RENOVABLES	32	M	G	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	4	3	1	3	3	4	4	3	3	3	3
1635	INSTITUTO NACIONAL DE EFICIENCIA ENERGETICA Y ENERGIAS RENOVABLES	24	F	E	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3
1636	INSTITUTO NACIONAL DE EFICIENCIA ENERGETICA Y ENERGIAS RENOVABLES	25	F	G	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
1637	INSTITUTO NACIONAL DE EFICIENCIA ENERGETICA Y ENERGIAS RENOVABLES	38	F	G	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	5	4	1	4	5	5	5	3	5	4	4
1638	INSTITUTO NACIONAL DE EFICIENCIA ENERGETICA Y ENERGIAS RENOVABLES	26	F	G	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4
1639	INSTITUTO NACIONAL DE EFICIENCIA ENERGETICA Y ENERGIAS RENOVABLES	37	F	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	3	3	3	4	4	4	5	5	4
1640	INSTITUTO NACIONAL DE EFICIENCIA ENERGETICA Y ENERGIAS RENOVABLES	26	F	V	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	5	3	4	4	5	4	5	4	4
1641	INSTITUTO NACIONAL DE EFICIENCIA ENERGETICA Y ENERGIAS RENOVABLES	31	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	4	4	3	3	3	4	4	3	5	4	4
1642	INSTITUTO NACIONAL DE EFICIENCIA ENERGETICA Y ENERGIAS RENOVABLES	34	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	2	4	5	5	5	5	4	5	5

1643	INSTITUTO NACIONAL DE EFICIENCIA ENERGETICA Y ENERGIAS RENOVABLES	30	F	E	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	5	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5
1644	INSTITUTO NACIONAL DE EFICIENCIA ENERGETICA Y ENERGIAS RENOVABLES	25	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	NO	5	4	3	4	4	5	5	3	5	5	5
1645	INSTITUTO NACIONAL DE EFICIENCIA ENERGETICA Y ENERGIAS RENOVABLES	30	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	4	3	2	4	4	4	3	3	4	4	4
1646	INSTITUTO NACIONAL DE EFICIENCIA ENERGETICA Y ENERGIAS RENOVABLES	28	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	3
1647	INSTITUTO NACIONAL DE EFICIENCIA ENERGETICA Y ENERGIAS RENOVABLES	36	F	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3
1648	INSTITUTO NACIONAL DE EFICIENCIA ENERGETICA Y ENERGIAS RENOVABLES	29	M	E	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	5	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4
1649	INSTITUTO NACIONAL DE EFICIENCIA ENERGETICA Y ENERGIAS RENOVABLES	28	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4
1650	MINISTERIO DE TURISMO	27	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	4	4	4	3	3	2	3	2	4	4	3
1651	MINISTERIO DE TURISMO	52	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	3	4	4	2	3	2	5	2	3	3	3
1652	MINISTERIO DE TURISMO	34	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	3	5	3	2	3	3	3	2	3	3	3
1653	MINISTERIO DE TURISMO	33	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
1654	MINISTERIO DE TURISMO	23	F	G	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	3	2	5	4	5	5	5	5	5	3	4
1655	MINISTERIO DE TURISMO	38	F	E	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	3	3	4	3	2	4	4	3	3	3	4
1656	MINISTERIO DE TURISMO	53	F	E	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	5	3	5	3	4	5	5	3	5	3	3
1657	MINISTERIO DE TURISMO	29	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	3	4	1	1	2	3	4	3	3	3	2
1658	MINISTERIO DE TURISMO	47	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1659	MINISTERIO DE TURISMO	34	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	3	4	4	2	3	2	5	2	1	2	3
1660	MINISTERIO DE TURISMO	40	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4
1661	MINISTERIO DE TURISMO	53	M	E	SI	NO	SI	NO	NO	NO	SI	5	3	4	2	4	4	2	5	5	2	5
1662	MINISTERIO DE TURISMO	51	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	1	2	3	4	4	4	2	3	3	3
1663	MINISTERIO DE TURISMO	32	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	3	2	4	2	2	1	3	2	2	2	2
1664	MINISTERIO DE TURISMO	53	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	3	2	3	3	4	4	4	2	4	4	4
1665	MINISTERIO DE TURISMO	27	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	3	4	3	2	4	2	3	2	3	3	4
1666	MINISTERIO DE TURISMO	36	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	5	5	5	3	5	2	5	1	4
1667	MINISTERIO DE TURISMO	31	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	3	3	1	2	2	2	4	1	3	2	3
1668	MINISTERIO DE TURISMO	25	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	3	3	4	2	4	4	3	3	3	3	3
1669	MINISTERIO DE TURISMO	27	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	1	3	4	4	4	2	3	3	4
1670	MINISTERIO DE TURISMO	49	M	E	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	3	2	2	2	3	3	5	5	5	3	5
1671	MINISTERIO DE TURISMO	36	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	3	2	3	3	2	4	2	2	4	3	4
1672	MINISTERIO DE TURISMO	30	M	G	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	3	3	2	2	3	1	4	3	1	3	3
1673	MINISTERIO DE TURISMO	30	M	G	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3
1674	MINISTERIO DE TURISMO	26	F	G	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3
1675	MINISTERIO DE TURISMO	26	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	5	4	3	2	4	3	4	2	3	3	3
1676	MINISTERIO DE TURISMO	33	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	2	3	4	5	4	5	4	3	2
1677	MINISTERIO DE TURISMO	28	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	4	2	3	4	4	5	4	5	3	5

1678	MINISTERIO DE TURISMO	33	M	G	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	3	3	4	3	2	3	5	3	3	2	1
1679	MINISTERIO DE TURISMO	26	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	2	1	3	2	3	3	2	1	4	3	1
1680	MINISTERIO DE TURISMO	30	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
1681	MINISTERIO DE TURISMO	32	F	G	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	1	3	3	3	3	3	5	4	4
1682	MINISTERIO DE TURISMO	30	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	4	3	4	2	2	2	3	2	1	3	3
1683	MINISTERIO DE TURISMO	33	M	E	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4
1684	MINISTERIO DE TURISMO	39	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1685	MINISTERIO DE TURISMO	28	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	4	3	2	2	2	3	5	2	4	2	5
1686	MINISTERIO DE TURISMO	34	M	G	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5
1687	MINISTERIO DE TURISMO	34	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	3	5	3	3	1	1	4	1	2	3	4
1688	MINISTERIO DE TURISMO	29	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	1	2	2	3	4	5	5	4	3	2	2
1689	MINISTERIO DE TURISMO	27	F	E	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	2	2	2	4	4	4	4	4	1	1	3
1690	MINISTERIO DE TURISMO	42	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	2	2	2	2	2	3	3	3	1	1	1
1691	MINISTERIO DE TURISMO	39	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	3	3	4	4	4	4	4	5	5	1	1
1692	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	30	M	E	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	1	2	1	2	3	2	4	2	1	3	1
1693	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	35	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3
1694	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	49	F	E	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	4	1	4	3	3	4	3	3	3	3	3
1695	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	30	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1696	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	56	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	2	2	4	3	1	1	1	1	4	2	3
1697	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	33	M	G	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	4	2	3	5	2	2	4	3	2	3	4
1698	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	23	M	E	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	4	4	4	2	2	2	4	4	2	4	2
1699	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	34	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	2	1	1	1	3	1	1	1	4	1	2
1700	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	24	F	E	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	2	3	2	2	5	2	3	1	5	1	4
1701	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	38	F	E	NO	NO	SI	SI	SI	NO	SI	3	2	3	2	3	3	4	2	3	3	3
1702	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	45	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	3	5	2	5	4	5	3	5	1	4
1703	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	29	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5
1704	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	33	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	3	3	4	4	2	1	2	1	1	2	2
1705	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	47	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	3	2	3	1	1	2	4	1	2	2	1
1706	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	37	F	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	5	1	1	1	1	3	5	5	3	1	1
1707	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	42	F	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3
1708	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	24	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	4	2	4	4	4	4	1	4
1709	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	38	M	G	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	4
1710	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	30	M	E	SI	NO	SI	NO	NO	SI	NO	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5
1711	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	30	M	E	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3
1712	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	27	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4

