

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES

**COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y SERVICIO PROFESIONAL  
DE CARRERA EN LA SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA

**LILIANA MARGARITA VILLEGAS RONCES**

DIRECTOR DE TESIS: DR. JESÚS FELIPE URIBE PRADO  
REVISORA: MTRA. SILVIA VITE SAN PEDRO

CIUDAD UNIVERSITARIA, MÉXICO, D.F.

ABRIL 2009



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# ÍNDICE

---

• <b>CAPÍTULO I. PSICOLOGÍA Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</b> .....	1
1.1 Psicología Organizacional.....	3
1.2 El comportamiento.....	9
1.3 Las Organizaciones.....	10
1.4 El Comportamiento Organizacional.....	16
1.5 El estudio del Comportamiento Organizacional.....	20
• <b>CAPÍTULO II. COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b> .....	23
2.1 Definiciones de Compromiso Organizacional.....	24
2.2 Modelos de Compromiso Organizacional.....	26
2.3 Variables relacionadas con Compromiso Organizacional.....	33
2.4 Investigaciones de Compromiso Organizacional en México y en el mundo.....	45
2.5 Los dilemas del Compromiso Organizacional: ¿Cómo se deteriora y cómo se fomenta en las organizaciones?.....	49
• <b>CAPÍTULO III. SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA Y SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA</b> .....	58
3.1 Sector Público y Gobierno.....	58
3.2 Secretaría de la Función Pública.....	64
3.3 Servicios Civiles en el mundo.....	68
3.4 Servicio Profesional de Carrera en México.....	74
3.5 Profesionalización e Impacto del Servicio Profesional de Carrera en las organizaciones.....	80

• <b>CAPÍTULO IV. MÉTODO</b> .....	84
4.1 Objetivo de Investigación.....	84
4.2 Justificación.....	84
4.3 Preguntas de Investigación.....	84
4.4 Hipótesis.....	85
4.5 Variables.....	85
4.6 Tipo de Investigación.....	87
4.7 Diseño.....	87
4.8 Sujetos.....	87
4.9 Muestra.....	88
4.10 Contexto y escenarios.....	88
4.11 Instrumentos.....	88
4.12 Procedimiento.....	89
4.13 Tratamiento estadístico.....	90
• <b>CAPÍTULO V. RESULTADOS</b> .....	91
5.1 Estadística Descriptiva.....	91
5.2 Consistencia interna de factores.....	98
5.3 Estadística Inferencial.....	98
• <b>CAPÍTULO VI. DISCUSIONES Y CONCLUSIONES</b> .....	106
6.1 Compromiso Afectivo.....	106
6.2 Compromiso de continuidad.....	109
6.3 Compromiso Normativo.....	111
6.4 Otras correlaciones.....	113
6.5 Conclusiones.....	114
• <b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	121
• <b>ANEXOS</b> .....	128

## AGRADECIMIENTOS

Dios: por hacerme caminar en senderos seguros, inciertos, altos, bajos, en compañía y en soledad, por la vida, la familia, la amistad y el amor. Por tu presencia intangible y perpetua.

Madre y Padre: por las enseñanzas diarias y el apoyo a mis proyectos y decisiones, por ser Guías, las mejores y por haberme hecho crecer en un hogar de amor, los amo yo también.

Meme: por la compañía y camaradería, por ser ejemplo para mí, por la niñez compartida y el consejo constante, por el cuidado y tu eterna sonrisa.

Beto: por ser la chispa que iluminó a nuestra familia, por ser el mejor quinto integrante, cuenta conmigo hermano.

Ewa Wierzbicka, Meme Mancilla y Carlos Flores: por su amistad, la escucha, los mejores recuerdos de la gloriosa Universidad, la vida nos presentó hace muchos años y nos mantiene juntos en las buenas y en las malas. Ewa: por tu madurez, Meme: por tu incondicionalidad, Charly: por la alegría que te caracteriza en todo momento. Gracias amigos (BM)!!.

Familia Villegas & Familia Ronces: por la variedad y el folclor de la convivencia, por perpetuar el recuerdo de los abuelos. Susana K. Ronces: por la sangre que nos une y la vida que se empeña en hacernos coincidir en alegrías y adversidades, sé que cuento contigo, ten la seguridad que siempre estaré aquí.

Mtra. Rocío Pérez y Dr. Luis Gonzalo Camacho: por el apoyo laboral y hasta personal, por ayudarme a crecer y desarrollarme personal y profesionalmente, por sus comentarios tan valiosos para reflexionar y redactar el presente trabajo. Gracias por sembrar en mí la vocación del Servicio Público Mexicano, toda mi admiración y respeto para ustedes.

Lily Reyes y Denisse Romero: por ser la pequeña familia diaria, por la amistad y la convivencia; con ustedes es fácil trabajar y aún mejor: disfrutar el trabajo. ¿Quién dijo que los amigos no existen en el trabajo???

Gracias a todas aquellas personas y cosas que han dejado en mi vida las enseñanzas precisas, aún a aquellos que intentaron destruirme porque gracias a la adversidad la luz brilla más fuerte cuando llega su momento, el momento de resplandecer. Este trabajo es el final de un proyecto y el inicio de otro, gracias por ayudarme a construirlo y así escribir permanentemente la historia de una vida... falta aún camino por recorrer. Esto es en agradecimiento a todos ustedes.

*D: Está escrito...*

Liliana M. Villegas Ronces

**Dedico este trabajo que con tanto esfuerzo y amor realicé para esa persona que por sí misma me inspiró; porque con tu entrega, tu lealtad y el amor a tu empresa, me hiciste entender sin palabras qué era realmente el Compromiso Organizacional... y sabes? creo que ya lo entendí. Gracias por la vida, por el valor y por el ejemplo... entre otras cosas... GRACIAS PADRE.**

# CAPÍTULO I. PSICOLOGÍA Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

---

*“El Comportamiento Organizacional es una herramienta humana para beneficio de los seres humanos (Davis, 2002)”.*

Definitivamente el estudio del Comportamiento Organizacional ha sido de importante interés para la ciencia de la Psicología, especialmente, en los últimos años, cuando la Psicología comenzó a dejar los divanes y los consultorios para adentrarse a campos más abiertos, a sistemas de grupos que se formaban entre sí y que tenían como característica común el seguimiento de una meta, de un objetivo: LAS ORGANIZACIONES.

Para poder interactuar y convivir, es necesario que exista una organización, es decir, que se identifiquen estructuras, normas y reglas, roles y posiciones. El individuo ocupa, en cada organización un lugar específico que puede ser fijo (como en la familia de origen) o variable (como en los clubes, las empresas o las asociaciones de diversa índole) (Itto, 2005). Con base en lo anterior, es de destacar la importancia que tiene la organización laboral en las vidas de los individuos de nuestra sociedad, de hecho normalmente creemos conocer a una persona por el hecho de resolver preguntas como: *¿cómo te llamas?, ¿cuántos años tienes? y ¿en qué trabajas?*, es decir, el trabajo (la organización laboral) es tan informativa, que es un indicador con el que nos describimos en gran proporción y se vuelve parte de la conformación de una identidad personal. Tal como fue considerado por March y Simon desde 1958: “Para la mayoría de las personas, las organizaciones formales representan la parte más importante de su ambiente” (March y Simon 1958, citados en Gil 2003).

El trabajo puede ser importante por la remuneración económica, por la ocupación que nos da, porque a través de él se pueden desarrollar las profesiones, por las afiliaciones a los grupos que se forman dentro de él, por el compromiso que se tiene con la organización, porque da un lugar dentro de la sociedad, etc. Pero si es tan importante, deberíamos plantearnos algunas preguntas con respecto a él, tales como: *¿cómo nos desenvolvemos en el trabajo?, ¿qué actitudes presentamos en nuestra jornada laboral?, ¿qué opiniones nos formamos de nuestra organización laboral?, ¿cuál es la opinión que la organización tiene de nosotros?, ¿qué es lo que nos motiva a hacer bien o mal nuestro trabajo?, ¿cómo son las relaciones con nuestros compañeros, con nuestra área y con nuestra gerencia?, ¿cómo afectan estas relaciones al seguimiento de esos objetivos de la empresa o institución?*. Estas preguntas han abierto campos de investigación en los que la Psicología como ciencia del comportamiento humano, se ha interesado en resolver.

La Psicología cuenta hoy con procedimientos que aseguran la presencia del método científico en los estudios e investigaciones dentro de las organizaciones, no sólo de índole laboral sino de todo tipo (lucrativas, no lucrativas, de servicios, deportivas, de interés social, políticas, de la sociedad civil, estudiantiles, etc.). El único medio que en la actualidad nos permite desarrollar métodos, técnicas o tecnologías con un alto grado de seguridad en lo que hace al logro de objetivos es la ciencia o el método científico (Díaz, 1996). Es a través de los resultados y aportaciones de estas investigaciones que las organizaciones pueden identificar aspectos particulares de ellas mismas y pueden tomar las acciones correspondientes. Es para mi menester, poder realizar una investigación en este ámbito, ya que estoy convencida de su importancia y utilidad. Pero antes de adentrarnos más, comenzaremos por presentar algunos aspectos básicos acerca del comportamiento organizacional y de cómo lo estudia la Psicología en este primer capítulo.

## 1.1 Psicología Organizacional.

Escribir la historia de “algo” siempre es difícil; existen perspectivas diferentes con énfasis diversos, también constituye un reto dividir la evolución histórica de una disciplina en unidades de tiempo, sin embargo, haremos una pequeña reseña de cómo fue evolucionando la Psicología Industrial/Organizacional. Se mencionará cómo esta disciplina se convirtió en lo que es ahora y cómo determinados individuos y eventos clave contribuyeron a conformarla.

Lillian Gilbreth fue una de las psicólogas que hizo contribuciones sustanciales a la primera época de la Psicología Industrial/Organizacional (originalmente fue llamada Psicología Industrial, no fue sino hasta 1970 que el apéndice “organizacional” fue oficial), al pronunciarse en una convención de ingenieros industriales, a favor de considerar al ser humano como el elemento más importante de la industria y recalcar que éste no había recibido la suficiente atención, ya que el entrenamiento científico de los ingenieros sólo tocaba la manipulación de los objetos inanimados. Adicionalmente Gilbreth se mostró a favor de que la nueva profesión de dirección científica abriera sus ojos ante el sitio que necesariamente tendría que ocupar la Psicología en cualquier programa que desarrollaran los ingenieros industriales (Muchinsky, 2002).

Tres individuos fueron considerados los padres fundadores de la Psicología Industrial/Organizacional:

- Walter Dill Scott. Psicólogo estadounidense, ofreció una charla a varios dirigentes de negocios en Chicago sobre la necesidad de aplicar la psicología a la publicidad. Esta charla lo llevó a la publicación de dos libros, el primero (*The Theory of Advertising, 1903*) trataba de la sugestión y la argumentación como métodos para influir sobre la gente; el segundo libro (*The Psychology of Advertising, 1908*) apuntaba hacia el incremento de la eficiencia humana con tácticas como la imitación, la competencia, la lealtad y la concentración. Durante la Primera Guerra Mundial, Scott fue decisivo en la aplicación de procedimientos de personal dentro del ejército, además influyó sustancialmente en el aumento de la conciencia pública hacia la psicología industrial y su credibilidad (Muchinsky, 2002).
- Frederick W. Taylor. Ingeniero de profesión; se dio cuenta del valor que tenía rediseñar la situación laboral para alcanzar tanto una mayor producción de la compañía como salarios más altos para los trabajadores. Su obra más conocida es el libro “The Principles of Scientific Management” (1911), dichos principios eran: 1) la ciencia por encima de la regla del pulgar, 2) selección científica y capacitación, 3) la cooperación por encima del individualismo, 4) división equitativa del trabajo más adecuado entre jefes y empleados.

Taylor fue muy criticado debido a que lo acusaron de explotar inhumanamente a los trabajadores por un salario mayor, debido a lo cual quedarían desempleados muchos obreros, ya que se necesitarían menos; por su parte él replicó que la eficiencia incrementada llevaba a una prosperidad mayor, no menor, y que los obreros que no eran contratados para un trabajo, serían llevados a otro que utilizaría mejor su potencial. Posterior a esta discusión, estalló la Primera Guerra Mundial y la polémica se desvaneció (Muchinsky, 2002).

- Hugo Münsterberg. Psicólogo alemán, le interesaba la aplicación de métodos psicológicos tradicionales a problemas industriales prácticos. Publicó varios trabajos como “Psicología de la Actividad Industrial. Ensayo de Psicología Experimental Aplicada” (Peiró, 2003, citado en Gil, 2003) y su libro “Psychology and Industrial Efficiency” (1913) se dividía en tres partes: seleccionar trabajadores, diseñar situaciones laborales y utilizar psicología en las ventas. Algunos autores consideran a Münsterberg el Padre de la Psicología Industrial. Cuando estalló la Primera Guerra Mundial en Europa, Münsterberg apoyó la causa alemana viviendo en Estados Unidos; su lealtad le costó el ostracismo y esa tensión emocional quizá contribuyó a su muerte en 1916 (Muchinsky, 2002).

La voluntad por resolver cuestiones de eficiencia, que conectaba con las demandas sociales de la época, fue decisiva para que desde 1910 la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, se considerara un área específica de la Psicología (Rodríguez, 2001). El énfasis primario de los primeros trabajos en la Psicología Industrial/Organizacional se dirigía a las ventajas económicas que se pueden lograr aplicando las ideas y métodos de la psicología a problemas de los negocios y la industria. Los líderes de los negocios comenzaron a realizar investigaciones aplicadas. Sin embargo, la Primera Guerra Mundial dio lugar a un desplazamiento en la dirección de las investigaciones en psicología industrial (Muchinsky, 2002).

- Primera Guerra Mundial (1917-1918). La Primera Guerra Mundial dio un poderoso impulso a la respetabilidad de la Psicología. Robert Yerkes, como presidente de la APA (American Psychological Association), llevó a la profesión a cumplir misiones con el esfuerzo bélico. La APA hizo muchas propuestas, incluyendo métodos para seleccionar y reconocer a los reclutas con deficiencia mental, así como métodos de asignación de reclutas a puestos en el ejército.

A su vez, el ejército se mostraba algo escéptico ante las demandas de los psicólogos. Finalmente aprobó un número modesto de propuestas, sólo aquellas que implicaban la evaluación de reclutas. Yerkes y otros psicólogos revisaron una serie de test generales de inteligencia y a la larga desarrollaron uno, que denominaron Army Alpha. Cuando

descubrieron que 30% de los reclutas eran analfabetos, desarrollaron el test Army Beta, especial para los que no podían leer el inglés. Mientras tanto Walter Dill Scott, investigaba la mejor colocación de los soldados en el ejército. Clasificó y ubicó a los alistados, llevó a cabo valoraciones del desempeño de oficiales, y desarrolló y preparó deberes laborales y calificaciones para más de 500 puestos de trabajo.

Habiéndose dado la autorización del programa de realización de test, tan sólo tres meses antes de la firma del armisticio, dicho programa no aportó tanto a la Guerra como Yerkes habría deseado. Aunque 1,726,000 individuos fueron sometidos a test en el programa, la utilización real de los resultados fue mínima. Aunque el impacto de la Psicología en el esfuerzo de guerra no fue sustancial, el proceso mismo de otorgar tal reconocimiento y autoridad a los psicólogos, dio un gran impulso a la profesión. Los psicólogos fueron considerados profesionales capaces de hacer valiosas aportaciones a la sociedad y contribuir a la prosperidad de una compañía o de una nación (Muchinsky, 2002).

La Psicología aplicada emergió de la guerra como una disciplina reconocida. La sociedad comenzaba a darse cuenta de que la psicología industrial podía resolver problemas prácticos. En el periodo entre las dos Guerras Mundiales, en la fábrica Hawthorne, de la Western Electric Company (1924). Los estudios Hawthorne fueron un empeño conjunto entre Western Electric y varios investigadores de la Universidad de Harvard. El estudio original intentaba hallar la relación entre la iluminación y la eficiencia, después del experimento y, para sorpresa de los investigadores, la productividad parecía no guardar relación con el nivel de iluminación. Los resultados del primer estudio dieron lugar a otros cuatro estudios importantes, que se llevaron a cabo durante un periodo de doce años: 1) sala de pruebas, 2) programa masivo de entrevistas, 3) sala de observación del banco de alambrado y 4) asesoría de personal (Muchinsky, 2002).

Los resultados de los estudios Hawthorne revelaron muchos aspectos de la conducta humana que no habían sido reconocidos antes. Los investigadores lanzaron la hipótesis de que los resultados de los estudios habían sido causados por el deseo de los empleados de complacerlos, por lo tanto, consideraron que uno de los resultados más importantes del estudio fue un fenómeno determinado el "Efecto Hawthorne". Los obreros reaccionaban positivamente porque la administración se preocupaba por ellos (Dubrin, 2003). Su rendimiento comenzó a mejorar tras el inicio de la intervención de los investigadores, y siguió mejorando debido a la novedad de la situación, o sea, los empleados respondieron de manera positiva al tratamiento novedoso que recibían de los investigadores. Sin embargo, la novedad comenzó a desaparecer y la productividad regresó a su nivel anterior. Este fenómeno de cambio de conducta que sigue al comienzo de un tratamiento novedoso, con retorno gradual al nivel anterior de conducta según desaparece la novedad, es el efecto Hawthorne. Los estudios Hawthorne revelaron también la existencia de grupos de trabajo informales de empleados y sus controles sobre la producción, así como la importancia de las

actitudes de los empleados, el valor de contar con un supervisor comprensivo y favorable, y la necesidad de tratar a los obreros como a personas, en lugar de cómo capital humano meramente (Muchinsky, 2002). La realización de estos estudios concluyó coincidentemente con el estallido de la Segunda Guerra Mundial de la cual se hablará a continuación:

- Segunda Guerra Mundial (1941-1945). Para esta época, los psicólogos habían estudiado los problemas de selección y colocación de empleados, y habían refinado sus técnicas considerablemente. A diferencia de la Primera Guerra Mundial, esta vez el ejército fue el primero en acudir a los psicólogos, la prueba que se desarrolló esta vez fue la Army General Classification Test, AGCT (Prueba General de Clasificación del Ejército), un punto de referencia en la historia de las pruebas de grupo. En 1992, Harret explicó que 12 millones de soldados fueron clasificados en puestos de trabajo militares sobre la base de las pruebas. Los psicólogos también trabajaron en el desarrollo y utilización de la prueba de estrés situacional. Otra área de trabajo era la selección y entrenamiento de pilotos para volar aviones de guerra. Trasladaron el escenario tradicional de las pruebas de laboratorio a la cabina de control. La investigación produjo dos resultados importantes: primero, se seleccionaron y entrenaron como pilotos buenos candidatos (el ámbito tradicional de la psicología de personal); segundo, se diseñó equipo para que el trabajo de piloto fuera más fácil y seguro (una contribución del nuevo campo de la psicología aplicada a la ingeniería) (Muchinsky, 2002).

Cada una de las dos Guerras aportó en gran medida a la psicología industrial, pero de una manera algo diferente. La Primera Guerra Mundial contribuyó a formar la profesión y le otorgó aceptación social. La Segunda Guerra Mundial ayudó a desarrollarla y refinarla (Muchinsky, 2002). Una vez finalizado el conflicto pues, y revestidos de la autoridad moral y profesional conseguida en éste, los psicólogos industriales abrieron amplias brechas en los campos de la consultoría, de la investigación y de la industria, que posteriormente serían la base del desarrollo actual de la disciplina (Rodríguez, 2001).

- Periodo de 1946 a 1963. La División de Psicología Industrial de la APA fue creada en 1946. La herencia de la Psicología Aplicada a la ingeniería era una mezcla de psicología experimental e industrial, como se enuncia en su primera etiqueta: "psicología experimental aplicada". La parte de la Psicología Industrial especializada en selección, clasificación y capacitación de personal, también obtuvo su propia identidad, "psicología de personal". En los años sesenta los investigadores prestaron más atención a las influencias sociales que afectan la conducta dentro de las organizaciones. Términos tales como *cambio organizacional* y *desarrollo de la organización* aparecieron regularmente en la literatura (Muchinsky, 2002).

- Periodo de 1964 a la fecha. En 1964, la nación estadounidense fue barrida por lo que después se denominó el "Movimiento de Derechos Civiles". En ese mismo año el Congreso de Estados Unidos aprobó la Ley de Derechos Civiles, una legislación de largo alcance, diseñada para reducir la injusta discriminación contra las minorías. El significado de la Ley para los Psicólogos se explica como sigue: durante años, los psicólogos industriales u organizacionales, disfrutaron de relativa libertad en el empleo de una amplia variedad de procedimientos de evaluación psicológica (test y entrevista) para tomar decisiones; el resultado de estas decisiones de empleo fue la representación desproporcionada de las minorías (sobre todo los negros y las mujeres) en los puestos de trabajo, en particular en posiciones por encima de los puestos inferiores. Como los resultados aparentes de estas decisiones fueron históricamente la discriminación contra las minorías, el gobierno intervino para vigilar las prácticas de personal de los empleadores. Ahora la Psicología Industrial/Organizacional tenía que servir a dos autoridades definitivas: la primera autoridad era la realización de trabajo de alta calidad mediante la investigación científica o prestando servicios a clientes; la segunda autoridad era la vigilancia y la evaluación del gobierno. Esta vez, los psicólogos tenían que aceptar las consecuencias de responder legalmente a sus actos.

La supervisión legal, en opinión de Muchinsky (Muchinsky, 2002), impulsó a los psicólogos a ampliar sus horizontes en términos de los problemas que ocupan y las soluciones que proponen.

Hoy, la Psicología Industrial/Organizacional, es multidisciplinaria, tanto por su contenido como por sus métodos de investigación. La evolución de la Psicología Industrial/Organizacional es la crónica de intereses crecientes a lo largo de varias dimensiones comunes, que ha sido moldeada por algunos eventos históricos (Muchinsky, 2002), además es una ciencia dirigida a la aplicación; es una disciplina científica pero también es un campo de aplicación y una profesión (Rodríguez, 2001).

La Psicología de las Organizaciones es una disciplina básica y aplicada que se enfoca en la intervención dentro de la misma organización, con el objetivo de optimizar su funcionamiento y sus resultados, tanto para los individuos como para las organizaciones y la sociedad en su conjunto (Gil, 2003).

Actualmente la APA, incluye a la Psicología Industrial/Organizacional en su división 14 con la denominación *Industrial and Organizational Psychology*, y en Europa la ENOP (European Network of Organizational Psychology) mantiene la denominación *Work and Organizational Psychology*, poniendo de manifiesto en ambos casos sus vínculos con el ámbito del trabajo, si bien se ocupa también del estudio de organizaciones no productivas (Munduate, 1997, citado en Gil, 2003).

En cuanto al camino que ha recorrido la Psicología del Trabajo u Organizacional en México, es poca la literatura al respecto, sin embargo, existen sucesos documentados que dieron cauce a su desarrollo en nuestro país. En 1939, Aragón presentó en la Academia de Medicina, una investigación realizada en su Laboratorio de Psicología sobre fatiga muscular, realizada en obreros a quienes se les tomó nota del rendimiento y la eficiencia en la producción, relacionándola con la alimentación, con el número de horas de trabajo y con el salario. A finales del mismo año, se creó el grado de Maestría en Psicología como estudios de especialización en los cursos de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional Autónoma de México (García, 2006).

Posteriormente, en 1950 se fundó la Sociedad Mexicana de Psicología y en 1953, en el Congreso Científico Mexicano, se presentó el trabajo “La Psicología Industrial de México” expuesto por F. Garza García (García, 2006).

En la actualidad, la Psicología del Trabajo u Organizacional ha sido fuertemente impulsada por diferentes Universidades y Asociaciones especializadas. La Universidad Nacional Autónoma de México, la Universidad Autónoma Metropolitana, la Universidad del Valle de México y el Instituto Politécnico Nacional, ofrecen la impartición de la Licenciatura en Psicología y en sus planes de estudios incluyen asignaturas concernientes con el estudio de las organizaciones; por su parte el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey le agrega la especialización al nombre de la carrera, denominándola: Licenciatura en Psicología Organizacional, y la Universidad Iberoamericana creó una Licenciatura en Recursos Humanos adicional a la Licenciatura en Psicología. Con respecto a lo anterior, es interesante mencionar que sólo la Universidad Nacional Autónoma de México y el Instituto Politécnico Nacional, ubican a la Licenciatura en Psicología como parte del área de Ciencias Biológicas y/o de la Salud, mientras que las otras universidades mencionadas, las ubican en el área Humanística o Social. Esto demuestra que la Psicología está dejando de ser considerada un área enfocada exclusivamente a la intervención clínica o terapéutica y que se abre a explorar otras áreas del comportamiento humano como el de las organizaciones.

Existen también asociaciones que proporcionan a través de sus sitios en internet, servicios de biblioteca digital, publicación electrónica de revistas y semanarios de psicología, congresos y diplomados entre otros. Tal es el caso de la anteriormente mencionada Sociedad Mexicana de Psicología A.C. ([www.psicologia.org](http://www.psicologia.org)), la Sociedad Interamericana de Psicología Inc. ([www.sipsych.org](http://www.sipsych.org)), la Asociación Mexicana de Alternativas en Psicología A. C. ([www.amapsi.org](http://www.amapsi.org)), y otras que ofrecen también servicios de consultoría en Recursos Humanos a diferentes empresas del sector público y privado, tales como la Sociedad de Psicología Aplicada A.C. ([www.spap.com.mx](http://www.spap.com.mx)) y la Asociación Internacional de Competitividad Organizacional.

## 1.2 El Comportamiento. \*

A continuación mencionaré algunas definiciones de “comportamiento” de manera que podamos ir adentrándonos al entendimiento operacional del comportamiento organizacional.

- Los psicólogos usan la palabra “conducta” de forma bastante vaga; para muchos, la conducta abarca prácticamente todo lo que la gente y los animales hacen: acciones, emociones, modos de comunicación, procesos mentales y el desarrollo (Davidoff, 1989).
- Comportamiento es el conjunto de actividades externas observables en el individuo y de fenómenos internos no observables concomitantes, como metas, motivaciones, emociones, etc. (Farré, 2000).
- Conjunto estable de acciones y reacciones de un organismo frente a un estímulo proveniente del ambiente externo (estímulo) o del interior del organismo mismo (motivación) (Galimberti, 2002).

Para fines de este trabajo, nos basaremos en la definición del Doctor Díaz Guerrero:

Por conducta entendemos aquellos actos de un organismo que pueden ser observados objetivamente, registrados y estudiados.

El comportamiento humano comprende 2 aspectos fundamentales:

- a) las características y necesidades de la persona (actitudes, creencias, personalidad, percepciones, atribuciones, conocimientos, habilidades, características físicas, necesidad de amor, afiliación al logro, etc.).
- b) los acontecimientos, influencias y presiones del medio social (la presencia o exigencias de una persona autoritaria, las peticiones o expectativas de amigos o familiares, el lugar y tiempo en que se dan las presiones para comportarse de cierta forma, etc.).

Cada uno de estos aspectos multifacéticos, influye constantemente y es influido por el otro en un proceso dinámico de interacción que se traduce en el comportamiento, el cual una vez pensado y/o ejecutado, se integra y modifica a la persona y su medio social (Díaz, 1996).

\* Para efectos de este trabajo la palabra “comportamiento” y “conducta” se usarán para referirse a lo mismo sin distinción alguna.

### 1.3 Las Organizaciones.

Las organizaciones han sido definidas a través del tiempo por varios autores que las conciben desde diferentes perspectivas, a continuación se presenta un cuadro comparativo para conocer cómo evolucionó este concepto:

Tabla 1.1 Definiciones de "Organización"	
Daft y Steers (1986)*	Una organización es: 1) una entidad social, que 2) está orientada al logro de metas, 3) tiene un sistema de actividad deliberadamente estructurado y 4) un límite o frontera identificable.
Gibson, Ivancevich y Donnelly (1991)*	Las organizaciones son entidades que permiten a la sociedad perseguir las aspiraciones que no pueden alcanzar los individuos por separado.
Greenberg y Baron (1993)*	Una organización es un sistema social estructurado, constituido por grupos y por individuos que trabajan juntos para alcanzar determinados objetivos compartidos.
Hall (1996)*	Una organización es una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, niveles de autoridad y sistemas de comunicaciones y de coordinación de pertenencias; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad.
Katz y Kahn (1978)*	Las organizaciones constituyen sistemas energéticos de recursos-resultados, en el que la energía procedente del resultado reactiva el sistema. Son sistemas abiertos ya que el consumo de energías y la conversión del resultado en recurso energético adicional consisten en transacciones entre la organización y su ambiente (...) Las organizaciones se integran mediante las actividades diseñadas de un número de personas; más aún, esas actividades moldeadas son complementarias e interdependientes de algún producto o resultado común; se repiten, son relativamente perdurables y limitadas en el espacio y en el tiempo. Si la pauta de actividad sólo ocurre una vez o a intervalos imprevisibles, no se puede hablar de organización.
March y Simon (1958)*	Las organizaciones son un conjunto de personas que actúan unidas y son los conjuntos más grandes en nuestra sociedad que poseen lo que más se parece a un sistema coordinador central (...) la detallada especificación de la estructura y la coordinación dentro de las organizaciones en contraste con las relaciones difusas y variables entre las organizaciones y entre individuos no organizados, señalan a la organización concreta como una unidad sociológica comparable en su significado al organismo individual en biología.
Pfeffer (1997)*	Las organizaciones, en comparación con otros grupos sociales, tienen como meta la supervivencia y la autopropagación, están definidos, demarcados y

	fijados sus límites con mayor claridad, y con frecuencia (aunque no invariablemente) tienen alguna relación formal con el estado, el cual reconoce su existencia como entidades sociales distinguibles.
Schein (1965)*	Una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y un objetivo común y explícito mediante la división de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad.
Veen y Korver (1997)*	Las organizaciones son asociaciones 1) de individuos que intentan alcanzar metas, 2) en las cuales el trabajo es dividido en diferentes tareas (especialización y diferenciación), 3) en las que la integración de actividades tiene lugar por medio de reglas formalizadas y una estructura jerárquica (estructuras de dirección), y 4) con una determinada permanencia temporal.
Parsons (1960)**	Las organizaciones son unidades sociales (o grupos humanos) construidas y reconstruidas intencionalmente con el propósito de alcanzar objetivos específicos. Este concepto incluye las corporaciones, los ejércitos, las escuelas, los hospitales, las iglesias y las prisiones; pero no incluye las tribus, las clases, los grupos étnicos, los grupos de amigos ni las familias.
Stinchcombe (1965)**	Las organizaciones se caracterizan por tener un conjunto de relaciones sociables estables, deliberadamente creadas con la intención explícita de alcanzar objetivos o metas. Así, la organización es una unidad social en la cual las personas tienen relaciones estables (no necesariamente frente a frente) entre sí con el propósito de facilitar la posibilidad de alcanzar un conjunto de objetivos o metas.
Barnard (1971)**	La organización es un sistema de cooperación que se fundamenta en la racionalidad. Es un sistema social basado en la cooperación entre personas y existe cuando se presentan tres condiciones conjuntas: la interacción entre dos o más personas, el deseo de cooperar o la disposición para ello y el propósito de alcanzar un objetivo común. Las organizaciones son creadas para conseguir el esfuerzo simultáneo de varias personas y así poder alcanzar objetivos que, de lo contrario, ninguna de las partes trabajando individualmente estaría en condiciones de alcanzar.
Nahavandi (1999)	Las organizaciones son grupos de dos o más personas quienes cooperan y coordinan sus actividades en una forma sistemática para alcanzar sus metas (...), en todos los tipos de organizaciones, las personas trabajan hacia metas comunes.
Gibson (2006)	Una organización es una unidad coordinada que consta de al menos dos personas que trabajan para lograr una meta o un conjunto de metas comunes. Las organizaciones son entidades que permiten a la sociedad conseguir logros que no podrían alcanzar si los individuos actuaran de manera independiente.
Davis (2002)	Las organizaciones son sistemas complejos (...) ninguna de ellas pueden escapar a la influencia de su ambiente externo. Este afecta las actitudes de

	las personas y las condiciones de trabajo, además de generar competencia por los recursos y el poder.
Robbins (1998)	La organización es la estructura formal de coordinación planeada entre dos o más personas para alcanzar una meta común. Se caracteriza por tener relaciones de autoridad y cierto grado de división del trabajo.