1713	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	28	F	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	3	3	4	3	2	3	4	3	2	4	2
1714	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	21	F	G	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	2	1	3	4	2	4	2	4	1	4	5
1715	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	31	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	3
1716	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	27	F	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	2	3	3	4	4	3	1	2	4	3	4
1717	Instituto EcuatoriaNOde SeGuridad Social	30	F	E	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
1718	Instituto EcuatoriaNOde SeGuridad Social	37	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4
1719	Instituto EcuatoriaNOde SeGuridad Social	30	F	E	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5
1720	Instituto EcuatoriaNOde SeGuridad Social	29	M	E	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	5	4	3	4	4	5	3	4	4	4	5
1721	Instituto EcuatoriaNOde SeGuridad Social	42	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	2
1722	Instituto EcuatoriaNOde SeGuridad Social	39	M	V	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	2
1723	Instituto EcuatoriaNOde SeGuridad Social	40	F	V	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	3	3	1	3	3	3	4	3	3	3	3
1724	Instituto EcuatoriaNOde SeGuridad Social	39	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	4	3	4	1	1	2	2	1	4	4	3
1725	Instituto EcuatoriaNOde SeGuridad Social	45	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	1	3	4	4	4	3	5	3	5
1726	Instituto EcuatoriaNOde SeGuridad Social	55	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	3	4	4	2	5	3	3	3	3	4	2
1727	Instituto EcuatoriaNOde SeGuridad Social	31	M	E	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	5	4	3	4	4	5	3	4	4	4	5
1728	Instituto EcuatoriaNOde SeGuridad Social	34	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	1	4	1	1	1	1	3	1	1	2	3
1729	Instituto EcuatoriaNOde SeGuridad Social	39	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3
1730	Instituto EcuatoriaNOde SeGuridad Social	41	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	3	4	2	3	3	2	3	1	4	4	3
1731	Instituto EcuatoriaNOde SeGuridad Social	28	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	3	4	3	4	4	4	3	5	4	4
1732	Instituto EcuatoriaNOde SeGuridad Social	43	F	V	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3
1733	Instituto EcuatoriaNOde SeGuridad Social	33	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	3	3	1	1	1	2	1	1	3	3	2
1734	Instituto EcuatoriaNOde SeGuridad Social	32	F	E	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	3	3	1	3	1	2	2	2	4	4	3
1735	Instituto EcuatoriaNOde SeGuridad Social	38	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	2	2	3	3	3	3	2	3	3	4	3
1736	Instituto EcuatoriaNOde SeGuridad Social	42	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3
1737	Instituto EcuatoriaNOde SeGuridad Social	53	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
1738	Instituto EcuatoriaNOde SeGuridad Social	50	F	E	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI	4	2	3	3	3	2	4	2	4	4	3
1739	Instituto EcuatoriaNOde SeGuridad Social	59	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	3	4	3	2	4	3	2	2	4	3	4
1740	Instituto EcuatoriaNOde SeGuridad Social	32	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4
1741	Instituto EcuatoriaNOde SeGuridad Social	41	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4
1742	Instituto EcuatoriaNOde SeGuridad Social	38	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4
1743	Instituto EcuatoriaNOde SeGuridad Social	57	M	V	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	3	3	1	2	1	2	2	1	1	2	2
1744	Instituto EcuatoriaNOde SeGuridad Social	52	F	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	3	3	3	3	2	2	4	2	1	3	3
1745	Ministerio de Cultura y Patrimonio	50	M	G	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4
1746	Ministerio de Cultura y Patrimonio	30	F	G	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	3	2	1	3	2	3	1	1	2	1	2
1747	Ministerio de Cultura y Patrimonio	33	M	E	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	3	3	3	3	4	4	4	5	3	5

1748	Ministerio de Cultura y Patrimonio	33	F	E	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	4	4	1	4	3	3	3	3	2	4	4
1749	Ministerio de Cultura y Patrimonio	34	F	V	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	4	5	1	3	3	5	4	4	4	4	4
1750	Ministerio de Cultura y Patrimonio	34	F	G	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	3	3	1	2	3	2	3	3	3	3	3
1751	Ministerio de Cultura y Patrimonio	38	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	4	5	3	3	4	3	5	3	3	4	3
1752	Ministerio de Cultura y Patrimonio	48	F	E	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	5	3	5	5	5	4	4	4	4	5	5
1753	Ministerio de Cultura y Patrimonio	25	F	E	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	3	3	3	4	3	4	4	5	4	4
1754	Ministerio de Cultura y Patrimonio	28	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	3	4	1	1	4	4	1	4	2	4
1755	Ministerio de Cultura y Patrimonio	33	F	E	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	3	4	1	1	2	2	3	3	2	3	4
1756	Ministerio de Cultura y Patrimonio	30	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	4	1	3	4	4	4	2	2	3	3
1757	Ministerio de Cultura y Patrimonio	47	F	G	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	2	3	3	2	3	4	3	3	2	2	3
1758	Ministerio de Cultura y Patrimonio	36	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
1759	Ministerio de Cultura y Patrimonio	31	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	2	5	1	2	3	3	3	2	5	3	4
1760	Ministerio de Cultura y Patrimonio	25	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	1	5	4	4	4	4	4	4	4
1761	Ministerio de Cultura y Patrimonio	31	M	E	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	2	4	4	4	5	4	5	4	3
1762	Ministerio de Cultura y Patrimonio	36	F	G	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	1	2	2	2	3	2	2	2	3	4	2
1763	Ministerio de Cultura y Patrimonio	43	F	G	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5
1764	Ministerio de Cultura y Patrimonio	42	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	2	4	1	1	2	2	1	1	2	1	2
1765	Ministerio de Cultura y Patrimonio	47	M	G	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	3	1	5	5	1	1	5	1	5	5	5
1766	Ministerio de Cultura y Patrimonio	64	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	3	4	4	2	2	1	1	1	1	2	3
1767	Ministerio de Cultura y Patrimonio	47	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	3	3	1	1	3	1	1	1	3	3	2
1768	Ministerio de Cultura y Patrimonio	38	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	3	5	2	2	4	1	2	3	3	3	3
1769	Ministerio de Cultura y Patrimonio	35	F	V	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1
1770	Ministerio de Cultura y Patrimonio	54	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	3
1771	Ministerio de Cultura y Patrimonio	33	M	G	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	3	3	2	1	3	2	3	2	3	4	4
1772	Ministerio de Cultura y Patrimonio	26	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	3	2	3	2	3	4	2	2	4	2	4
1773	Ministerio de Cultura y Patrimonio	36	F	G	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1774	Ministerio de Cultura y Patrimonio	26	M	G	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	5	4	5	5	3	5	5	5	4	4
1775	Ministerio de Cultura y Patrimonio	37	F	G	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	3	4	2	3	2	1	3	3	3	2	3
1776	Ministerio de Cultura y Patrimonio	28	F	G	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4
1777	Ministerio de Cultura y Patrimonio	22	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	3	4	5	5	4	5	5	4	4
1778	Ministerio de Cultura y Patrimonio	32	M	E	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	5
1779	Ministerio de Cultura y Patrimonio	29	F	G	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5
1780	Secretaría Nacional del AGua	33	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	3	4	1	1	1	2	2	1	3	1	4
1781	Secretaría Nacional del AGua	31	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	4	4	2	1	2	2	3	2	2	1	3
1782	Secretaría Nacional del AGua	32	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	NO	SI	3	3	3	2	3	2	3	1	3	3	3