\* (Citados en Gil 2003).

\*\* (Citados en Chiavenato, 2004)

Como podemos observar en las definiciones anteriormente mencionadas, nuestros autores coinciden en algunas características principales de las organizaciones, tales como: son integradas por grupos de personas, ordenadas en una estructura jerárquica, orientadas al logro de metas u objetivos comunes a través de la realización de actividades especializadas y coordinadas y, su impacto en la sociedad.

Tomando en cuenta estos aspectos considero la definición más apropiada para este trabajo la de Chiavenato (2004): "una organización es un grupo de personas que actúan juntas, con una división lógica del trabajo, para alcanzar un objetivo común. Las organizaciones son instrumentos sociales que sirven para que muchas personas combinen sus esfuerzos y trabajen juntas con el fin de alcanzar objetivos que jamás podrían alcanzar si trabajaran en forma aislada".

La segunda parte de la definición de Chiavenato plantea una cuestión interesante que vale la pena plantear y analizar: "(...) En realidad, las organizaciones son un sistema racional de cooperación. Las personas están dispuestas a cooperar entre sí, de manera racional e intencional, para alcanzar los objetivos y los resultados que, en caso de perseguirlos individualmente, no podrían alcanzar jamás. Esta lógica permite conjugar e integrar los esfuerzos individuales y grupales con el fin de producir resultados más amplios y extendidos". Ahora bien, ¿de verdad en las organizaciones las personas están dispuestas a cooperar entre sí de manera racional o intencional para alcanzar los resultados? o ¿es que acaso algunas personas incluso no desean siquiera pertenecer a la organización pero se sienten obligadas a hacerlo con la finalidad de obtener un mero beneficio personal, como dinero, seguridad social, etc.?, es precisamente lo anterior uno de los orígenes del presente trabajo: conocer cómo se vincula la gente con la organización para la que trabaja y viceversa. Pero el adentramiento más profundo de este planteamiento lo retomaremos en el siguiente capítulo, por ahora seguiremos destacando generalidades de las organizaciones.

Una de las características más importantes de las organizaciones va más allá de su conformación interna –que correspondería al grupo de características que mencioné en párrafos anteriores- sino de su relación con el ambiente que la rodea, su contexto: el hecho de ser sistemas abiertos.

Los sistemas abiertos son sistemas complejos, hechos de partes interrelacionadas que continuamente interactúan unas con otras y con su ambiente exterior. Dichos sistemas incluyen

insumos, salidas y procesos. Los insumos son todos los recursos que entran a la organización; estos incluyen gente, capital y materiales. Los procesos son todas aquellas actividades que usan y transforman los insumos; estos incluyen todas las herramientas, acciones y conocimientos aplicados a transformar los insumos en productos manufacturados o servicios. A través de estos procesos las organizaciones transforman sus insumos en productos. Los productos son todos aquellos artículos tangibles y servicios que una organización da a sus clientes (Nahavandi, 1999).

Los sistemas abiertos, como todos los seres vivos, las organizaciones, la economía y la propia sociedad, interactúan dinámicamente con el ambiente por medio de múltiples insumos y productos que no son conocidos en forma exacta ni obedecen a las relaciones directas de causa y efecto. De ahí el comportamiento complejo de los sistemas abiertos. Éstos no son objetos, sino organismos objetos que se comportan de manera compleja (Chiavenato, 2004).



Figura 1.1. La organización como un sistema abierto en interacción con el ambiente (Chiavenato 2004).

Adicionales a las ya comentadas, las organizaciones, como sistemas abiertos, presentan las siguientes características que plantea Chiavenato (2004):

- Homeostasia: Es la tendencia del sistema abierto a permanecer en equilibrio dinámico conservando su *status quo* interno. La homeostasia garantiza la estabilidad y el estado firme del sistema, a pesar de todas las variaciones que ocurren en el ambiente.
- Adaptabilidad: Es el cambio en la organización del sistema, en su interacción o en los patrones requeridos para conseguir un estado de equilibrio nuevo y diferente con el ambiente externo, pero por medio de una alteración en su *status quo* interno. La retroalimentación

permite que el producto que sale de un sistema influya en forma positiva o negativa en el insumo que entra, porque ajusta el sistema a determinados patrones de funcionamiento o corrige posibles desviaciones.

- **Morfogénesis:** es producto de la capacidad de adaptación del sistema abierto a su ambiente. La organización como sistema abierto tiene la capacidad de modificar, ella misma, sus propias estructuras, esta es la principal característica que distingue a las organizaciones como sistemas abiertos. Puede modificar continuamente su constitución y estructura para poder alcanzar mejor sus objetivos.
  
- **Negentropía o entropía negativa:** la entropía es el proceso que lleva a todas las formas organizadas al desgaste, la desorganización, la desintegración y, finalmente, a la muerte. Esta es la degradación típica de los sistemas cerrados que sufren desgaste, descomposición y depreciación. Los sistemas abiertos, para poder sobrevivir, se reabastecen de insumos y de energía más allá de sus necesidades básicas para poder mantener indefinidamente su estructura organizacional en razón de una entropía negativa. Así, los sistemas abiertos evitan la entropía absorbiendo cantidades de energía superiores a las que regresan al ambiente en forma de productos o servicios (Chiavenato, 2004). Toda organización como todo fenómeno físico, organizacional y por cierto, viviente, tiende a degradarse y a degenerarse. El fenómeno de la desintegración y de la decadencia es un fenómeno normal. Dicho de otro modo, lo normal, no es que las cosas duren, como tales, eso sería, por el contrario, inquietante. No hay ninguna receta de equilibrio. La única manera de luchar contra la degeneración está en la regeneración permanente, dicho de otro modo, en la aptitud del conjunto de la organización de regenerarse y reorganizarse haciendo frente a todos los procesos de desintegración (Morín, 1996).

En virtud de los cambios en los ambientes que rodean las organizaciones, éstas como sistemas abiertos, han tenido que adaptarse, modificarse y reestructurarse en su misma composición y en sus procesos. Para Gil (2003), las organizaciones actuales son producto de los desarrollos tecnológicos y de los nuevos tópicos sociales, políticos y económicos que las rodean. Tanto organizaciones públicas como privadas externalizan muchas de sus funciones y de sus actividades subcontratando o arrendando servicios de otras empresas, e incluyendo a sus clientes, usuarios y proveedores como miembros de ellas. Los límites se difuminan, tanto internamente (por ejemplo, miembros que pertenecen sucesiva o simultáneamente a varios equipos o departamentos), como externamente (por ejemplo, organizaciones que se ramifican y se desagregan en un conglomerado que resulta muy difícil fijar en un organigrama clásico). Las estructuras verticales tradicionales se sustituyen por estructuras planas, modificando a su vez los sistemas jerárquicos y de control de los miembros, así como la naturaleza de las comunicaciones internas; adicionalmente otras

características de estas organizaciones “postmodernas” son sus estructuras descentralizadas, la división del trabajo es informal y flexible y la automatización de sus procesos.

Estas nuevas organizaciones presentan un aspecto muy diferente al de las burocracias y las organizaciones matriarcales, puesto que su estructura en forma de red, entre otras consecuencias, les otorga un gran potencial para ser simultáneamente grandes y pequeñas (Clegg y Hardy, 1996, citados en Gil, 2003), un modelo que se adapta a la perfección a las condiciones flexibles, dinámicas y rápidamente cambiantes en las que tienen que operar (Gil, 2003).

El saber enfrentar y manejar los cambios que se suscitan alrededor del mundo es un gran reto para las organizaciones actuales y para sus gerencias. Si existe un buen manejo de los cambios, éstos serán convertidos en oportunidades de crecimiento para la organización, pero si son ignorados o mal abordados, sus efectos pueden ser devastadores (Nahavandi, 1999).

El grado de desarrollo de una nación y la calidad de vida de su pueblo dependen fundamentalmente de la calidad y superioridad de sus organizaciones. Además de la importancia que las organizaciones tienen para los países, no debemos olvidar su importancia para las personas, ellas crean el ambiente en que la mayoría de las personas pasan su vida y, en este sentido, tienen gran influencia en el comportamiento humano (Chiavenato, 2004).

## **1.4 El Comportamiento Organizacional.**

Existen diversas concepciones del término que denomina a este primer capítulo. Revisaremos algunas de ellas en los siguientes párrafos:

Para Dubrin (2003), el Comportamiento Organizacional es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización, y la organización misma.

Según Davis (2002), el Comportamiento Organizacional es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas –individual y grupalmente- actúan en las organizaciones. Tratar de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad. El comportamiento organizacional es una disciplina científica a cuya base de conocimientos se agrega constantemente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales.

En el entendimiento de Robbins (1998), el Comportamiento Organizacional es el estudio sistemático de los actos y las actitudes que la gente muestra en las organizaciones.

La Conducta Organizacional (...) se ocupa de la influencia en las organizaciones, sobre las actitudes y comportamiento de la gente que trabaja en ellas: conducta de rol, grupo, comunicación, liderazgo, entre otros (Lorsch, 1986, citado en Rodríguez, 2001), en tal sentido, podríamos decir que mientras la Psicología del Personal está más relacionada con aspectos relativos al nivel individual, la Conducta Organizacional está más vinculada con aspectos relativos a las influencias sociales y de grupo (Rodríguez, 2001).

Para Chiavenato (2004), el Comportamiento Organizacional es el estudio de los individuos y de los grupos que actúan en las organizaciones. Trata de la influencia que las personas y los grupos ejercen en las organizaciones, así como de la influencia que la organización ejerce sobre las personas y los grupos. En realidad el Comportamiento Organizacional retrata la interacción continua que existe entre las personas y las organizaciones las cuales se influyen de forma recíproca.

Nahavandi (1999) considera que el Comportamiento Organizacional es el estudio de cómo la gente se comporta en las organizaciones como individuos y como grupos y cómo las organizaciones estructuran sus recursos humanos para poder alcanzar sus metas. El propósito del Comportamiento Organizacional es entender a la gente dentro de las organizaciones, proveer a la gerencia de herramientas que les permitan dirigir a la gente más efectivamente y ayudar a la organización a alcanzar sus metas.

Nuestros autores consideran como aspectos importantes del Comportamiento Organizacional (CO), los siguientes: estudio del comportamiento humano, técnicas de investigación, individuos y grupos, mejora de la efectividad e influencia recíproca individuo-organización. Por lo anterior, tomaremos como definición de CO para este trabajo la del autor Gibson (2006) que lo define de la siguiente manera: campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones de los individuos mientras trabajan en grupos y dentro de la organización y para analizar el efecto del ambiente de la organización y sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias.

El estudio del CO en sus diferentes niveles, es definitivamente una importante fuente para la toma de decisiones de las gerencias en las empresas e instituciones que consideran al Capital Humano como punto clave en el éxito de la organización. Gracias a las técnicas de investigación que utiliza la Psicología Laboral u Organizacional, se han podido aportar resultados importantes en este ámbito con un enfoque profesional y científico.

El estudio del CO ha sido abordado en buena medida por la Psicología, sin embargo, es un campo de investigación multidisciplinaria, en el que otras ciencias han contribuido a su enriquecimiento (Ver Figura 1.2).

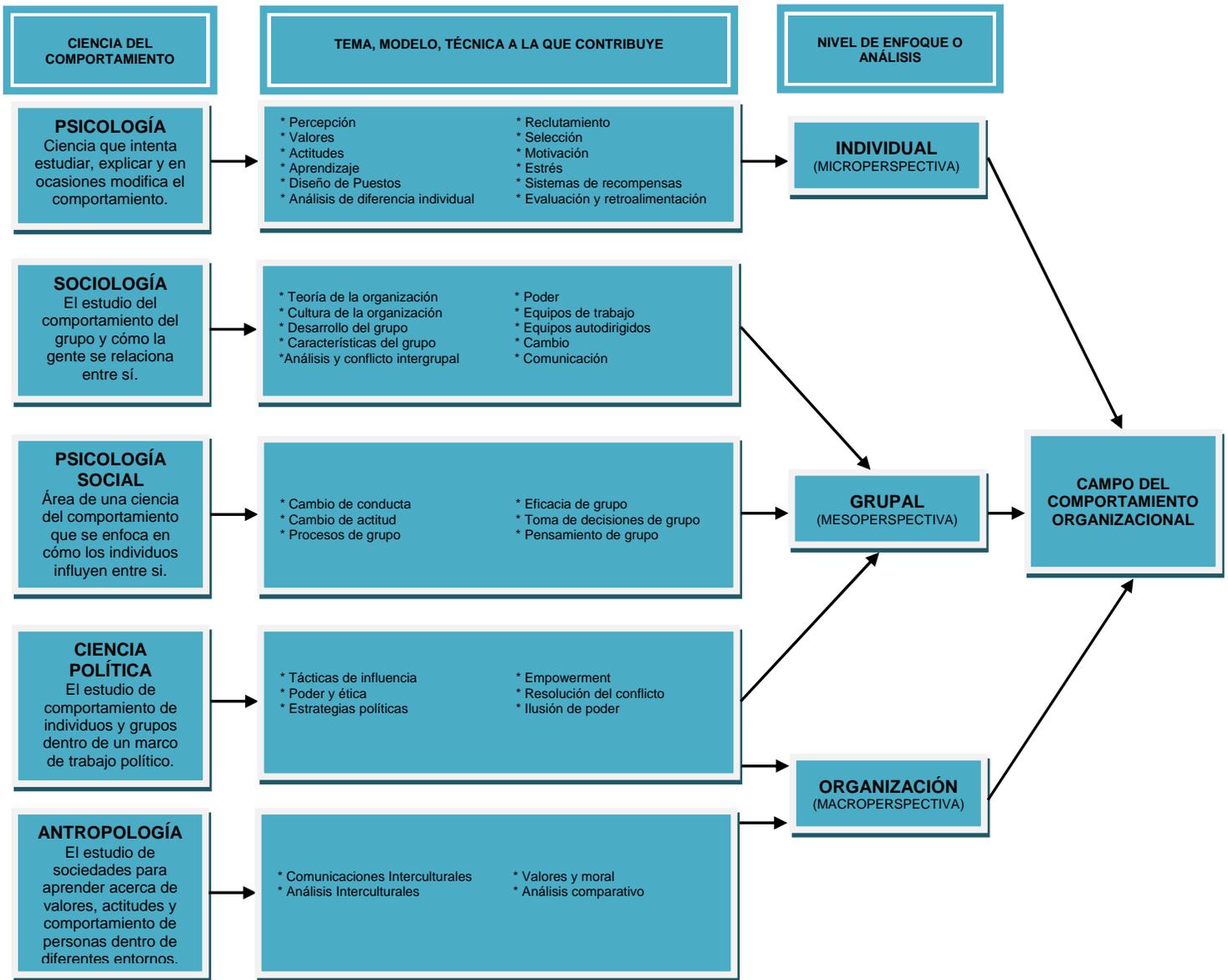


Figura 1.2 Contribuciones al estudio y aplicación del CO (Gibson, 2006).