1783	Secretaría Nacional del AGua	40	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	3	3	4	2	3	3	3	2	3	2	3
1784	Secretaría Nacional del AGua	33	M	E	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2
1785	Secretaría Nacional del AGua	31	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2
1786	Secretaría Nacional del AGua	49	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	1	1	3	1	2	2	3	3	4	2	4
1787	Secretaría Nacional del AGua	35	M	G	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	3	5	3	4	4	2	2	4	4	4
1788	Secretaría Nacional del AGua	25	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	3	4	3	4	4	4	3	5	4	4
1789	Secretaría Nacional del AGua	41	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	3	1	3	1	5	4	3	1	3	3	1
1790	Secretaría Nacional del AGua	34	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	4	4	2	2	4	3	3	2	4	4	4
1791	Secretaría Nacional del AGua	31	M	G	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1792	Secretaría Nacional del AGua	31	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	4	4	1	1	3	4	4	3	5	4	4
1793	Secretaría Nacional del AGua	37	M	E	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
1794	Secretaría Nacional del AGua	32	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	3	1	4	3	3	2	3	2	3	4	4
1795	Secretaría Nacional del AGua	30	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	2	4	2	2	3	3	3	3	4	4	4
1796	Secretaría Nacional del AGua	36	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	4	3	2	2	4	2	3	2	4	4	3
1797	Secretaría Nacional del AGua	31	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	2	1	3	1	5	1	5	2	1	1	3
1798	Secretaría Nacional del AGua	45	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	3	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4
1799	Secretaría Nacional del AGua	31	F	E	SI	NO	SI	NO	NO	NO	SI	2	5	5	2	1	3	3	1	4	2	2
1800	Secretaría Nacional del AGua	34	F	G	NO	SI	NO	SI	SI	SI	NO	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
1801	Secretaría Nacional del AGua	32	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	3	2	4	2	3	3	3	2	3	3	3
1802	Secretaría Nacional del AGua	43	F	E	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	2	3	4	3	4	2	4	3	3	2	4
1803	Secretaría Nacional del AGua	38	F	V	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	4	3	1	3	3	3	5	4	4	4	4
1804	Secretaría Nacional del AGua	29	F	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	3	5	4	4	4	5	4	5	4	3
1805	Secretaría Nacional del AGua	36	F	G	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
1806	Secretaría Nacional del AGua	32	F	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	2	2	5	1	1	2	3	1	3	3	2
1807	Secretaría Nacional del AGua	42	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	2	3	2	2	3	1	3	1	1	2	3
1808	Secretaría Nacional del AGua	32	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	2	4	4	3	3	2	3	3	2	4	3
1809	Secretaría Nacional del AGua	28	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2
1810	Ecuador EstratéGico	60	F	G	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	4	3	3	3	3	4	5	3	4	4	4
1811	Ecuador EstratéGico	47	F	V	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	4	1	2	3	2	3	3	4	3	3	2
1812	Ecuador EstratéGico	55	F	V	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI	3	3	4	4	3	2	4	4	3	4	5
1813	Ecuador EstratéGico	48	F	G	NO	SI	SI	SI	SI	NO	SI	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	4
1814	Ecuador EstratéGico	21	F	G	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	3	3	3	2	2	4	3	4	3	4
1815	Ecuador EstratéGico	42	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1816	Ecuador EstratéGico	28	F	E	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
1817	Ecuador EstratéGico	60	M	V	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	3	4	2	3	3	4	4	4	3	3	4

1818	Ecuador EstratéGico	38	M	V	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	1	1	2	2	3	4	4	3	2	2	5
1819	Ecuador EstratéGico	36	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	2	3	1	1	1	1	1	2	4	4	4
1820	Ecuador EstratéGico	52	M	V	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	2	3	4	2	4	3	4	4	3	3
1821	Ecuador EstratéGico	58	M	G	SI	SI	NO	NO	SI	NO	SI	4	3	3	2	3	4	3	4	4	4	4
1822	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	28	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	NO	4	4	1	5	4	5	5	5	5	5	5
1823	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	68	M	E	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	4	3	5	4	3	3	4	3	4	5	4
1824	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	38	M	E	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO	4	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3
1825	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	50	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	3	3	5	3	2	4	3	3	3	3	3
1826	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	47	M	E	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO	4	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3
1827	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	43	M	E	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4
1828	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	47	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	1	1	4	2	1	2	2	1	2	2	1
1829	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	34	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
1830	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	27	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	4	2	4	3	4	3	4	3	4	4	4
1831	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	68	M	E	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	4	2	5	4	3	4	4	3	5	4	5
1832	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	46	M	E	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	4	3	5	4	4	5	5	5	5	4	4
1833	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	42	M	E	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	4	2	2	3	4	4	4	3	4	3	4
1834	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	29	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	2	2	1	3	3	4	3	2	4	4	4
1835	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	27	M	G	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	2	4	3	3	2	3	3	4	2
1836	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	62	M	V	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3
1837	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	51	M	V	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	1	5	3	4	3	4	4	2	5	3
1838	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	59	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	5
1839	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	32	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	3	2	4	3	3	3	4	4	2	2	3
1840	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	28	M	E	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4
1841	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	30	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
1842	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	36	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	1	3	4	3	3	4	4	3	1	3	3
1843	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	29	M	E	SI	NO	NO	NO	SI	SI	NO	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4
1844	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	52	M	E	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	2	5	3	3	4	4	2	4	3	5
1845	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	69	M	G	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3
1846	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	49	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	3	3	4	4	5	5	5	5	4	5
1847	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	53	F	G	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	4	4	3	4	3	4	4	3	4	5	3
1848	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	52	F	V	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	1	4	3	1	2	3	1	5	3	2
1849	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	58	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	5	2	4	3	3	3	3	3	4	4	3
1850	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	30	F	V	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4
1851	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	29	F	E	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4
1852	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	34	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	2	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4

1853	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	38	F	E	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	1	1	3	2	1	3	5	3	5	3	2
1854	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	58	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4
1855	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	56	F	G	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	4	3	4	3	2	4	3	3	5	4	4
1856	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	27	F	E	NO	SI	NO	NO	SI	NO	SI	3	5	3	4	4	4	5	3	4	5	4
1857	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	31	F	G	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	4	4	3	4	3	4	4	3	4	5	3
1858	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	42	F	G	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3
1859	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	54	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	3	5	4	3	3	4	3	5	3	3
1860	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	29	F	G	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	3	3	3	4	5	2	4	3	3
1861	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	39	F	E	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	4	3	5	4	4	5	5	5	5	4	4
1862	Ministerio de Transporte y Obras Públicas	23	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	3	4	2	3	3	4	2	3	3	3	4
1863	Petroamazonas	45	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4
1864	Petroamazonas	42	F	V	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3
1865	Petroamazonas	40	F	A	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	2	2	3	2	4	2	1	1	1	3	3
1866	Petroamazonas	33	F	V	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	3	3	1	3	5	5	5	3	5	5	5
1867	Petroamazonas	27	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	1	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1
1868	Petroamazonas	33	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3
1869	Petroamazonas	49	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	3	2	3	2	3	3	3	3	5	3	2
1870	Petroamazonas	32	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	5
1871	Petroamazonas	46	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	3	3	3	3	3	1	5	4	5
1872	Petroamazonas	33	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	1	3	3	1	2	3	3	1	4	4	5
1873	Petroamazonas	50	F	G	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	4	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3
1874	Petroamazonas	39	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4
1875	Petroamazonas	33	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	1	3	2	2	5	4	3	3	4	3	3
1876	Petroamazonas	34	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	3	3	1	3	3	2	3	2	3	1	4
1877	Petroamazonas	42	M	V	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3
1878	Petroamazonas	27	M	G	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	4	4	3	3	3	2	3	2	4	5	4
1879	Petroamazonas	44	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	3	5	4	2	2	2	4	3	4	3	4
1880	Petroamazonas	35	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	NO	NO	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3
1881	Petroamazonas	43	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	5	3	1	1	5	5	5	5	5	5	5
1882	Petroamazonas	45	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	3	3	2	3	4	3	3	3	4	3	4
1883	Petroamazonas	39	M	V	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	3	4	2	2	2	2	4	1	3	5	5
1884	Ministerio de Industrias y Productividad	50	M	G	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	3	2	1	2	4	2	2	1	4	2	2
1885	Ministerio de Industrias y Productividad	47	M	V	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	3	4	2	3	3	2	2	2	3	3	3
1886	Ministerio de Industrias y Productividad	56	M	E	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2
1887	Ministerio de Industrias y Productividad	26	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	3	4	4	5	4	4	5	4	5

1888	Ministerio de Industrias y Productividad	38	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	NO	4	2	1	2	3	2	2	2	4	3	3
1889	Ministerio de Industrias y Productividad	47	M	G	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	2	3	1	3	3	3	4	3	4	4	3
1890	Ministerio de Industrias y Productividad	58	M	A	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2
1891	Ministerio de Industrias y Productividad	34	M	G	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	4	5	5	3	3	4	5	4	3	4
1892	Ministerio de Industrias y Productividad	48	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4
1893	Ministerio de Industrias y Productividad	35	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	4	4	4	1	4	4	3	3	3
1894	Ministerio de Industrias y Productividad	48	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4
1895	Ministerio de Industrias y Productividad	31	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	5
1896	Ministerio de Industrias y Productividad	29	F	G	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	3	3	2	2	4	3	3	4	3	4	5
1897	Ministerio de Industrias y Productividad	48	F	V	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	3	2	5	3	5	4	5	2	4	3	4
1898	Ministerio de Industrias y Productividad	45	F	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	4	3	1	2	1	3	3	1	3	3	3
1899	Ministerio de Industrias y Productividad	43	F	V	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3
1900	Ministerio de Industrias y Productividad	40	F	G	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	2	2	2	5	3	3	3	3	5	4	5
1901	Ministerio de Industrias y Productividad	27	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	3	4	1	4	4	2	1	3	3	3	2
1902	Ministerio de Industrias y Productividad	38	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	3	4	3	3	3	4	3	2	4	3	3
1903	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	26	F	V	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	4	3	1	1	2	4	4	3	4	1	3
1904	MINISTERIO DE FINANZAS	59	F	V	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4
1905	BANCO DE DESARROLLO	59	F	V	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	3	3	3	2	1	3	4	3	1	3	5
1906	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	40	M	V	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3
1907	BANCO DE DESARROLLO	34	M	V	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
1908	BANCO DE DESARROLLO	35	M	V	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
1909	SRI	30	M	V	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4
1910	SRI	30	F	V	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4
1911	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	25	F	V	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	3	2	1	3	4	4	4	3	4	2	2
1912	SUPERINTENCIA DE COMPAÑIAS VALORES Y SEGUROS	29	F	A	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	3	4	1	4	5	4	4	2	4	4	4
1913	SRI	49	M	V	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	1	3	1	1	1	1	5	1	1	1	1
1914	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	29	M	V	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3	4
1915	MINISTERIO DE FINANZAS	28	M	A	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	3	3	4	4	3	2	3	3	2	3	3
1916	BANCO DE DESARROLLO	37	M	A	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI	4	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5
1917	BANCO DE DESARROLLO	30	M	V	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI	4	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5
1918	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	20	M	V	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	3	3	4	2	4	3	3	2	4	4	3
1919	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	25	M	V	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	3	2	1	3	4	4	4	3	4	3	3
1920	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	40	M	V	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	3	2	1	1	3	4	4	3	3	2	3
1921	BANCO DE DESARROLLO	27	M	A	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3
1922	MINISTERIO DE FINANZAS	50	M	V	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5

1923	BANCO DE DESARROLLO	41	M	V	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	4	3	3	4	3	3	4	4	4
1924	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	26	M	V	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	5	4	1	4	4	4	2	4	3	1	4
1925	IESS HOSPITAL CARLOS ANDRADE MARIN	30	M	V	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	3	2	2	3	1	4	4	3	4	2	2
1926	BANCO DE DESARROLLO	37	F	A	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4
1927	SRI	39	F	V	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	5	3	5	4	3	4	4	2	5
1928	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	33	F	A	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	3	4	2	3	3	2	2	3	3	3	3
1929	MINISTERIO DE EDUCBCIÓN	47	F	V	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3
1930	MINISTERIO DE FINANZAS	53	F	V	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1931	SRI	50	F	V	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	1	3	1	1	1	1	5	1	1	1	1
1932	BANCO DE DESARROLLO	51	F	V	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	3	3	3	2	1	3	5	3	1	3	5
1933	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	26	F	V	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	5	5	3	4	5	4	5	5	5	5	5
1934	SRI	34	M	V	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	5	3	5	3	4	3	4	2	5
1935	FINANZAS	35	M	E	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5
1936	B. DESARROLLO	37	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4
1937	IESS	36	F	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5
1938	SRI	36	F	E	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	4	4	3	3	3	5	2	2	2	3	5
1939	B. DESARROLLO	50	F	E	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	4	3	3	3	3	3	5	5	5	5	4
1940	IESS	37	F	E	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3
1941	B. DESARROLLO	36	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	2	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4
1942	B. DESARROLLO	36	F	E	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1943	SRI	34	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	2
1944	FINANZAS	48	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5
1945	SRI	49	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	4	3	5	5	5	5	4	4	4	5	5
1946	SRI	27	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1947	FINANZAS	26	F	E	SI	SI	NO	NO	SI	NO	NO	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
1948	B. DESARROLLO	27	F	E	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	3	5	3	5	4	5	5	3	4	4	5
1949	SRI	27	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1950	SRI	28	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	3	2	4	2	1	1	5	2	1	1	1
1951	FINANZAS	35	M	E	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
1952	SRI	50	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	3	3	3	2	3	4	3	5	3	1	1
1953	ESPE INOVATIVA	47	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	5	5	1	3	2	3	4	3	4	3	4
1954	SRI	36	M	E	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	5	3	4	3	4	3	4	4	4
1955	SRI	25	F	E	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	2	2	2	2	2	2	3	4	4	5	5
1956	ADUANA	50	F	E	NO	SI	NO	SI	SI	NO	NO	2	2	2	3	3	3	4	4	1	1	1
1957	ADUANA	33	F	E	NO	SI	NO	SI	SI	NO	NO	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3

1958	ADUANA	38	F	E	SI	NO	NO	NO	SI	SI	NO	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5
1959	SRI	34	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	5
1960	SRI	35	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	NO	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3
1961	INIAP	42	M	E	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5
1962	INIAP	34	M	G	SI	NO	NO	NO	NO	SI	SI	4	4	4	5	5	5	3	3	5	4	5
1963	INIAP	32	M	G	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	4
1964	INIAP	36	M	G	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4
1965	INIAP	35	F	E	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	5	4	3	4	5	4	3	4	5	4	5
1966	INIAP	40	F	E	NO	SI	SI	SI	NO	SI	NO	3	4	3	5	4	3	4	5	4	5	4
1967	INIAP	25	M	E	NO	SI	NO	NO	SI	NO	SI	4	3	5	4	3	4	5	4	5	4	4
1968	INIAP	30	M	E	NO	SI	NO	NO	SI	NO	SI	3	4	5	4	4	3	5	3	4	5	5
1969	INIAP	45	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	NO	4	5	4	3	4	5	5	5	4	3	5
1970	INIAP	27	F	E	NO	SI	NO	NO	SI	NO	SI	4	4	5	3	4	3	4	5	4	3	4
1971	INIAP	33	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	3	4	5	4	4	5	4	5	4	3	3
1972	INIAP	33	M	E	SI	SI	NO	NO	SI	NO	SI	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4
1973	INIAP	30	F	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1974	INIAP	38	M	A	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4
1975	INIAP	*30*	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	NO	SI	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
1976	INIAP	32	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	4
1977	INIAP	32	F	E	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	3	3	3	4	5	5	4	4	4	3	3
1978	INIAP	33	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	NO	SI	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	5
1979	INIAP	28	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	3	4	3	3	5	3	4	4	4	4	5
1980	INIAP	30	F	E	NO	SI	NO	NO	NO	SI	NO	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4
1981	INIAP	34	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3
1982	INIAP	35	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4
1983	INIAP	33	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	NO	SI	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4
1984	BDE	35	F	V	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	3	1	3	4	5	5	4	5	4	5
1985	BDE	35	M	E	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	2	4	2	3	4	3	4	2	1	3	1
1986	BDE	40	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5
1987	BDE	54	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	4
1988	BDE	57	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5
1989	BDE	32	M	E	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	4	5	4	4	5	4	4	4	5	3	5
1990	BDE	38	F	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5
1991	BDE	40	F	E	NO	SI	NO	NO	NO	SI	SI	3	5	5	5	5	5	1	3	2	5	5
1992	BDE	40	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4