Como podemos observar en la figura anterior, existen tres niveles de análisis que se refieren a los tres niveles del comportamiento en las organizaciones:

- **Microperspectiva:** Estudia al individuo. Se refiere al más pequeño nivel de análisis en las organizaciones (Nahavandi, 1999). Las investigaciones en este campo están dirigidas a los efectos que las aptitudes tienen en la productividad de las personas, la motivación personal para desempeñar las tareas, la satisfacción en el trabajo, el sentir de los individuos y la forma en que perciben su lugar de trabajo (Chiavenato, 2004).

- **Mesoperspectiva:** Aborda el comportamiento de grupos y de equipos de la organización. Este nivel incluye el estudio de tópicos como: cohesión, confianza, manejo de conflictos, construcción de equipos, toma de decisiones en grupos pequeños y liderazgo (Nahavandi, 1999). Busca encontrar formas de socialización que incentiven la cooperación entre personas, que mejoren la productividad del grupo y que combinen las aptitudes de los miembros de un equipo para aumentar su desempeño (Chiavenato, 2004).
- **Macroperspectiva:** se refiere al estudio del comportamiento de la organización entera (Chiavenato, 2004). Este enfoque macro se basa en cómo comunicar, liderar, tomar decisiones, manejar el estrés y el conflicto, manejar negociaciones y tipos de poder; adicionalmente estudia temas como el diseño y la estructura de la organización, cultura y productividad organizacional (Nahavandi, 1999).

En el capítulo 4 de Método, veremos que la investigación que nos ocupa en esta tesis, corresponde al nivel de Macroperspetiva del CO, al tratarse de un estudio que, si bien indaga en la impresión individual del vínculo que une a los empleados con la organización (instrumento de medición), posteriormente y una vez analizados y sintetizados los resultados arrojados, puede generar conclusiones y estrategias que impacten en acciones emprendidas a nivel organizacional y que generalicen en las características del compromiso organizacional del personal de la organización de nuestro estudio.

El CO se ha planteado como principales objetivos: describir, entender, predecir y controlar ciertos fenómenos. El primer objetivo es describir sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. Lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo (Davis, 2002).

Un segundo objetivo es entender por qué las personas se comportan como lo hacen. Los administradores se frustrarían mucho si sólo pudieran hablar acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las razones subyacentes. Por ende, los administradores interesados aprenden a sondear en busca de explicaciones. Predecir el comportamiento futuro de los empleados es otro objetivo del comportamiento organizacional. En teoría, los administradores tendrían la capacidad de predecir cuáles empleados serán dedicados y productivos y cuáles se caracterizan por ausentismo, retardos o conducta perturbadora en determinado momento (de modo que sea posible emprender acciones preventivas) (Davis, 2002); a través de la predicción, las gerencias pueden saber de antemano qué planteamientos generarán el menor grado de resistencia y usar la información para tomar su decisión (Robbins, 1998). El objetivo último de comportamiento organizacional es controlar, al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo. Los administradores son responsables de los resultados de rendimiento, por lo que les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados (Davis, 2002); los gerentes suelen ver al objetivo del control

como la contribución más valiosa del CO a la eficacia de su trabajo (Robbins, 1998). Donde haya organizaciones, existe la necesidad de describir, entender, predecir y mejorar la administración del comportamiento humano.

Es complejo el conjunto de fuerzas que afecta a la naturaleza de las organizaciones actuales. La amplia gama de temas y tendencias en dichas fuerzas puede clasificarse en cuatro áreas: personas, estructura, tecnología y ambiente en que opera la organización. Cuando las personas trabajan en una empresa para el logro de un objetivo, se requiere de algún tipo de estructura de relaciones formales. Los individuos también aprovechan la tecnología como auxiliar para realizar su trabajo, de modo que existe interacción entre las personas, la estructura y la tecnología. Por añadidura, tales elementos reciben influencia en el entorno e influyen en él. Cada una de estas cuatro fuerzas afecta al comportamiento organizacional (Davis, 2002).

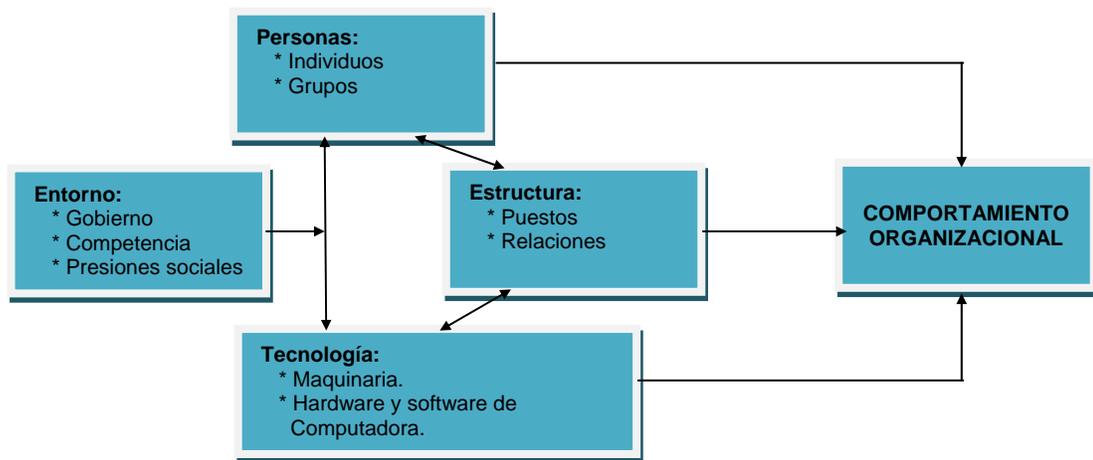


Figura 1.3 Factores clave que afectan el comportamiento organizacional (Davis, 2002).

Como ejemplo de lo anterior y en lo que se refiere a la organización que protagoniza este trabajo veremos en el Capítulo III que su mera existencia es producto de una necesidad social: el combate a la corrupción. La Secretaría de la Función Pública tiene como misión “consolidar un gobierno honesto, eficiente y transparente” (Secretaría de la Función Pública, 2008) y su acción principal es precisamente, entre otras, implementar medidas preventivas y correctivas que ayuden a disminuir este mal de nuestro país que por tanto tiempo ha mermado su avance político, social y económico.

### 1.5 El estudio del Comportamiento Organizacional.

Tres métodos de recolección de datos que se utilizan con frecuencia en el comportamiento organizacional, son las encuestas, las entrevistas y la observación directa de la conducta. En cuanto a los métodos de investigación del comportamiento organizacional que se utilizan ampliamente son: los estudios de caso, los experimentos de laboratorio, los experimentos (o

estudios) de campo y el meta-análisis. Aunque los casos son un método popular de enseñanza, a menudo se les critica como método de investigación. Un observador suele reunir la información del caso al registrar sus impresiones en la mente o en un cuaderno de apuntes; el problema es que la gente tiende a enfocar su atención en información que se relaciona específicamente con sus intereses o necesidades propias. A pesar de este elemento subjetivo del método de casos, éstos aportan una gran riqueza de información que se puede usar para explicar lo que sucede en una situación determinada (Dubrin 2003).

Un experimento es el método de investigación más riguroso. La esencia de realizar un experimento es cerciorarse de que la variable que se está modificando (variable independiente), influye en los resultados. Se cree que la variable independiente (como una técnica motivacional) influye en la variable dependiente (como la productividad). Una característica básica del experimento de laboratorio es que se supone que las condiciones están bajo control del experimentador. Una preocupación clave del experimento de laboratorio es que sus resultados podrían no ser aplicables en general al mundo exterior (Dubrin 2003).

Los experimentos de campo (o estudios) tratan de aplicar el método experimental en situaciones reales. Las variables se pueden controlar con mayor facilidad en el laboratorio que en el campo, pero la información que se obtiene en el campo a menudo es más pertinente. Un método que se utiliza mucho para llegar a conclusiones respecto del comportamiento es combinar los resultados de un gran número de estudios. Un meta-análisis es una revisión cuantitativa o estadística de la literatura sobre un tema específico y también es un examen de una gama de estudios con el propósito de alcanzar un resultado combinado o una mejor estimación. Por tanto, un meta-análisis es un estudio de estudios que combina su información cuantitativa (Dubrin 2003).

El uso del método científico en las investigaciones organizacionales es muy importante porque el método científico provee de predictibilidad y viabilidad para generalizar de una situación a otra. El uso del método científico también permite a los interesados en el CO, estudiar tópicos sistemáticamente de mejor manera que si lo realizaran sólo por intuición. Aunque la intuición es importante en muchas situaciones gerenciales, si ésta se usa como única fuente, nos puede llevar a cometer errores serios. Para evitar cometer estos errores, las gerencias necesitan basarse en una combinación del método científico, experiencia e intuición para tomar decisiones más efectivas (Nahavandi, 1999).

Una de las ventajas del estudio del comportamiento organizacional es la aceptación creciente de la teoría e investigación por los administradores en ejercicio. Hoy, los administradores son más receptivos a los nuevos modelos, apoyan las investigaciones correspondientes y experimentan ávidamente con las nuevas ideas. Son abundantes las prácticas organizacionales que, aunadas a la investigación y desarrollo de teorías, continúan mejorando el rendimiento organizacional (Davis,

2002). Además una de las mayores utilidades del estudio del CO es que desarrolla estrategias adecuadas para mejorar la calidad de vida en el trabajo y en la organización. Es indispensable conocer el CO para poder analizar, hacer inversiones y obtener rendimientos o, incluso, para crear organizaciones nuevas, cambiar las existentes, trabajar en ellas o, más importante aún, dirigir las (Chiavenato, 2004).

De hecho, personalmente considero que es el psicólogo como agente de cambio el que debe actuar dentro de la organización para promover nuevos métodos y estrategias de gestión del personal, es inútil la investigación si ésta no genera alguna ratificación o rectificación de los procesos organizacionales. Es responsabilidad de las nuevas generaciones de profesionistas psicólogos el realizar investigaciones que tengan como valor agregado la generación de intervenciones que puedan favorecer a las organizaciones mismas y a los que trabajamos, nos desenvolvemos y vivimos día a día con ellas.

En el siguiente capítulo se profundizará acerca del CO como principal variable de nuestro estudio, se retomarán definiciones de distintos autores, variables que correlacionan con ellas, investigaciones que se han realizado y se introducirá su vínculo con el Servicio Profesional de Carrera en la Secretaría de la Función Pública.

## CAPÍTULO II. COMPROMISO ORGANIZACIONAL

---

*“El instrumento de control de las organizaciones ha dejado de ser el mando jerárquico y las reglas burocráticas para convertirse en el compromiso personal, la responsabilidad solidaria (Chiavenato, 2004)”.*

La existencia del Compromiso Organizacional es, desde mi punto de vista, la clave para que en las organizaciones puedan haber empleados intrínsecamente motivados, identificados, vinculados, autoeficaces, con orientación a la innovación y a la mejora continua; aspectos o características que irremediablemente provocarán que la organización se fortalezca y se establezca como firme, sólida, con personal capacitado y dispuesto a “ponerse la camiseta”; sin embargo, no es la organización un agente pasivo que espere a que el compromiso de sus empleados se forme de manera mágica de la noche a la mañana, la organización por sí misma es a la vez receptora y generadora de este compromiso (Vega, 1998), es decir, el compromiso organizacional es un fenómeno que fluye de manera bidireccional del empleado a la organización y de la organización al empleado, en esta dinámica el compromiso se establece, se consolida y crece.

El Compromiso Organizacional es para mí la base para que nuestros trabajos se conviertan no en una especie de sacrificio o en un “deber hacer” diario sino en un lugar en el que podamos desarrollar nuestras habilidades, aplicar nuestros conocimientos, desarrollarnos personal y profesionalmente, en el convencimiento de que la organización es el lugar apropiado para hacerlo y en el aseguramiento de que la misma organización sabrá corresponder a nuestros esfuerzos. La organización por su parte también espera algo de nosotros, tal como Chiavenato lo menciona: “Las personas necesitan de las organizaciones para trabajar, colaborar, participar y ganarse la vida u obtener productos, servicios, entretenimiento y comodidades, mientras que las organizaciones dependen de las personas para poder operar y funcionar satisfactoriamente y, así, vender sus productos y servicios. Una parte no puede vivir o sobrevivir sin la otra (Chiavenato, 2004)”.

Comenzaremos este capítulo mencionando algunas generalidades de la variable de nuestro estudio para después adentrarnos en sus características, sus vínculos con otras variables y la manera en la que diferentes autores la han modelado, finalizaré dejando en el tintero algunos aspectos acerca de cómo fomentarla y, por supuesto, cómo se vincula con nuestro Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

## 2.1 Definiciones de Compromiso Organizacional.

Las definiciones del Compromiso Organizacional han sido diversas durante los últimos años, a continuación retomaremos algunas de ellas.

La definición de compromiso según el diccionario de Psicología de Galimberti es la siguiente: determinación de un sujeto para asumir una tarea y para actuar conforme al objetivo prefijado. El compromiso exige una correcta valoración entre métodos y fines, y no se releva con una acción única, sino con la actitud general del sujeto que se compromete (Galimberti, 2002).

Para Organ (1988, citado en Chiavenato, 2002), el Grado de Compromiso es un comportamiento discrecional que *no forma parte de las exigencias funcionales de una persona*, pero que ayuda a propiciar el funcionamiento eficaz de la organización.

Para Ferré (2000), el compromiso es el acto social, material, etc., a través del cual un sujeto asume los valores que le son propios, expresando, de esta forma su manera de ser.

Porter, Steers y Mowday (1974, citados en Mercado, 2002) definen al Compromiso Organizacional como la fuerza relativa de la identificación de un individuo para involucrarse con la organización, incluyendo tres factores:

- i) Creencia en los objetivos y valores de la organización.
- ii) Voluntad para realizar un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y,
- iii) Deseo para continuar como miembro de la organización.

El compromiso no es simplemente lealtad a la organización, más bien es un proceso continuo mediante el cual los miembros manifiestan su interés hacia la institución, sintiéndose bien y teniendo éxito.