1993	BDE	30	F	G	SI	NO	NO	NO	SI	SI	NO	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	5
1994	BDE	31	F	G	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5
1995	BDE	40	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	NO	4	4	3	1	2	3	4	3	3	4	4
1996	BDE	42	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
1997	BDE	26	F	E	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4
1998	BDE	41	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5
1999	BDE	45	F	G	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2000	BDE	33	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2001	BDE	55	M	G	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
2002	BDE	27	F	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
2003	BDE	37	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	4	4	1	4	4	3	3	4	3	3	3
2004	BDE	44	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	NO	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	5
2005	BDE	39	M	G	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	5	4	3	3	4	3	3	3	4
2006	BDE	35	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5
2007	BDE	35	F	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
2008	BDE	34	M	G	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	4	4	5	2	2	2	3	2	4	3	4
2009	BDE	35	F	V	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	3	1	3	4	5	5	4	5	4	5
2010	BDE	26	M	V	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	3	3	4	2	3	3	4	3	2
2011	BDE	39	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	NO	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4
2012	BDE	37	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	3	4	2	3	3	3	4	3	4	4	3
2013	BDE	54	M	V	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	3	4	4	4	5	4	5	5	5
2014	BDE	45	M	G	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4
2015	BDE	47	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	3	4	4	2	3	3	5	3	4	3	4
2016	BDE	33	M	V	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	2	3	3	3	2	3	5	5	5	4	4
2017	SRI	27	M	V	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	3	2	4	2	2	2	4	3	2	3	4
2018	SRI	48	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
2019	SRI	30	F	E	NO	SI	NO	SI	SI	NO	NO	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4
2020	SRI	28	F	V	NO	NO	NO	NO	SI	SI	NO	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4
2021	SRI	32	M	E	NO	SI	NO	SI	SI	NO	NO	4	3	4	3	5	4	4	4	3	4	5
2022	SRI	30	M	E	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	3	3	3	4	4	5	5	4	4	3	4
2023	SRI	28	M	E	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	3	3	3	4	4	5	5	4	5	3	5
2024	SRI	26	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
2025	SRI	38	M	E	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	5	5	4	4	4	5	5	4	4	2	5
2026	SRI	32	M	G	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2027	SRI	27	F	E	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	4	5	4	3	4	5	4	5	4	5	5

2028	SRI	59	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
2029	SRI	56	F	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	3	3	4	4	5	4	5	4	5	3	5
2030	SRI	40	F	E	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4
2031	SRI	41	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	4	3	5	5	4	4	5	4	5	5	5
2032	SRI	35	M	G	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO	5	4	4	4	5	4	4	3	5	4	3
2033	SRI	28	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3
2034	SRI	47	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2035	SRI	44	M	G	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
2036	SRI	34	M	G	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5
2037	CONAFIPS	30	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2038	CONAFIPS	48	M	E	NO	SI	NO	SI	SI	SI	NO	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2039	CONAFIPS	26	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4
2040	CONAFIPS	48	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	NO	3	3	3	4	5	3	3	3	4	5	5
2041	CONAFIPS	38	M	E	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
2042	CONAFIPS	38	M	E	NO	SI	NO	NO	SI	NO	SI	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4
2043	CONAFIPS	40	F	E	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	5	3	4	4	4	3	5	5	4	5	5
2044	CONAFIPS	48	F	E	NO	SI	NO	NO	SI	NO	SI	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
2045	CONAFIPS	38	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
2046	CONAFIPS	30	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5
2047	CONAFIPS	44	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5
2048	CONAFIPS	45	M	E	NO	SI	NO	NO	NO	SI	SI	5	4	4	3	5	4	3	5	3	3	4
2049	CONAFIPS	30	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2050	CONAFIPS	40	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
2051	CONAFIPS	40	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
2052	CONAFIPS	28	M	E	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	4	5	3	4	5	3	4	4	3	5
2053	CONAFIPS	26	F	G	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	3	3	4	4	5	4
2054	CONAFIPS	26	F	G	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	5	5	4	4	3	5	3	3	4	5
2055	CONAFIPS	43	F	G	NO	SI	SI	NO	SI	NO	NO	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4
2056	CONAFIPS	38	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	NO	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	5
2057	CONAFIPS	38	F	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2058	CONAFIPS	40	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	NO	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
2059	CONAFIPS	48	M	G	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	3	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4
2060	CONAFIPS	40	F	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5
2061	CONAFIPS	35	M	G	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2062	CONAFIPS	40	F	E	NO	SI	NO	SI	SI	NO	SI	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	5

2063	CONAFIPS	38	F	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5
2064	CONAFIPS	33	F	G	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	3	3	3	3	5	3	5	4	3	5	5
2065	CONAFIPS	40	M	G	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	3	4	3	3	3	4	4	5	5	4	5
2066	CONAFIPS	40	F	E	NO	SI	NO	NO	SI	NO	SI	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2067	CONAFIPS	28	F	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
2068	CONAFIPS	40	F	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
2069	CONAFIPS	40	F	E	NO	SI	SI	SI	NO	SI	NO	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	5
2070	CONAFIPS	38	M	G	NO	SI	SI	SI	SI	NO	SI	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4
2071	CONAFIPS	40	F	E	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
2072	CONAFIPS	40	F	G	SI	SI	NO	NO	SI	NO	SI	4	4	4	4	5	3	5	4	3	4	5
2073	CONAFIPS	39	F	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4
2074	CONAFIPS	40	F	E	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5
2075	CONAFIPS	28	M	G	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	3	4	3	3	3	4	4	5	5	4	5
2076	CONAFIPS	40	F	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
2077	CONAFIPS	38	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4
2078	CONAFIPS	42	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	4	5	3	3	4	4	3	3	5	3	4
2079	INSTITUTO GEOFISICO	48	M	V	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	5
2080	INMOVILIARIA	34	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	3	3	5	4	4	3	3	4	4
2081	INMOVILIARIA	34	F	V	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	3	3	5	3	4	2	4	4	3
2082	INMOVILIARIA	35	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3
2083	INMOVILIARIA	46	F	E	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	3	2	2	1	4	3	3	2	3	3	3
2084	MINISTERIO DE LA ECONO	45	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	3	3	4	4	4	2	4	3	3	2	2
2085	MINISTERIO DE LA ECONO	40	F	E	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	5	4	4	3	5	5	5	4	4	1	4
2086	MINISTERIO DE LA ECONO	44	F	E	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	5	4	4	5	4	5	5	5	5	2	4
2087	MINISTERIO DE LA ECONO	39	F	E	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	5	3	5	4	5	5	5	4	4	1	4
2088	MINISTERIO DE FINANZAS	50	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3
2089	MINISTERIO DE FINANZAS	35	M	E	NO	SI	NO	SI	SI	NO	SI	5	2	3	5	5	2	5	2	5	2	5
2090	MINISTERIO DE FINANZAS	40	M	E	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	5	4	5	3	5	4	5	4	5	4	4
2091	MINISTERIO DE FINANZAS	37	M	G	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2092	MINISTERIO DE FINANZAS	63	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	3	4	3	5	3	4	4	3	3	4
2093	MINISTERIO DE FINANZAS	32	F	E	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
2094	BIESS	30	M	G	NO	NO	SI	SI	SI	NO	SI	5	5	5	4	4	3	4	5	5	5	5
2095	SRI	25	F	G	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	3	4	2	3	5	5	3	2	3	4	5
2096	SRI	38	F	G	SI	SI	SI	NO	NO	SI	NO	4	4	4	5	5	5	3	3	5	4	5
2097	SRI	35	F	V	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2

2098	SRI	36	F	V	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4
2099	SRI	36	M	A	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2100	SRI	26	M	V	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	2	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3
2101	SRI	47	F	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5
2102	SRI	27	F	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	3	5	5	3	3	5	5	3	3	3
2103	SRI	28	F	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	5
2104	SRI	41	F	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	4	2	3	1	4	4	3	4	5	5	5
2105	SRI	34	F	G	SI	NO	NO	NO	SI	SI	NO	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2106	SRI	33	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5
2107	SRI	36	M	E	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4
2108	SRI	30	M	E	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
2109	SRI	30	M	E	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
2110	SRI	31	M	E	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	3	3	4	3	4	4	4	5	5	5	5
2111	SRI	47	M	G	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5
2112	SRI	38	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5
2113	SRI	32	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4
2114	SRI	47	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3
2115	SRI	39	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	4	4	5	4	5	3	4	3	4	5	5
2116	SRI	25	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5	4
2117	SRI	35	M	E	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2118	SRI	34	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2119	SRI	26	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4
2120	SECRETARIA DE COMUNICACIÓN	36	F	G	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4
2121	SECRETARIA DE COMUNICACIÓN	34	F	V	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5
2122	SECRETARIA DE COMUNICACIÓN	47	F	E	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI	4	5	2	4	4	4	3	2	4	3	3
2123	SECRETARIA DE COMUNICACIÓN	43	F	V	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3
2124	SECRETARIA DE COMUNICACIÓN	33	M	V	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2125	SECRETARIA DE COMUNICACIÓN	23	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	5	2	3	4	4	2	4	2	4	4
2126	SECRETARIA DE COMUNICACIÓN	28	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
2127	SECRETARIA DE COMUNICACIÓN	41	M	E	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
2128	SECRETARIA DE COMUNICACIÓN	30	F	E	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	3	3	3	4	3	5	5	5	4	5	5
2129	SECRETARIA DE COMUNICACIÓN	32	F	E	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	4	5	5	5	4	4	2	5	5
2130	SECRETARIA DE COMUNICACIÓN	29	F	E	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	2	4	3	5	1	3	3	5	5	4	5
2131	SECRETARIA DE COMUNICACIÓN	34	F	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
2132	MIISTERIO DE ECONOMÍA	26	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3

2133	MIISTERIO DE ECONOMÍA	31	M	V	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2
2134	MIISTERIO DE ECONOMÍA	36	F	V	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4
2135	MIISTERIO DE ECONOMÍA	30	F	V	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
2136	MINISTERIO DE ECONOMÍA	38	M	E	SI	SI	SI	NO	NO	SI	NO	4	5	3	4	4	4	5	5	4	4	4
2137	MINISTERIO DE ECONOMÍA	49	M	G	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
2138	FISCALÍA	41	F	V	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3
2139	FISCALÍA	46	F	V	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4
2140	FISCALÍA	24	F	E	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI	4	4	3	4	5	4	3	3	4	4	4
2141	FISCALÍA	55	M	V	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3
2142	FISCALÍA	32	F	V	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	5
2143	FISCALÍA	48	M	V	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5
2144	FISCALÍA	42	F	A	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4
2145	FISCALÍA	44	M	V	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
2146	FISCALIA	50	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
2147	FISCALIA	36	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
2148	FISCALIA	42	F	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2149	BANCO CENTRAL	31	F	A	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2150	BANCO CENTRAL	49	M	A	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5
2151	BANCO CENTRAL	34	M	V	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3
2152	BANCO CENTRAL	33	F	A	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
2153	BANCO CENTRAL	25	F	A	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	3	2	4	3	3	2	3	4	2
2154	CENAE	46	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	NO	3	1	5	3	3	2	3	1	3	3	3
2155	CENAE	44	F	E	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	2	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4
2156	MINTUR	23	M	A	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2157	BIESS	38	M	G	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
2158	SECRETARIA PLAN TODA UNA VIDA	38	F	E	SI	SI	NO	NO	NO	NO	SI	2	3	4	3	4	3	2	4	3	4	4
2159	SECRETARIA PLAN TODA UNA VIDA	36	F	G	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	2	3	4	3	4	2	3	4	2	4	4
2160	SECRETARIA PLAN TODA UNA VIDA	33	M	E	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	4	3	2	3	4	5	4	3	2	3	5
2161	SECRETARIA PLAN TODA UNA VIDA	31	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	3	3	4	3	2	4	3	4	3	4	3
2162	SECRETARIA PLAN TODA UNA VIDA	39	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	4	3	3	4	3	4	4	3	2	4	4
2163	SECRETARIA PLAN TODA UNA VIDA	52	F	E	SI	NO	NO	NO	NO	SI	SI	2	3	4	3	4	2	4	3	2	4	4
2164	SECRETARIA PLAN TODA UNA VIDA	32	M	G	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	2	3	4	2	3	4	3	2	4	2	4
2165	SECRETARIA PLAN TODA UNA VIDA	41	F	G	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	2	3	4	2	3	4	2	3	3	4	2
2166	SECRETARIA PLAN TODA UNA VIDA	32	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	2	3	3	2	3	3	4	3	4	2	4
2167	BIESS	40	M	G	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	2	3	2	4	1	3	3	2	4	2	2

2168	SRI	35	F	G	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	2	3	3	2	3	4	3	4	2	3	2
2169	SRI	35	F	G	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	2	3	3	2	3	4	3	4	2	3	3
2170	SRI	38	F	E	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	5	3	4	3	3	4	3	4	2	2	4
2171	MINISTERIO DE ECONOMÍA	27	M	G	SI	SI	SI	NO	NO	SI	NO	2	3	4	4	5	4	4	4	3	5	5
2172	SRI	32	F	G	NO	SI	NO	SI	SI	SI	NO	1	3	2	2	1	3	2	1	2	2	3
2173	MINISTERIO DE ECONOMÍA	38	F	E	SI	SI	SI	NO	NO	SI	NO	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5
2174	SECRETARIA PLAN TODA UNA VIDA	31	F	G	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	2	4	3	2	4	3	4	4	4	3	4
2175	SECRETARIA PLAN TODA UNA VIDA	25	M	G	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	3	2	1	2	3	2	3	3	4	4	2
2176	SECRETARIA PLAN TODA UNA VIDA	36	F	E	SI	NO	SI	NO	SI	SI	NO	3	2	3	2	4	2	4	2	3	2	3
2177	SECRETARIA PLAN TODA UNA VIDA	45	F	E	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5
2178	SECRETARIA PLAN TODA UNA VIDA	25	M	E	SI	NO	SI	NO	NO	NO	SI	3	3	5	3	2	1	4	2	5	4	4
2179	SECRETARIA PLAN TODA UNA VIDA	21	F	G	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	3	4	1	5	1	3	5	1	1	4	5
2180	SECRETARIA PLAN TODA UNA VIDA	31	F	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	4	5	3	3	5	4	5	4	5	5	5
2181	SECRETARIA PLAN TODA UNA VIDA	32	F	G	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	3	3	3	1	3	3	3	3	4	4	3
2182	SECRETARIA PLAN TODA UNA VIDA	44	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	2	2	2	2	2	1	1	4	4	3	4
2183	SECRETARIA PLAN TODA UNA VIDA	31	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	3	3	5	4	4	3	4	4	4
2184	SECRETARIA PLAN TODA UNA VIDA	37	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4
2185	SECRETARIA PLAN TODA UNA VIDA	40	F	G	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	3	4	2	3	2	2	3	2	2	2	2
2186	SECRETARIA PLAN TODA UNA VIDA	41	F	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	5	3	2	1	4	4	4	4	5	5	4
2187	SECRETARIA PLAN TODA UNA VIDA	32	M	G	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1
2188	SECRETARIA PLAN TODA UNA VIDA	31	M	E	NO	SI	NO	NO	SI	SI	NO	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3
2189	SECRETARIA PLAN TODA UNA VIDA	33	F	G	NO	SI	SI	NO	SI	NO	SI	4	5	5	3	4	3	3	3	4	4	5
2190	SECRETARIA PLAN TODA UNA VIDA	35	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	2	2	4	4	1	2	1	1	5	3	5
2191	SECRETARIA PLAN TODA UNA VIDA	40	M	E	SI	NO	SI	NO	SI	NO	NO	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2
2192	MINISTERIO DE ECONOMÍA	38	F	G	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	2	3	2	3	3	4	3	4	2	3	3
2193	F.F.A.A	30	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	4	4	3	3	1	3	5	4	4	4	4
2194	F.F.A.A	30	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	4	4	3	3	1	3	5	4	4	4	4
2195	F.F.A.A	38	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	4	2	3	1	4	4	3	2	4	4	4
2196	F.F.A.A	41	F	E	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	4	3	5	5	4	4	4	5	5	4	4
2197	F.F.A.A	28	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	2	5	2	3	3	4	3	4	3	4
2198	F.F.A.A	35	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	5	5	4	3	2	4	4	3	4	4
2199	F.F.A.A	38	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	4	2	3	4	5	2	4	3	4
2200	F.F.A.A	34	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	3	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5
2201	F.F.A.A	35	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	4	3	5	4	3	4	5	3	4	4	4
2202	F.F.A.A	32	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	3