Dunham (1994, citado en Mercado, 2002) señala que el compromiso puede ser catalogado como actitud o perspectiva de comportamiento, ya que es una afirmación evaluativa (favorable o desfavorable) en relación con objetivos, personas o hechos; refleja la forma en que uno se siente acerca de algo.

El sentido de compromiso debe ser entendido como una fuerza interior que empuja a los sujetos a entrar y permanecer en forma activa y adecuada, orientando su esfuerzo hacia el alcance de los objetivos de la organización (Ruiz 1995, citado en Mercado, 2002).

El Compromiso con la Organización para Muchinsky (2002), es el grado de fidelidad que siente un empleado por su empleador. Meyer (1997, citado en Muchinsky 2002), afirma que el compromiso con la

organización refleja, en general, la relación del empleado con la organización y que tiene implicaciones en su decisión de continuar formando parte de ella.

Para Steers y Porter (1991, citados en Mercado, 2002) es el proceso por el cual la gente se adhiere psicológicamente a una organización, buscando aumentar el involucramiento del empleado y su contribución a la efectividad de toda la organización.

Meyer y Allen (1991, citados en Mercado, 2002) determinan el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para permanecer o marcharse. Dividen al compromiso en tres grandes componentes: afectivo (deseo), normativo (deber) y de continuidad (necesidad). Así los empleados con alto compromiso afectivo continúan con la organización porque quieren, aquellos con alto compromiso normativo lo hacen porque creen que deben, y los que tienen alto compromiso de continuidad permanecen porque lo necesitan.

El compromiso es un ingrediente, entre otros, del trabajo humano que hace de lo ordinario lo extraordinario, de lo adecuado lo excelente, y que llega a las emociones más que a la lógica, que parte de lo emotivo más que de lo argumentativo. Es una emoción dirigida y orientada. Es la precisión que uno se pone. Para aclarar un poco más: lo contrario al compromiso es hacer lo mínimo posible para no ser despedido, es indiferencia al trabajo, a la organización y a los compañeros, es ser un auténtico mediocre (Mercado, 2002).

Según Chiavenato (2002), las organizaciones exitosas necesitan de personas que hagan más que sus deberes normales y que presenten un desempeño que vaya más allá de las expectativas. Como en las organizaciones exitosas cada vez es más frecuente que hayan equipos que se encargan de realizar las tareas, y como la flexibilidad es un factor importante para ello, entonces necesitan de personas que adopten un mayor grado de compromiso y se ofrezcan voluntariamente para realizar tareas extraordinarias, ayudando a los colegas en sus equipos, haciendo declaraciones positivas sobre el trabajo de su grupo y de su organización, evitando conflictos innecesarios, cuidando el patrimonio de la organización, respetando las leyes y los reglamentos.

Según McMillan y Chavis (1986, citados en Montero 2004), el *Compromiso* y los lazos emocionales compartidos, se manifiestan cuando pertenecer a una comunidad significa compartir fechas y acontecimientos especiales, conocer a la gente por su nombre y sobrenombre, mantener relaciones estrechas y afectivas con muchas personas, saber que se cuenta con ellas en momentos de alegría y de tristeza. Según los autores, este es el componente fundamental del Sentido de Comunidad, que está basado en relaciones afectivas. Como podemos ver, McMillan y Chavis (1986, citados en Montero 2004) ubican el *Compromiso* dentro de una comunidad en un contexto más afectivo, casi familiar, en donde la

base es en el fondo un sentimiento recíproco entre los integrantes. El *Compromiso* en las organizaciones no es completamente afectivo, sin embargo, sí tiene componentes de este tipo aunque el afecto no sea lo más predominante o primordial, aun así los dos *Compromisos* siguen la misma ruta y se enfocan ambos en actitudes y acciones que resulten en el bienestar de los integrantes de la organización/comunidad y en la organización/comunidad misma.

Como podemos apreciar en las definiciones anteriores, existen denominadores comunes en la definición de la variable de nuestro estudio, tales denominadores como: el deseo de permanencia, el esfuerzo, el involucramiento, la lealtad, la adherencia psicológica y el respeto a las leyes y reglamentos, por lo tanto, tomaremos como definición para este trabajo la siguiente: el compromiso organizacional se refiere a la identificación personal y el involucramiento en una organización. El compromiso está caracterizado por la aceptación de las metas y valores de la organización, un deseo de invertir esfuerzo a favor de una organización y el deseo de permanecer en ella (Belausteguigoitia, 2000).

## **2.2 Modelos de Compromiso Organizacional.**

Steers (1977, citado en Mercado, 2002) encuentra que la mayor influencia para el compromiso personal hacia la organización, está en el ambiente laboral o en el clima organizacional. Presenta un modelo compuesto por antecedentes y consecuencias del compromiso, en donde los primeros son agrupados en tres categorías: características personales, características del trabajo y experiencia laboral, y en cuanto a las consecuencias el compromiso está fuertemente relacionado con el deseo de permanencia en la organización y moderadamente con la rotación, la asistencia y el desempeño en el trabajo.

Las características personales en este modelo son aquellas variables que definen al individuo. Por ejemplo, se ha mostrado que el compromiso está relacionado con la edad, las oportunidades de logro, la educación, la tensión (ansiedad) del rol y el interés central de la vida (Steers, 1977, citado en Mercado, 2002). El modelo sugiere además que las características del trabajo también influyen en el compromiso aunque esta influencia es probablemente más acentuada en otras respuestas afectivas como es la satisfacción en el trabajo, adicionalmente se infiere que el compromiso está influido por la naturaleza y calidad de la experiencia laboral de los empleados durante su permanencia en la organización la cual se manifiesta mediante la actitud del grupo hacia la organización, solidez y credibilidad organizacional, las percepciones de una inversión personal y la importancia que la organización brinde al personal, lo cual incluye las recompensas y el cumplimiento de expectativas.

Los resultados de la investigación de Steers (1977, citado en Mercado, 2002) le permiten concluir que el origen y la naturaleza de los antecedentes del compromiso son muy diversos, que el compromiso está más

relacionado con la experiencia laboral que con las características personales y del trabajo, pero sobre todo que cuando el individuo llega a una organización, lo hace con ciertas necesidades, deseos, habilidades en busca de un ambiente donde pueda satisfacer lo básico, por lo que cuando la organización provee un vínculo para ello, la probabilidad de aumentar el compromiso está, aparentemente dada.

Angle y Perry (1983, citados en Mercado, 2002) comparan dos modelos de compromiso organizacional:

- a) El modelo basado en la persona, sostiene que el compromiso se origina en las acciones y atributos personales de los empleados; y
- b) El modelo basado en la organización, el cual parte de la premisa de que el compromiso refleja una reciprocidad del sujeto por lo que la organización le ha proporcionado para satisfacer sus necesidades más importantes.

La investigación que configuró el modelo planteado anteriormente se realizó con una muestra de 1099 operadores de transporte público de 24 empresas del oeste de Estados Unidos. Los atributos personales considerados fueron: sexo, nivel educativo, estado civil, antigüedad en la organización, participación en el sostenimiento familiar y edad. También se consideró la percepción que los sujetos tenían en relación a otras posibilidades de trabajo y a la posibilidad de ser transferidos. Los resultados arrojaron que el modelo basado en la persona explica el 11% de la varianza del compromiso organizacional, mientras que el modelo basado en la organización alcanzó un porcentaje de 58.8% siendo la variable dominante el trato que reciben de la organización. Con ello, los autores concluyeron que el compromiso surge de un proceso recíproco entre la organización y los empleados (Angle y Perry, 1983, citados en Mercado, 2002).

Por su parte Mathieu y Zajac (1990, citados en Mercado, 2002), consideran como antecedentes del compromiso las características personales, naturaleza del rol, características del trabajo, relaciones líder-grupo y características de la organización. De éstas, la relación más fuerte es con las características del trabajo y el vínculo líder-grupo, mientras que en menor grado están las características personales y estructurales (características de la organización y naturaleza del rol). En cuanto a las variables consecuentes, el compromiso se relaciona más con la rotación, aunque también considera el desempeño laboral, la percepción de otras alternativas de trabajo, la intención de búsqueda de trabajo, el abandono, la asistencia y los retardos (Ver Figura 2.1).



Figura 2.1. Modelo de Compromiso Organizacional de Mathieu y Zajac (1990, citados en Mercado, 2002).

Adicionalmente estos mismos autores sostienen que el compromiso está constituido por dos componentes:

- un componente actitudinal, activo, moral y afectivo, referido a la implicación e identificación con valores y metas organizacionales. Factor que representa la unión afectiva y emocional con la empresa, y
- un segundo componente, el conductual, pasivo, cognitivo y calculativo, referido a la unión instrumental, al producto de las inversiones hechas por el empleado, sean éstas conscientes o no (Mathieu y Zajac (1990, citados en Vega, 1998).

En el Modelo de Meyer y Allen de 1991, el compromiso es multidimensional y proponen dos componentes: el afectivo como una liga emocional con una identificación e involucramiento con una organización, y el de continuidad denotando la percepción de costos asociados con estar en la organización. Posteriormente, se incluye como tercer componente el compromiso normativo que refleja una percepción de obligación a mantenerse en la organización (Meyer y Allen, 1991, en Betanzos, 2007):

- El compromiso *afectivo* comprende los lazos emocionales intensos que las personas forjan con su organización, pues perciben que se satisfacen sus necesidades (especialmente psicológicas) y expectativas; por ende disfrutan de su permanencia en la organización (Meyer y Allen 1990, citados en Mercado, 2002). El compromiso afectivo nace de la congruencia entre expectativas y experiencias, particularmente de las experiencias laborales intrínsecas que provocan sentimientos de desafío y bienestar. Por tanto, el compromiso afectivo además de estar determinado por aspectos intrínsecos, lo está por la experiencia de reciprocidad (Meyer y Allen 1990, citados en Vega, 1998).
- El componente *normativo* se refiere al sentido moral por pertenecer a la organización, a la lealtad hacia ella, quizá por recibir ciertas prestaciones que pueden generar en las personas un sentido de deber, un sentido de correspondencia (Meyer y Allen 1990, citados en Mercado, 2002). Este compromiso es resultado del desequilibrio cognitivo experimentado por la persona al ver que la empresa ha invertido tiempo y dinero en ella (p.ej., en formación), motiva correspondencia del individuo (Meyer y Allen 1990, citados en Vega, 1998).
- Con relación al componente de continuidad, las personas sienten que han invertido mucho tiempo y esfuerzo y que el salir de la organización se traduciría en una pérdida personal. Se refleja aquí una faceta calculadora, pues prevalece más el interés hacia un plan de pensión y primas de antigüedad, entre otros, que contribuir con un esfuerzo mayor para que la organización cumpla sus objetivos. Es decir, dejar a la organización resulta cada vez más costoso y crea un “compromiso por conveniencia”, no dejando de lado que un elevado índice de desempleo en una sociedad acarrea un mayor compromiso de este tipo (Meyer, Allen y Gellatly, 1990, citados en Mercado, 2002). Se diferencia del normativo en que fluctúa con los cambios en la cualidad y cantidad de contribuciones y costos percibidos por el trabajador (Meyer y Allen 1990, citados en Vega, 1998).

En este sentido, los empleados con un fuerte compromiso afectivo permanecen en la organización porque quieren, mientras que los de alto compromiso de continuidad permanecen porque lo necesitan. El modelo se completa cuando estas tres dimensiones del compromiso personal hacia la organización se reflejan en la intención de permanecer o no en la organización (Mercado, 2002).

Los antecedentes del compromiso afectivo son: aspectos personales del empleado, características y estructura de la organización, experiencias en el trabajo (confort, satisfacción y competencia). Para el compromiso de continuidad, las variables que influyen en la formación son: las inversiones hechas por el empleado como el tiempo y el esfuerzo que el empleado aplica en su trabajo y que son diferentes para cada persona, así como las alternativas de trabajo percibidas. En el compromiso normativo, los antecedentes son: aspectos de socialización organizacional, cultural y familiar, las inversiones de la organización realizadas en el empleo y las normas de reciprocidad. Los resultados o consecuentes de los

tres tipos de compromiso son conductas en el trabajo, como desarrollo, ciudadanía organizacional, rotación y ausentismo (Betanzos, 2008).

En 1997, Meyer y Allen hacen una modificación al modelo de tres dimensiones propuesto en 1991, esta vez enfocándose en los antecedentes tanto distantes como próximos de este constructo. Introducen un aspecto sobresaliente al considerar los procesos que están inmersos en la formación del compromiso organizacional. En la Figura 2.2 se presentan las modificaciones al primer modelo:

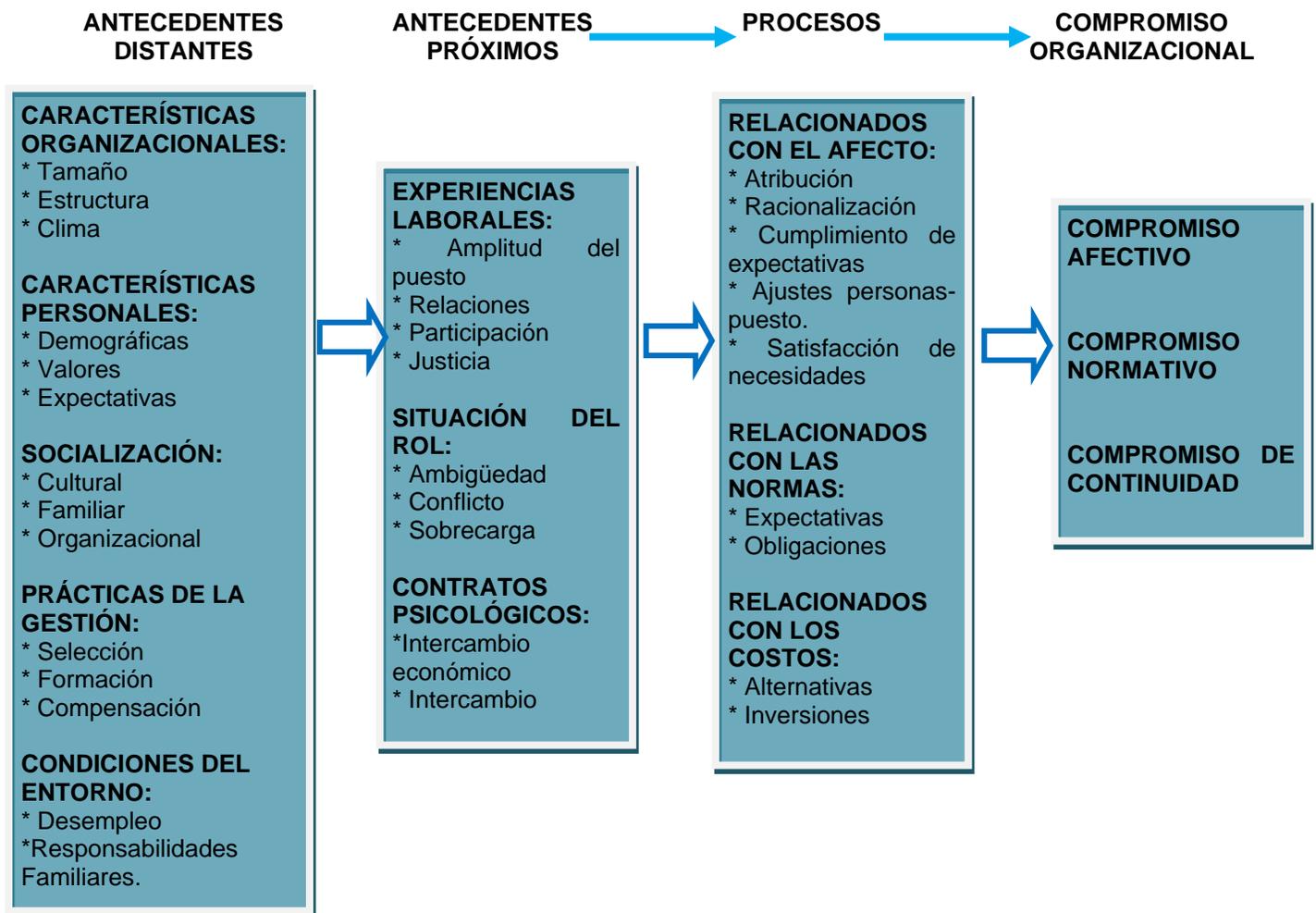


Figura 2.2. “Comittment in the workplace: Theory, research and application” por J.P. Meyer y N.J. Allen 1997. Thousand Oaks: C.A: Sage p 106 (en Betanzos, 2007).