2203	F.F.A.A	37	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4
2204	F.F.A.A	33	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5
2205	F.F.A.A	48	F	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	3	2	4	3	1	3	3	2	3	3	2
2206	F.F.A.A	26	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	3	5	5	2	2	4	5	3	3	3	3
2207	F.F.A.A	40	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	3	3	2	3	2	3	5	3	3	3	3
2208	F.F.A.A	41	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	3	3	5	4	1	2	5	3	3	3	3
2209	F.F.A.A	38	M	E	NO	SI	NO	SI	SI	SI	NO	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5
2210	F.F.A.A	40	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2211	F.F.A.A	40	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
2212	F.F.A.A	39	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	3	4	5	5	5	5	5	3	5
2213	F.F.A.A	25	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5
2214	F.F.A.A	27	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
2215	F.F.A.A	35	M	E	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	5	4	4	4	2	4	5	4	4	4	4
2216	F.F.A.A	44	M	E	NO	SI	NO	NO	NO	SI	SI	5	3	5	5	3	5	5	3	5	3	5
2217	F.F.A.A	41	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	3	4	2	5	5	5	5	4	5
2218	F.F.A.A	39	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	2
2219	F.F.A.A	31	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	3	3	5	3	1	1	3	2	1	2	3
2220	F.F.A.A	41	M	E	NO	SI	NO	NO	NO	SI	SI	4	4	5	3	3	4	5	4	4	3	4
2221	F.F.A.A	40	M	E	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	5	3	3	3	5	4	4	3	3
2222	F.F.A.A	45	M	E	NO	SI	NO	NO	SI	NO	SI	4	3	5	3	2	4	4	2	3	3	3
2223	F.F.A.A	46	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	2	2	4	2	2	3	4	2	4	3	3
2224	F.F.A.A	38	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	3	3	3	2	1	3	3	2	2	3	3
2225	F.F.A.A	34	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4
2226	F.F.A.A	38	M	E	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3
2227	F.F.A.A	40	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2228	F.F.A.A	38	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2229	F.F.A.A	33	M	E	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2230	F.F.A.A	50	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3
2231	F.F.A.A	33	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3
2232	F.F.A.A	40	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	4	2	3	5	5	2	4	3	4
2233	F.F.A.A	34	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	3	3	4	3	2	3	3	2	4	3	3
2234	F.F.A.A	28	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5
2235	F.F.A.A	25	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
2236	F.F.A.A	28	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	3	4	3	2	2	2	2	2	3	3
2237	F.F.A.A	34	F	E	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4

2238	F.F.A.A	26	F	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	2	4	4	3	2	1	3	2	2	2	2
2239	F.F.A.A	60	F	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	4	2	4	2	2	4	4	2	4	3	3
2240	F.F.A.A	40	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3
2241	F.F.A.A	26	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
2242	F.F.A.A	38	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4
2243	F.F.A.A	41	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	3	4	2	5	5	5	5	4	5
2244	F.F.A.A	40	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	1	1	5	2	1	1	1	1	1	2	1
2245	F.F.A.A	37	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	2	5	5	3	4	5	5	5	3	4	3
2246	F.F.A.A	38	M	E	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI	3	3	3	2	2	2	4	3	2	3	2
2247	F.F.A.A	36	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	4	2	4	3	2	2	5	2	5	5	4
2248	F.F.A.A	40	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2249	F.F.A.A	35	M	E	NO	SI	NO	NO	NO	SI	NO	3	4	5	3	2	2	3	1	4	1	3
2250	F.F.A.A	36	M	E	NO	SI	NO	NO	NO	SI	SI	3	4	5	3	2	2	3	1	4	1	3
2251	F.F.A.A	49	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
2252	F.F.A.A	38	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
2253	F.F.A.A	37	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	2	1	3	2	2	1	3	2	2	2	3
2254	F.F.A.A	33	M	E	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	3	2	4	4	4	3	3	4	3	4	3
2255	F.F.A.A	33	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4
2256	F.F.A.A	33	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
2257	F.F.A.A	34	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	4	4	5	3	4	4	5	4	3	2	4
2258	F.F.A.A	27	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	1	3	1	1	2	2	4	2	2	2	2
2259	F.F.A.A	40	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	1	1	5	2	1	1	1	1	1	2	1
2260	F.F.A.A	27	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	1	4	5	2	1	2	5	1	2	1	4
2261	F.F.A.A	28	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	2	5	5	3	3	5	5	3	5	4	5
2262	F.F.A.A	34	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
2263	F.F.A.A	32	M	E	NO	SI	NO	NO	NO	SI	SI	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4
2264	F.F.A.A	30	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	2	2	3	5	3	2	3	3	2	3	4
2265	F.F.A.A	42	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5
2266	F.F.A.A	38	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	3	2	4	3	2	2	4	2	5	5	4
2267	F.F.A.A	36	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	3	1	4	3	2	2	5	2	5	5	4
2268	F.F.A.A	36	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	2	1	5	2	2	3	5	2	5	2	2
2269	F.F.A.A	33	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	3	3	4	3	5	5	4	4	3	4
2270	F.F.A.A	39	M	E	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4
2271	F.F.A.A	39	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2
2272	F.F.A.A	37	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

2273	F.F.A.A	38	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	3	4	5	4	3	3	3	3	3	4	4
2274	F.F.A.A	35	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4
2275	F.F.A.A	33	M	E	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	3	4	3	4	2	4	4	2	4
2276	F.F.A.A	32	M	E	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	3	4	3	2	4	4	2	4	4
2277	F.F.A.A	32	M	E	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	3	2	4	2	1	2	3	2	2	3	3
2278	F.F.A.A	36	M	E	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	3	3	4	4	3	3	3	2	3	2	2
2279	F.F.A.A	33	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	3	4	4	4	4	3	3	3	5	3	2
2280	F.F.A.A	36	M	E	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3
2281	F.F.A.A	38	M	E	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	3	3	3	1	1	1	3	2	2	2	3
2282	m-Finanzas	43	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	2	3	3	3	5	3	4	4	5
2283	m-Finanzas	36	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	2	3	3	3	5	3	4	4	5
2284	m-Finanzas	39	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	4	2	3	3	5	5	3	4	4	5
2285	m-Finanzas	36	F	E	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	4	4	2	3	3	3	5	3	4	4	4
2286	m-Finanzas	31	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	5	3	4	5	4	5	4	5	4	5
2287	m-Finanzas	32	F	E	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	4	5	2	4	4	5	4	4	4	2	3
2288	m-Finanzas	50	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5
2289	m-Finanzas	48	M	E	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	4	2	4	4	3	4	4	3	4	4	3
2290	m.salud	33	M	E	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	5	4	4	5	4	3	2	4	4	5	4
2291	m.salud	31	M	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4
2292	aGencia de aGuas	32	F	E	NO	SI	SI	NO	SI	NO	SI	4	4	3	5	3	3	4	3	4	4	4
2293	conafits	38	F	E	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	3	3	4	3	3	3	3	2	4	4	3
2294	I.Nacionales	28	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3
2295	I.Nacionales	30	M	E	NO	SI	NO	NO	SI	NO	SI	4	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4
2296	BIESS	33	M	E	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4
2297	BIESS	59	M	E	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI	3	2	1	3	3	3	4	4	4	3	4
2298	BIESS	33	F	E	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	3	3	4	4	5	5	5	3	4	5	4
2299	BIESS	31	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	4	3	4	4	4	3	5	5	4	3	4
2300	BIESS	40	F	E	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	4	3	5	4	4	4	5	4	4	3	5
2301	BIESS	41	F	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	1	3	5	5	3	2	5	3	1	2	4
2302	BIESS	49	M	E	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	5	2	2	4	2	4	5	2	4	4	4
2303	BIESS	35	F	E	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	2	3	3	3	3	4	3	2	2	2	3
2304	BIESS	20	F	E	NO	SI	NO	NO	NO	SI	SI	1	2	5	4	3	5	5	5	3	4	5
2305	BIESS	40	F	E	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	4	2	1	2	1	1	1	2	4	3	1
2306	BIESS	42	M	E	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4
2307	BIESS	37	F	E	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	3	2	2	2	3	3	5	3	3	4	4