Al respecto de las bases del Compromiso, O’Reilly y Chatman (1986, citados en Belausteguigoitia, 2000), argumentan que el compromiso organizacional puede estar basado en la complacencia, la identificación y la internalización. La complacencia ocurre cuando los comportamientos y actitudes son adoptados para

obtener recompensas específicas o para evitar ciertos castigos. La identificación ocurre cuando los comportamientos y las actitudes involucran la satisfacción que existe en la relación establecida con otra persona. Finalmente, la internalización ocurre cuando los comportamientos y actitudes son adoptados porque el contenido de la actitud o comportamiento es congruente con el sistema de valores del individuo. El Modelo de Equidad de Kanfer (1992, citado en Vega, 1998) defiende la idea de que el trabajador en aras de maximizar compensaciones y reducir contribuciones, está motivado por la compensación, proporcionalidad e instrumentalidad en la interacción individuo-organización. La norma de equidad se considera a la vez un valor y un fin en sí mismo. Con base en la experiencia pasada del empleado, el balance recompensa/costo, la comparación social y la evaluación subsiguiente que realiza, activan estados de injusticia que determinan conductas y actitudes hacia el trabajo y hacia la organización. Sin embargo, hay que pensar que la inequidad es relativa puesto que la satisfacción de cada parte depende de las expectativas y percepciones poseídas. En este marco teórico, la inequidad percibida por sobre-recompensa determina el compromiso, pues hace que los trabajadores se sientan en la obligación moral de corresponder para restablecer el equilibrio –la norma de reciprocidad produce motivación interna- (Meyer y cols., 1993; Pfeffer, 1985, citados en Vega, 1998). Esta percepción de las recompensas origina que el empleado se esfuerce más por demostrar a la empresa que lo que se ha invertido en él/ella vale la pena.

De otro modo, aquellos empleados que se sienten infra-recompensados pueden llegar a reducir las autopercepciones de obligación, el grado de compromiso y las conductas de lealtad, con el fin de restablecer la consistencia psicológica (Vega, 1998). De esta teoría se desprende la idea de que las recompensas laborales experimentadas y esperadas ejercen una influencia determinante en la formación de actitudes hacia el trabajo y la organización (Vega, 1998).

Betanzos (2007), a partir de tres estudios previos (estudio de opinión, grupos focales y redes semánticas), diseñó un modelo de Compromiso Organizacional para población mexicana. En dicho modelo, la autora enfatiza en lograr un resultado o consecuente tangible del Compromiso Organizacional: la productividad. Como antecedentes del compromiso se ubican las características personales (sexo, edad, escolaridad, antigüedad en el puesto, etc.), la responsabilidad en el trabajo (mantenida por sus creencias culturales), las inversiones (en tiempo y esfuerzo), el apoyo organizacional percibido (tanto de sus superiores como de sus compañeros) y la satisfacción laboral (satisfacción con compañeros, supervisor, pago, trabajo en sí y reconocimiento). La autora ubica al involucramiento en el puesto como correlato directo del compromiso organizacional. Finalmente como variables consecuentes propone tres aspectos relacionados con el trabajo: la productividad, las faltas y los retardos de los empleados. Uno de los aspectos importantes de las discusiones del trabajo de Betanzos (2007), es que deja de considerar al compromiso normativo del Modelo de Meyer y Allen (1997) un factor que merezca lugar aparte de entre los dos restantes (afectivo y de continuidad), apoyándose en la reflexión de que el compromiso afectivo y normativo correlacionan

fuertemente y que pueden ser aspectos de un solo constructo integrado en el compromiso afectivo (Brown S.P. 1996; Angle y Lawson, 1993, citados en Betanzos, 2007). Este punto también es respaldado por Cohen (2007) quien retoma el modelo de Meyer y Allen (1997) y los reconceptualiza argumentando que en realidad el Compromiso Organizacional es bidimensional, por una parte es instrumental en su naturaleza y por la otra es puramente afectivo.

El modelo de Betanzos (2007), es sin duda, un acercamiento realista y enfocado a la población mexicana, aunque vale la pena poner en discusión si puede ser generalizado a cualquier tipo de organización o incluso a cualquier tipo de área dentro de una misma organización, ya que como la misma autora lo reflexiona en su investigación, las empresas públicas y privadas tienen misiones diferentes, mientras en algunas empresas, como la que el estudio de Betanzos aborda, la productividad se puede medir en recuperación de cuentas por medio de llamadas telefónicas de los empleados a los que se les establecen metas semanales, en las dependencias públicas la productividad puede ser entendida de diferente manera al tratarse de organizaciones en las que los servicios a la ciudadanía y en general las actividades y la productividad puede ser difícilmente definida y medida.

Algunos otros autores han clasificado las escalas que componen el compromiso y lo han tipificado para su mejor estudio y comprensión, tal es el caso de Becker (1993, citado en Belausteguigoitia, 2000), quien en un estudio realizado en una organización militar, identificó ocho escalas del compromiso organizacional, tomando como base las escalas de medición desarrolladas por Ashforth y Mael (1989) o O'Reilly y Chatman (1986):

- Identificación con la organización.
- Internalización relacionada con la organización, particularmente con sus valores.
- Identificación con el supervisor.
- Internalización relacionada con el supervisor.
- Identificación con el grupo de trabajo.
- Internalización con el grupo de trabajo, particularmente con sus valores.
- Compromiso normativo hacia la alta dirección.
- Compromiso y cumplimiento total.

Por su parte, Toro Alvarez (1998, citado en Belausteguigoitia, 2000) clasifica el compromiso organizacional en las siguientes categorías:

- Compromiso con la tarea: Concepto equivalente al de involucramiento con el trabajo.
- Compromiso con el grupo de trabajo: Se refiere a la disposición a trabajar en equipo, al cumplimiento y adhesión a las normas y patrones colectivos de actuación en la empresa y en el trabajo.

- Compromiso con la autoridad organizacional: Se refiere a la disposición a respetar a la autoridad y condescender con las decisiones de las personas investidas de autoridad en la organización. Es también la disposición a acoger y asimilar las normas y principios de actuación emanados de las personas con autoridad.
- Compromiso con los objetivos y metas institucionales: Se refiere a la disposición a actuar en concordancia con la misión, los valores, las políticas, los planes y las estrategias organizacionales.
- Compromiso con la organización: Disposición favorable a experimentar interés hacia el trabajo, hacia la empresa, que mueve a la persona a dar apoyo, a realizar esfuerzo adicional, a dar cumplimiento cabal a sus responsabilidades.

### 2.3 Variables relacionadas con el Compromiso Organizacional.

Existen muchas variables que han sido de alguna manera ligadas a la generación y el mantenimiento del Compromiso Organizacional, mencionaré algunas de las que considero, se mencionan más en la literatura de esta materia y que servirán para entender mejor los resultados de este trabajo. Comenzaremos por las variables relacionadas al ambiente laboral y posteriormente con las variables relacionadas al individuo.

¥ Variables relacionadas al ambiente laboral que impactan en el Compromiso Organizacional.

- Clima Organizacional.

Se refiere a las propiedades del ambiente de trabajo que perciben los empleados como característico de la naturaleza de la organización (Ivancevich, 1992, citado en Mercado, 2002). Brown y Leigh (1996, citados en Mercado, 2002) proponen cinco componentes del clima organizacional, mientras los dos primeros se refieren al trabajo en sí mismo, los otros tres lo hacen con respecto a los factores ambientales.

- Contribución personal. Si la persona siente que su esfuerzo tiene sentido respecto a los procesos y resultados de la organización, muy probablemente se sienta identificada y comprometida (Kahn, 1990, citado en Mercado, 2002).

- Claridad del rol. Si las situaciones de trabajo y las expectativas respecto a la manera en la cual se pueden lograr resultados son imprecisas, los niveles de estrés se incrementan y la satisfacción y el compromiso disminuyen (Arias Galicia, 1989; Kahn, 1990; citados en Mercado, 2002).

- Apoyo del superior inmediato. Pueden establecerse dos extremos. En uno se localiza un estilo inflexible y rígido como un síntoma de falta de confianza en el subordinado para efectuar el trabajo sin una supervisión estrecha; en el otro, en cambio, el estilo permite cambiar los métodos y aprovechar los errores, utilizar la creatividad para solucionar los

problemas. Se ha encontrado una relación entre el último estilo descrito y la motivación y el compromiso (Kahn, 1990). Por otro lado, Kast y Rosenzweig (1998, citados en Mercado, 2002) afirman que el superior inmediato desalienta y sofoca el compromiso con actitudes negativas y comportamiento orientado hacia el control.

- Expresión de sentimientos. Se refiere a la libertad que perciben los empleados para ser sinceros en cuanto a lo que sienten hacia el trabajo y la organización sin temor a represalias.

- Reconocimiento. La percepción de que la organización aprecia el propio esfuerzo y los resultados obtenidos trae como consecuencia mayor compromiso (Kahn, 1990, citado en Mercado 2002). El refuerzo positivo incrementa el compromiso, mientras que el enfoque negativo lo disminuye. La crítica y el castigo producen tensión al largo plazo e inhiben la comunicación, aunque al corto plazo pueden dar resultados. La crítica es un enfoque negativo, ya que se concentra en lo que no se debe hacer, mientras que el refuerzo positivo (reconocimiento) apunta hacia el comportamiento deseado y, a la larga, es más eficaz (Mercado, 2002). Al respecto, Vega (1998), señala que cuando el empleado logra con éxito las metas organizacionales, tal logro le informa de sus competencias, pero asimismo, cuando alcanza tales metas, las recompensas contingentes recibidas de la empresa también le informan y le procuran reconocimiento y valía (p.ej., reconocimiento por parte del superior). Vega parte del argumento de que el compromiso se forma de la búsqueda del autoconocimiento, esto es, de la necesidad de superar desafíos y de comprobar la autovalía (Vega, 1998).

Con base en los resultados de las investigaciones realizadas por Hutchison y Sowa (1986, citados en Belausteguigoitia, 2000), el compromiso organizacional es promovido y apoyado por las percepciones que los empleados tienen de la organización. Consecuentemente, para incrementar el esfuerzo, los resultados y las expectativas del personal, el clima organizacional debe tener efectos positivos para el personal y, consecuentemente, para su desempeño laboral.

- Coherencia con los valores de la organización.

Hutchison y Sowa (1986, citados en Belausteguigoitia, 2000), mencionan que para incrementar el compromiso afectivo de los empleados, el clima organizacional y los valores de la organización deben tener un efecto positivo sobre ellos. En cuanto a los valores y en el caso de la organización de nuestro estudio, en la Secretaría de la Función Pública, la transparencia y el combate a la corrupción son dos de los pilares más importantes de su razón de ser, de esta manera, si los empleados perciben corrupción o el no respeto a los valores fundamentales del buen gobierno en su área de trabajo, podrán sentirse defraudados al no ver la congruencia con lo promulgado por la organización y lo que en realidad se lleva a cabo en el día a día, si bien es verdad que la honestidad es un valor que debiera existir en todas las

organizaciones y en general en los grupos, comunidades, instituciones u organizaciones en las que nos desenvolvemos, en el caso de organizaciones donde este valor pareciera ser el principal estandarte, es aún más importante la congruencia que debe demostrar entre los valores y la práctica de las actividades diarias; también es el caso de organizaciones filantrópicas como algunas organizaciones no gubernamentales, comisiones enfocadas a la defensa de los derechos humanos, a la actividad en pro de la ecología, a la defensa del patrimonio de la humanidad y otras organizaciones no lucrativas.

Al respecto Vega (1998) sugiere que son los empleados de los niveles directivos de los que más se espera un compromiso con la organización, puesto que las funciones que realizan exigen conductas y actitudes ejemplares ante los subordinados. Un directivo comprometido manifestará preocupación por los subordinados y les dará un trato justo, motivando en ellos, a su vez, actitudes de compromiso. Nuevamente vemos que la generación del compromiso organizacional es un fenómeno que se esperaría que fuera derivado, en parte, de la congruencia entre lo que la organización promulga y lo que lleva a cabo en el día a día y de lo que sus directivos o titulares esperan de los empleados y lo que éstos mismos hacen, retomaremos esta idea en el Capítulo de Conclusiones para conocer cómo se ancla en los resultados de este estudio.

- Socialización Organizacional

La socialización organizacional es el proceso mediante el cual una persona conoce las expectativas de la organización para la que trabaja, llega a entender los valores, aptitudes, comportamientos y conocimientos de tipo social que resultan fundamentales para desempeñar su trabajo en la organización y participar como miembro de la misma (Mercado, 2002).

La socialización organizacional puede darse de manera formal e informal. La primera se refiere a los programas de orientación y la segunda a que el jefe y los compañeros de trabajo proporcionen información a la persona de recién ingreso, sobre las expectativas que pueden encontrar en la organización. Esto encierra dos posturas: por un lado, las personas se integran a la organización para trabajar y alcanzar sus objetivos personales y, por otro, la organización contrata personal que haga ciertos trabajos, los cuales -generalmente- ya están definidos por una estructura. Para llegar a la eficiencia, la coincidencia es esencial, pues el éxito depende, en parte, de esa adaptación (Gibson *et. al.*, 1997, en Mercado 2002).

Recientemente diversos autores han iniciado el estudio de variables organizacionales para explicar el compromiso organizacional tales como oportunidades de promoción, relaciones estructurales entre los miembros de la organización y la capacitación (Quarles, 1994; Saks, 1996, citados en Belausteguigoitia, 2000)

- Tipo de contratación

En cuanto a las modalidades de contratación, García (2006), realizó un estudio en el que utilizó una muestra de 96 empleados contratados por agencia o empresa outsource, los cuales a su vez prestaban sus servicios a una empresa cliente, los resultados fueron tajantes: no existieron diferencias significativas en el Compromiso Organizacional ni en el Apoyo Organizacional Percibido, que tienen los empleados con respecto a la empresa outsource y la empresa cliente. García (2006) atribuye este resultado a que el personal busca el beneficio inmediato, es decir, el económico, sin importarle de que o de quién proceda, ya que ambas empresas no le están otorgando beneficios completos, sino a medias. El personal responde recíprocamente, sin un Compromiso que lo ligue a permanecer en la empresa o que promueva conductas que impliquen dar un extra a lo solicitado en su puesto laboral.

- Salario

Es un aspecto fundamental para el empleado pues representa la retribución que se le otorga por llevar a cabo ciertas actividades, en donde aplica sus conocimientos, habilidades y esfuerzos en bien de una organización. La remuneración o pago salarial es, en muchos casos, el motivo principal que lleva a muchos trabajadores a establecer una liga con la empresa, pues esta relación les permite satisfacer necesidades materiales para ellos y sus familias (Betanzos, 2007). Por ello, el salario se ha relacionado de manera significativa principalmente con el compromiso de continuidad (Mathieu y Zajac, 1990, citados en Betanzos, 2007). Un salario bajo o el hecho de que el empleado perciba como “poco” el salario pagado en comparación con el trabajo desempeñado, actuará negativamente en el compromiso pues genera en el empleado sentimientos de frustración y resentimiento que pueden asociarse con reacciones afectivas negativas a autoridades de la organización (Greenberg, 1990 citado en Betanzos, 2007).

- Políticas de la empresa (capacitación y planes de carrera).

Las percepciones del contexto laboral referidas a las prácticas de empleo de la empresa (p.ej.: promoción, seguridad de un puesto fijo), mantienen una relación directa y positiva con el compromiso actitudinal. La influencia del entrenamiento se debe, a que en la medida en la que la empresa asigne a sus efectivos a puestos seguros (fijos) con oportunidades de aprendizaje y de desarrollo de carrera (es decir, con posibilidad de ser promocionados a puestos intrínsecamente recompensantes) estará demostrándoles que valora sus conocimientos, competencias, esfuerzos y contribuciones, por lo que les manifestará reciprocidad y apoyo que, de ser percibidos, favorecerán el compromiso con la organización (Vega, 1998).

- Contrato Psicológico

Cuando una persona acepta un empleo en una organización, establece un contrato psicológico no escrito. Debido a las diferencias en percepción, atribución, actitudes, valores y personalidad general, los individuos se forman un punto de vista de las expectativas inherentes en el contrato psicológico. El contrato psicológico no es un documento escrito entre una persona y la organización, pero es un entendimiento

implícito de las contribuciones mutuas. El individuo tiene una percepción de las obligaciones recíprocas que él o ella tienen con la organización. Por ejemplo, los empleados pueden asumir que si trabajan duro y muestran lealtad, la organización les proporcionará buenas condiciones de trabajo y seguridad laboral (Gibson, 2006). No se trata de un contrato formal, legal o convencional, sino de un conjunto de expectativas, casi siempre poco definidas o aclaradas, pero importantes que, en caso de no ser cumplidas por una de las partes involucradas, pueden perjudicar la relación entre la organización y las personas (Chiavenato, 2004).

Actualmente en las organizaciones una diversidad de tendencias tales como: una reubicación de planta, aumento de la dependencia de los trabajadores temporales, recortes y despidos, diversidad demográfica y la competencia extranjera, han tenido un efecto significativo en la manera en que los individuos y las organizaciones visualizan sus contratos psicológicos. Conforme las fuerzas ambientales se vuelven más turbulentas y la economía cambia, es probable que la percepción individual y las actitudes acerca de la obligación de las organizaciones continúe siendo problemática e incierta (Gibson, 2006).

En la figura 2.3 se muestra cómo una visión corporativa puede ser analizada en metas y valores. Esto lleva a resultados complementarios de control y compromiso y produce un comportamiento del empleado que satisface las necesidades de los terceros interesados. Los trabajadores de hoy quieren más; y éste incluye un sentido de participación y visión compartida. Esperan sentirse cómodos con los valores y la cultura de la organización. Quieren un sentido de apego psicológico.

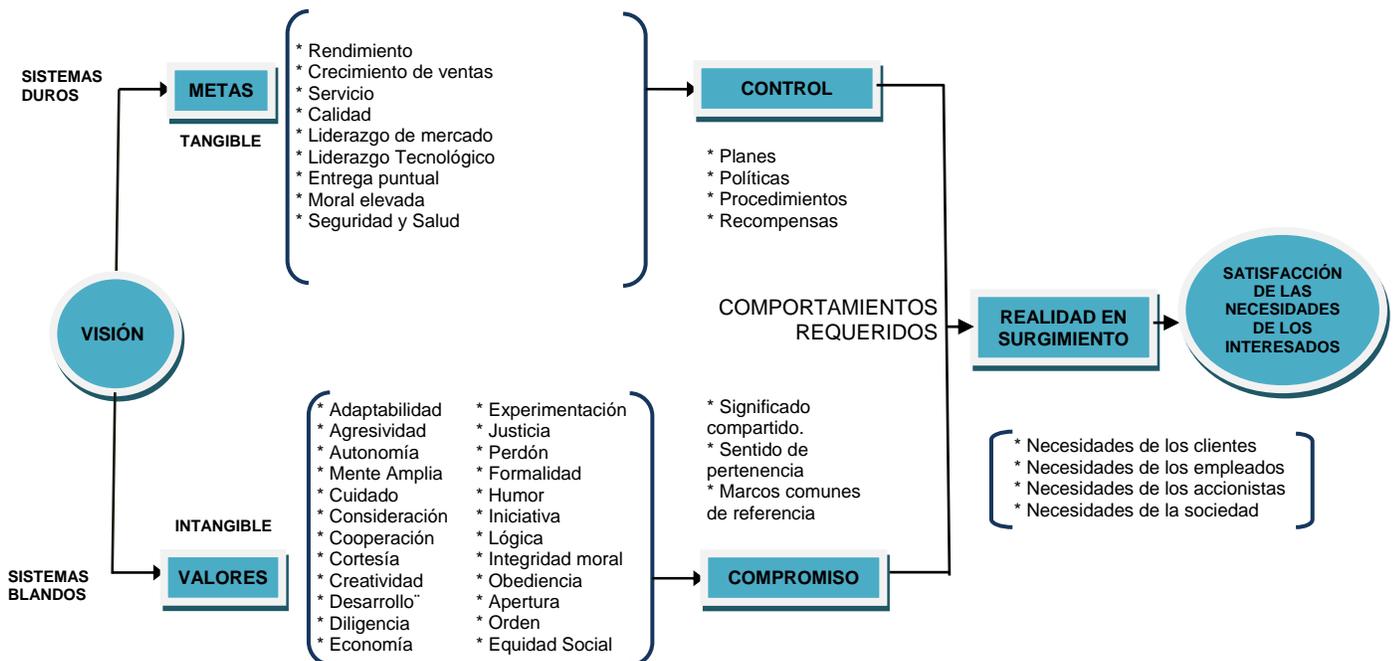


Figura 2.3 Integrar la visión y valores de un marco de trabajo estratégico.

Fuente: Adaptado de Paul McDonald y Jeffrey Gandz, "Getting Value from Shared Values", en *Organizational Dynamics*, 20. núm.3. invierno de 1992. p. 75 (citado en Gibson, 2006).

Lo importante no es tanto el momento en que se establece el contrato laboral como una voluntad de unión, alianza, ayuda o marcha conjunta. Lo importante es la experiencia vital, que el empleado y empleador se sienten ligados entre sí y realicen proyectos paralelos ya adecuados el uno al otro (Mercado, 2002).

- Otras variables relacionadas al ambiente laboral.

Existen otras variables que se ha demostrado que incrementan o favorecen la generación del compromiso organizacional, tales como: el comportamiento del superior inmediato con el subordinado (si el estilo de liderazgo del jefe es uno que permite cambiar los métodos y aprovechar los errores, utilizar la creatividad para solucionar problemas, etc.) (Kahn, 1990, citado en Belausteguigoitia, 2000), la comprensión de trabajo, las relaciones interpersonales, la retribución y la estabilidad (Toro Álvarez, 1998, citado en Belausteguigoitia, 2000), en cuanto al último aspecto de estabilidad laboral y con relación a la organización de nuestro estudio, en el siguiente capítulo nos adentraremos a conocer el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, en el cual, uno de sus atributos más importantes es el ofrecer un empleo donde los servidores públicos no vean amenazada su estancia en la organización por el cambio de administración, es decir, que su empleo no dependa de una transición presidencial ni mucho menos de la renuncia del Director General respectivo, sino que se pueda tener la estabilidad laboral que se merecen sin depender de un tercero para lograrlo.

Otra característica de las organizaciones que ha sido poco abarcada, es la relacionada con el tipo de organización (pública o privada). Zeffane (1994, en Betanzos, 2007) comparó una muestra de 148 empleados en el sector público y encontró que trabajadores del gobierno tenían un compromiso y satisfacción bajos en sus trabajos. Cabe destacar que no se trató en este estudio de organizaciones mexicanas, así que resulta difícil pensar si los resultados serían los mismos en México o no, aunque no es materia de nuestro estudio esta vez, considero que sería interesante realizar un estudio con esa línea de investigación.

¥ Variables relacionadas al individuo que impactan en el Compromiso Organizacional.

- Compromiso hacia la profesión.

Mientras el compromiso personal hacia la organización se enfoca sobre el afecto de uno hacia la entidad en donde presta sus servicios, el compromiso profesional lo hace hacia un grupo que se distingue de otros por compartir elementos propios de alguna carrera u oficio en particular (Mathieu y Zajac, 1990, citados en Mercado, 2002). Sería una identificación e implicación en la propia ocupación. De ahí que se relacione más con el interés mostrado en realizar actividades propias de la profesión (lectura de revistas profesionales, asistencia a reuniones, unirse en asociaciones, etc.) que con aspectos específicos de la empresa o del

trabajo (Vega, 1998). Meyer, Allen y Smith (1993, citados en Mercado 2002) realizaron una investigación con dos muestras de enfermeras (una de 461 estudiantes y otra de 618 graduadas), encontraron evidencia suficiente para afirmar que también hacia la profesión existen los tres componentes del compromiso.

La magnitud de la correlación entre el compromiso hacia la organización y el compromiso hacia la profesión se refleja en la investigación realizada en un hospital de asistencia pública de la Ciudad de Toluca, México (Mercado, 2000, citada en Mercado 2002), se encontró que el compromiso organizacional en sus tres dimensiones (afectivo, normativo y de continuidad) era menor que el ocupacional, esto es, resulta de mayor importancia la profesión que la organización para el personal que labora en dicha institución (n=222).

En este sentido considero necesario destacar la diferencia que puede existir en las investigaciones que se realizan en organizaciones de diferente índole. Las organizaciones orientadas a la salud suelen estar conformadas por médicos, enfermeras, pasantes, etc. que se encuentran todo el tiempo ejerciendo su profesión, están en contacto todo el día con pacientes, y en general tienen contacto permanente con el fenómeno enfermedad-curación a través de intervenciones quirúrgicas, consultas, programas de prevención, investigación, etc. Sin embargo, por ejemplo, la organización en la que se realiza la investigación de esta Tesis, que es una institución pública gubernamental, es una organización en la que las profesiones no se ejercen “a flor de piel”, es decir, se realizan funciones tanto de la profesión como administrativas e incluso de otras profesiones, es decir, el trabajo diario se llega a convertir en multidisciplinario. Por esta razón pudiera verse un compromiso organizacional mayor o igual que el compromiso hacia la profesión en este tipo de instituciones, ya que no todo gira alrededor del ejercicio “puro” de la profesión a diferencia de las instituciones como la del estudio de Mercado (Mercado, 2000) en las que se manifiestan en todo momento actividades propias de carreras o profesiones específicas.

- Apoyo Organizacional Percibido.

La percepción de justicia y apoyo pudiera ser considerada de mayor peso en el fortalecimiento del compromiso que, por ejemplo, las características del trabajo y las políticas de la organización. El compromiso aumenta frente a experiencias positivas del trabajo, sobre todo cuando éstas se atribuyen a la propia organización (apoyo percibido) y no solamente a otras causas como el sindicato, la profesión o los compañeros (Meyer, 1997, citado en Mercado, 2002).

Según Eisenberger, et al. (1997, citado en Mercado, 2002), el apoyo organizacional percibido fortalece el compromiso afectivo hacia la organización e incrementa el esfuerzo, entendido como “hacer y querer hacer”. Por el contrario, cuando en repetidas ocasiones la organización le da poco valor a las contribuciones personales y a las cosas bien hechas, se modifica la imagen que el empleado tiene del

empleador. En este caso, disminuye el compromiso afectivo, así como el desarrollo de las actividades normales del trabajo. Según el autor, la medición de esta variable está orientada a conocer la percepción que los empleados tienen de la organización con relación a la manera en que son apoyados mediante el reconocimiento de sus opiniones, sus problemas personales y su bienestar, así como la manera en que reaccionarían los superiores frente a un error involuntario del personal.

Si la empresa deja al empleado tomar parte de las decisiones que afectan a su propio trabajo y a la empresa, éste percibe que es valorado y se compromete en acciones que benefician a la organización. El apoyo socio-laboral ayuda a prevenir y/o reducir el estrés y el *burnout* y a aumentar la responsabilidad, la competencia y la contribución personal, aspectos que conllevan al compromiso con la empresa (Vega, 1998).

Vega (1998), con base en un estudio realizado en 1996, plantea que el efecto del Apoyo Organizacional Percibido con respecto al compromiso organizacional, depende del momento de la socialización donde se esté dando dicho apoyo, es decir, el apoyo ejerce una influencia preventiva y moderadora sobre el compromiso actitudinal en el primer año de trabajo en la organización, mientras que en el segundo año este efecto no tiene lugar. Explica que esto se debe a que en el primer año el empleado está motivado por aprender el rol y los desafíos que conlleva, por adquirir habilidades para poder afrontar los problemas del trabajo y ser aceptado. Sin embargo, en el segundo año, el empleado busca la independencia y la autonomía necesarias para poder probar su autovalía y afrontar de forma constructiva, efectiva y profesional, los retos y fracasos personales y laborales. Por ello el apoyo queda relegado a un segundo plano en el desarrollo del compromiso.

- Satisfacción Laboral

En la explicación de la conducta organizacional el compromiso mantiene una asociación notoria con la satisfacción laboral. La satisfacción laboral se entiende como un estado emocional de carácter positivo originado, al igual que el Compromiso, a partir de la evaluación de las experiencias en el trabajo (DeCottis y Summers, 1987, citados en Vega 1998). En concreto la satisfacción resulta del grado de correspondencia entre las características personales percibidas –necesidades, valores y expectativas- y las de la situación –recompensas laborales- (Wanous, 1992, citado en Vega, 1998). A *grosso modo*, la satisfacción se diferencia del compromiso en ser una actitud más específica, inestable, pasiva y dependiente de las fluctuaciones del contexto laboral (Mowday y cols., 1982, citados en Vega, 1998). Por el contrario, el compromiso es una actitud más global, gradual, consistente y activa (DeCottis y Summers, 1987; Mowday y cols., 1982; Williams y Hazer, 1986, citados todos en Vega, 1998).

- Edad

Algunos investigadores (Mathieu y Zajac, 1990, citados en Mercado, 2002) aseguran que la edad debería estar más relacionada al compromiso intencional, pues esta relación se atribuye a limitadas oportunidades alternativas y mayores costos ocultos a lo largo de los años. Sin embargo, Meyer y Allen (1984, citados en Mercado, 2002) han sugerido que los trabajadores más viejos llegan a estar más comprometidos actitudinalmente hacia una organización por varias razones, incluyendo mayor satisfacción con su trabajo, habiendo recibido mejores puestos y teniendo cognoscitivamente justificada su permanencia en la organización, además porque han tenido experiencias más positivas, son personas autoseleccionadas que han racionalizado y madurado su permanencia (Meyer y Allen 1984, citados en Vega, 1998), los mismos autores plantean que la asociación negativa que arrojan algunos otros estudios entre las variables de edad y compromiso, obedece a que los jóvenes, al ser conscientes de su escasa experiencia laboral, perciben pocas oportunidades de otros empleos y se comprometen más.