2308	BIESS	48	M	E	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	3	3	3	3	5	2	2	3	2	3	3
2309	BIESS	36	F	E	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
2310	BIESS	28	M	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	3	3	1	4	2	3	5	3	3	3	3
2311	BIESS	30	M	E	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2312	BIESS	28	M	E	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5
2313	BIESS	25	M	E	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
2314	BIESS	40	F	E	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	3	4	4	2	4	3	3	2	4	4	4

APÉNDICES

Listado de gráficos

Gráfico 1- Modelo de Aaker para el valor de marca 45

Gráfico 2- Modelo de Aaker para la identidad de marca.....46

Gráfico 3-Perspectiva reputacional de la marca 47

Gráfico 4- Valor generado para la marca empleador de las organizaciones.....58

Gráfico 5- Evaluación de la marca empleador.....66

Gráfico 6-Modelo de confianza de Mayer, David & Schoorman.....77

Gráfico 7- Aplicación de marca empleador durante el ciclo de vida del empleado 113

Gráfico 8- Aplicación de marca empleador durante el ciclo de vida del empleado 114

Gráfico 9- Fases de evaluación de la marca empleador.....117

Gráfico 10- Evolución del número de empleados públicos en Ecuador.....139

Gráfico 11- Organigrama de la Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP) 149

Gráfico 12- Isologo de la marca gobierno 154

Gráfico 13- Primera evaluación de ambiente laboral en el sector público en Ecuador 2013 158

Gráfico 14- Atributos de las dimensiones evaluadas en encuestas de ambiente laboral 159

Gráfico 15- Fases de implementación de la metodología de este trabajo.....166

Gráfico 16- Ventajas y desventajas de los grupos focales.....167

Gráfico 17- Distribución porcentual de muestra por género 210

Gráfico 18- Valoración de los atributos de la marca empleador del sector público de Ecuador por edad generacional 220

Gráfico 19- Valoración de los atributos de la marca empleador del sector público de Ecuador por género 225

Gráfico 20- Valoración de los atributos de la marca empleador del sector público de Ecuador por autoidentificación del funcionario por patrono N=2071 funcionarios 229

Gráfico 21- Validación estadística de la correlación para la elaboración de un indicador de la marca empleador.....232

Listado de tablas

Tabla 1- Valor interno y externo de la recepción adecuada de la marca empleador 67

Tabla 2- Definiciones de términos clave según Argenti & Druckenmiller 69

Tabla 3- Valores y variables de reputación corporativa según Villafañe (Merco) 71

Tabla 4- Dimensiones y atributos de la reputación según Fombrun (RepTrakSystem) 72

Tabla 5- Objetivos de la gestión de talento humano.....82

Tabla 6-Áreas de cambio en la NGP que fortalecen la marca empleador 94

Tabla 7- Diferencias entre el sector privado y público.....97

Tabla 8- Títulos de los servidores públicos 101

Tabla 9- Valores generales de las personas 102

Tabla 10- Valores laborales de las personas.....103

Tabla 11- Diferencias entre jefe y líder 106

Tabla 12- Atributos de la marca empleador en la literatura académica.....120

Tabla 13- Dimensiones y atributos de marca empleador según los monitores.....123

Tabla 14- Dimensiones y atributos para la atracción del talento en el estudio de Zabala & Jervis (2004).....129

Tabla 15- Atributos priorizados para la atracción del talento en el sector público y privado en Ecuador 130

Tabla 16- Organizaciones con mejor valoración como empleadoras en Ecuador (2014) 130

Tabla 17- Dimensiones y atributos de la marca empleador del sector público aplicadas en el presente trabajo 134

Tabla 18- Resumen de artículos de la Constitución 2008 relacionados con las condiciones laborales en el sector público.....141

Tabla 19- Resultados de entrevista a funcionario de SNAP 147

Tabla 20- Características de los grupos focales.....170

Tabla 21- Características de los entrevistados.....176

Tabla 22- Propuesta de escala de indicador de la marca empleador del sector público de Ecuador 185
Tabla 23- Hallazgos de los grupos focales con empleados potenciales del sector público ... 188
Tabla 24- Peso atribuido por empleados potenciales a los atributos de la marca empleador del sector público de Ecuador 193
Tabla 25- Hallazgos de las entrevistas en profundidad 195
Tabla 26- Peso atribuido por gestores de talento a los atributos de la marca empleador del sector público de Ecuador 203
Tabla 27- Contraste de pesos asignados a los atributos de la marca empleador por empleados potenciales y gestores de talento 207
Tabla 28- Distribución de la muestra por edad generacional N=2314 funcionarios 210
Tabla 29- Distribución de la muestra por autoidentificación del funcionario por patrono N=2314 funcionarios 211
Tabla 30- Resultados de preguntas de conocimiento de la marca empleador del sector público N=2314 funcionarios 212
Tabla 31- Resultados de preguntas de la reputación del gobierno e instituciones públicas N=2314 funcionarios 214
Tabla 32- Valoración de los atributos de la marca empleador del sector público N=2314 funcionarios 215
Tabla 33- Ranking de los atributos de la marca empleador del sector público N=2314 funcionarios 216
Tabla 34- Valoración de la satisfacción de los funcionarios con las dimensiones de la marca empleador del sector público N=2314 funcionarios 218
Tabla 35- Valoración de los atributos de la marca empleador del sector público de 219
Tabla 36- Valoración de la satisfacción de los funcionarios por edad generacional con las dimensiones de la marca empleador del sector público 223

Tabla 37- Valoración de los atributos de la marca empleador del sector público de Ecuador por género N=2314 funcionarios 224
Tabla 38- Satisfacción de los funcionarios por género con las dimensiones de la marca empleador del sector público 227
Tabla 39- Valoración de los atributos de la marca empleador del sector público de Ecuador por autoidentificación del funcionario por patrono N=2071 funcionarios 228
Tabla 40- Valoración de la satisfacción de los funcionarios por autoidentificación de patrono con las dimensiones de la marca empleador del sector público..... 230
Tabla 41- Valoración de las dimensiones de la marca empleador del sector público 231
Tabla 42- Cálculo del valor de indicador de marca empleador sector público Ecuador 234
Tabla 43-Valor de indicador de marca empleador del sector público de Ecuador por edad generacional 235
Tabla 44-Valor de indicador de marca empleador del sector público de Ecuador por género 236
Tabla 45- Valor de indicador de marca empleador del sector público de Ecuador por autoidentificación de patrono..... 237
Tabla 46- Valor de indicador de marca empleador del sector público de Ecuador por afinidad política..... 238
Tabla 47- Valor de indicador de marca empleador del sector público de Ecuador por percepción de la reputación de Gobierno para atraer, retener y motivar talento 240
Tabla 48- Valor del indicador de marca empleador del sector público por percepción de la reputación de su institución para atraer, retener y motivar talento 242
Tabla 49- Valor de indicador de marca empleador del sector público de Ecuador para los funcionarios que consideran que ser un buen empleador genera confianza en las instituciones públicas 243