- Sexo

Grusky (1996, citado en Mercado 2002) propuso que las mujeres llegarían a estar más comprometidas debido a que tenían que superar/vencer más barreras que los hombres para ganar un lugar en la organización. Para Mercado (2002) las mujeres que deciden trabajar tienen mayor predisposición al compromiso que aquellas que pudiendo hacerlo no lo hacen.

Comparada con el hombre, la actitud pasiva de la mujer frente al compromiso de continuidad hacia la profesión, es el resultado de políticas y prácticas discriminatorias en el mercado laboral (Mohsin, 1997, citado en Mercado 2002), lo cual pudiera estar relacionado con el rol de esposa y madre, el trabajo doméstico y el paquete de prestaciones.

Según Vega (1998), el hecho de que las mujeres se comprometan en general menos que los hombres tiene dos posibles explicaciones: por un lado, basándose en el modelo de género se sustentaría que la diferencia actitudinal entre hombres y mujeres se debe a que la mujer se centra en el rol familiar y tiene una personalidad más dependiente, mientras que el hombre se centra en el rol laboral y tiene una personalidad más independiente. Una segunda explicación se centra en las experiencias laborales, en cómo las mujeres son objeto de experiencias laborales más negativas que los hombres.

- Estado Civil

No se han encontrado muchas investigaciones donde esta variable impacte directamente en la generación o no del compromiso, sin embargo, parece que los casados reportan mayor nivel de compromiso que los solteros debido a las responsabilidades familiares y a las presiones sociales que comporta el estar casado (Mathieu y Hamel, 1989; Mathieu y Zajac, 1990, citados en Vega, 1998). Probablemente esta variable esté más relacionada con el compromiso normativo y sobre todo de continuidad, en el que el empleado decide

permanecer en la organización por un “deber hacerlo” o “convenir hacerlo” externo a la misma organización que pudiera ser la familia y la cantidad de responsabilidades que ésta conlleva en comparación con un empleado soltero o sin hijos.

- Nivel educativo

En una investigación realizada por Mathieu y Zajac (1990, citados en Mercado, 2002), el nivel educativo mostró una ligera correlación negativa con el compromiso. Esta relación inversa pudiera resultar del hecho de que individuos con mayor educativo tienen expectativas más altas de lo que la organización puede ofrecerles, o bien, tienen más oportunidades laborales y probablemente lleguen a arriesgarse menos en cualquier posición o empresa (Mathieu y Zajac, 1990, citados en Mercado, 2002).

Para Mottaz (1986, citado en Vega, 1998), el nivel de estudios afecta al compromiso por medio de la influencia que ejerce sobre los valores y las recompensas laborales. A través de un estudio demostró que cuando se mantenían constantes las recompensas intrínsecas, la asociación educación-compromiso era negativa. Cuando controló el efecto de las recompensas de la empresa (políticas de promoción, seguridad, etc.) la relación fue positiva y, en el caso de las recompensas sociales, no se produjo asociación relevante. De aquí se deduce que el nivel de estudios ejerce distinta influencia sobre el compromiso en función del tipo de recompensa laboral que valore el sujeto (Mottaz, 1986, citado en Vega, 1998). En otros términos podemos decir que la relación negativa de las dos variables se debe a que cuando el empleado tiene recompensas intrínsecas (sabe de su nivel de autoeficacia, del grado de su autonomía y de autocontrol, desarrolla su creatividad y sus habilidades, percibe su trabajo como un desafío, etc.) y tiene un nivel educativo alto, entonces el compromiso disminuye, debido a que no existen recompensas extrínsecas o de la empresa (contemplación de promociones, de prestaciones, de niveles tabulares, cursos de entrenamiento, etc.), así cuando las recompensas son de tipo laborales y el nivel educativo aumenta, el compromiso organizacional crece de igual manera generando la relación positiva.

- Nivel Jerárquico

El trabajo de Welsch y LaVan (1981, citados en Vega 1998) mostró, en distintos profesionales, que la percepción de autoridad iba acompañada de un alto nivel de compromiso con la empresa. En consecuencia, los empleados con autoridad se sentirán con mayor autonomía, responsabilidad y control de sus actos, desarrollarán percepciones de apoyo social y estarán de acuerdo con las políticas de la organización, reduciendo su percepción de otras posibilidades de empleo. De igual modo, en la medida que el trabajador posea mayor autoridad, experimentará mayor claridad de rol y menor conflicto de rol. A pesar de esas cualidades hay estudios como el de Vega (1996, citada en Vega, 1998) en los que se demuestra que la autoridad percibida por empleados de la policía no afecta el compromiso (Vega, 1998).

- Estrés del rol y *burnout*

El estrés del rol ocurre, especialmente, cuando los procesos de socialización y de entrenamientos son débiles, o sea, cuando las reglas, las normas y las conductas no se comunican clara y consistentemente. En este sentido, cuando el empleado percibe falta de claridad en lo que concierne a sus responsabilidades, derechos y métodos, puede llegar a padecer *ambigüedad del rol*. Si el trabajador experimenta peticiones incompatibles, inconsistentes o inadecuadas puede estar ante un *conflicto del rol*. Estas ideas reflejan que el estrés de rol surge como consecuencia de que el trabajador no ha utilizado (por los motivos que sean: falta de formación, excesivas presiones organizacionales, sentimientos de autoineficacia), las estrategias de afrontamiento adecuadas a las circunstancias ambiguas o inconsistentes con las que se ha topado. Ello quiere decir que otros trabajadores, ante las mismas circunstancias, no tienen porqué interpretar las presiones como amenazantes, sino, por ejemplo, como retos personales. Por lo tanto, los trabajadores en función de cómo perciban la situación laboral actúan de manera diferente (Vega, 1998). Ambos (conflicto y ambigüedad del rol) reducen la responsabilidad personal y afectan negativamente el compromiso (Gregersen y Black, 1992, citados en Vega, 1998).

El estrés de rol será experimentado y se manifestará, directamente, en un desarrollo negativo de las actitudes (Breugh y Colihan, 1994, citados en Vega, 1998). Los estudios han probado que el estrés afecta a las actitudes laborales a través de la ansiedad y el *burnout* que genera (Cherniss, 1980; Vega, 1996, citados en Vega, 1998).

- Antigüedad en la organización

Para Mathieu y Zajac (1990, citados en Mercado 2002) al acumular más años en una organización, probablemente se adquieran mayores derechos e inversiones. Sin embargo, con las nuevas formas de contratación, tales como *free lance*, por honorarios o consultorías, bien vale la pena considerar que si no se genera antigüedad, tampoco se acumulan derechos. Entonces pareciera suponer que con estas modalidades de contratación el compromiso organizacional sería menor.

Al respecto de esta variable, Vega (1996, citada en Vega, 1998), encontró en empleados de la policía que los valores intrínsecos (nivel de autoeficacia, grado de autonomía y de autocontrol, desarrollo de la creatividad de habilidades, etc.) y extrínsecos (contemplación de promociones, de prestaciones, de niveles tabulares, etc.) afectaban al compromiso, halló asimismo que esta influencia dependía de la fase de socialización en la que se encontraban. Después de un año de prácticas de trabajo, los valores extrínsecos –y no los intrínsecos- aumentaron el compromiso, pero un año después de finalizadas las prácticas, los valores intrínsecos –y no los extrínsecos- contribuyeron a formar actitudes de compromiso con la organización policial. Con respecto a lo anterior, Vega (1998) explica este fenómeno basándose en la hipótesis de la *acomodación*, sugiere que si el empleado no recibe de la empresa los resultados valorados,

la importancia de los mismos se reduce por la discrepancia percibida entre lo esperado y lo percibido, pero aumenta el valor de lo proporcionado por la empresa. Por consiguiente, el empleado se acomoda a la situación actual, aunque ello no implica que no valore lo no encontrado. Por ejemplo, en el caso de la investigación de Vega (1996, citada en Vega, 1998), el que los policías valoren más los aspectos extrínsecos que los intrínsecos, se podría justificar acudiendo a la hipótesis de la acomodación, es decir, los policías valoran los factores extrínsecos porque son los que proporciona la organización, lo cual no es incompatible con una orientación conductual intrínseca. Esto significa que los policías han adoptado una visión realista del entorno laboral, social y organizacional.

- Otras variables de personalidad

El Maquiavelismo definido como *“una orientación de conducta interpersonal que consiste en la manipulación o intento de manipulación estratégica de otros para obtener beneficios personales mediante la creencia de que el mundo es manipulable por medio de comportamientos aceptados o no aceptados según una moral convencional en un ambiente social organizacional (Uribe-Prado, 2001, citado en Beltrán y Mancilla, 2007)”*, es una variable de personalidad que de acuerdo con investigaciones realizadas correlaciona negativamente con el Compromiso Organizacional (Arias-Galicia, 1998; Hollon, 1983; Schwartz, 1982; Kimmons y Greenhouse, 1976; Parasuramen y Alutto, 1984; citados en Uribe, 2001). Christie y Geis (1970, en Uribe, 2001) caracterizan al maquiavélico como un sujeto frío y calculador que no se involucra con ninguna gente o situación, entonces el maquiavelismo se opone al compromiso, al menos con el compromiso afectivo y normativo y por lo tanto con el compromiso percibido. El maquiavelismo como una orientación de personalidad señala que puede ser una variable relacionada con factores psicológicos que se vinculen con el compromiso, por ejemplo, el involucramiento afectivo, la identificación ideológica y el apego a una moral convencional (Uribe, 2001).

## **2.4 Investigaciones de Compromiso Organizacional en México y en el mundo.**

En este apartado, retomaremos algunas investigaciones realizadas en nuestro país y en el Mundo y donde se puede observar que la variable de nuestro estudio ha sido considerada con más ahínco en los últimos años.

En un estudio longitudinal, Brooks y Steers (1991, citados en Vega, 1998), pretendían conocer cuál era el mejor predictor del compromiso en cada etapa de carrera. Hallaron que la autoeficacia de los novatos fue el precursor más saliente del compromiso (dada la preocupación inicial por ajustar psicológicamente las experiencias pasadas a las presentes), no obstante su efecto disminuyó en el tiempo. En la fase de identificación, el apoyo de los compañeros y la cohesión grupal, adquirieron relevancia en el ajuste psicológico. En la tercera etapa, al centrarse el individuo en su desarrollo personal, las características intrínsecas del puesto y la influencia del supervisor fueron determinantes del compromiso, pero también aquí el efecto decayó en el tiempo. En todas las etapas el desafío de la tarea ejerció un efecto significativo creciente sobre el compromiso (Brooks y Seers (1991, citados en Vega, 1998).

Acerca de la importancia del compromiso temprano, los trabajos de Lee y cols. (1992) y de Vega (1996) (citados en Vega, 1998) comprobaron que el compromiso propio de los primeros meses influía en el compromiso posterior y en la interpretación de la experiencia laboral. Ello significa que el compromiso tiene una función de autoconocimiento, pues, condiciona el modo en que el trabajador interacciona con las demandas situacionales. De forma que a medida que el principiante se familiariza con el contexto laboral, la actitud de compromiso adquiere relevancia en la explicación de las experiencias y del compromiso posterior (Vega, 1996, en Vega, 1998).

En México, Belausteguigoitia (2000), realizó un estudio con una muestra de 271 sujetos, los cuales trabajaban en empresas familiares, no familiares y gubernamentales. Sus variables dependientes fueron el esfuerzo y el compromiso organizacional y sus variables independientes fueron: tipo de organización (familiar o no familiar), puesto, edad y relación familiar (con el director). Encontró una correlación positiva entre las variables de compromiso (afectivo y normativo) y los componentes del clima organizacional, así como una fuerte correlación positiva entre los tres tipos de compromiso (afectivo, normativo y de continuidad) y el esfuerzo (representado en inversión del tiempo y la intensidad del trabajo). De igual manera y en el mismo sentido correlacionaron las variables dependientes de esfuerzo y clima organizacional en todos los grupos. Con respecto a las variables independientes, se encontró que el compromiso afectivo y normativo correlacionó positivamente con el tipo de empresa (mayor en empresa familiar, luego en empresa privada y luego en gubernamental), en relación al compromiso afectivo Belausteguigoitia encontró que en las empresas familiares, éste es mayor cuando existe una relación

directa entre el empleado y el o los dueños de la empresa. En cuanto al compromiso normativo encontró que la percepción que tenga la persona sobre la importancia y significado de su trabajo como medio para el logro de metas de la organización se verá reflejada en un mayor compromiso normativo. El compromiso de continuidad se caracteriza por ser, a palabras del autor, un *compromiso interesado* y que en algunas ocasiones no es antecedente del esfuerzo, e incluso puede tener una relación inversa.

En una investigación recientemente realizada a partir de una muestra de 982 empleados de distintos niveles organizacionales de más de 23 empresas del noreste de México, en la que se consideraron como variables independientes (variables causa), factores organizacionales tales como: comunicación, *empowerment*, etc., y otras variables actitudinales como la satisfacción con la compensación, con la estabilidad laboral, etc. Se pudo identificar cuál podría considerarse como el perfil del empleado mexicano que tiene bien puesta la camiseta. En síntesis se puede decir que un colaborador que tiene un alto compromiso afectivo es aquel que percibe que conoce hacia donde va su empresa y en qué medida su trabajo diario repercute en los objetivos organizacionales, tiene una percepción de un trabajo seguro y estable en el futuro, su empresa le faculta para tomar decisiones que repercuten sobre su trabajo diario y, además, siente que su trabajo le llena como persona (Arciniega, 2002).

Mercado (2002) realizó un estudio con 875 sujetos que laboraban en tres diferentes instituciones de salud pública. Uno de sus descubrimientos fue que el Compromiso Organizacional afectivo y de continuidad era mayor en el Hospital de Ginecología que en el Hospital del niño y que en el Hospital General Adolfo López Mateos, siendo esto un indicio de que el compromiso se ve afectado por variables individuales y organizacionales propias de cada lugar. Adicionalmente encontró que entre mayor era el puesto jerárquico de los sujetos, era mayor también su compromiso afectivo y normativo y que el de continuidad prevalecía principalmente en los puestos administrativos y paramédicos (los niveles más bajos). La autora consideró que este fenómeno podía deberse a que la preparación de los médicos y enfermeras les dan más seguridad para poder desenvolverse en otras fuentes de trabajo ya sean particulares o dentro de hospitales, razón por la cual el tipo de compromiso que estos puestos generan es más afectivo que de conveniencia.

Nieto (2004), con una muestra de 44 empleados de una empresa privada, correlacionó las variables de compromiso organizacional y satisfacción laboral, encontrando que a mayor escolaridad de los sujetos era menor su compromiso organizacional y su satisfacción laboral. De la misma manera encontró que entre las dos variables dependientes la correlación era débil así como que las personas más satisfechas eran las que tenían un puesto intermedio.

Por su parte, García Becerril (2006) realizó una investigación con 96 empleados pertenecientes a una empresa de outsourcing (subcontratación), uno de los principales resultados fue que no se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre el compromiso dirigido a la empresa “cliente” (en la que trabajan los empleados diariamente) y la empresa *outsourcer* (la que les paga). En este estudio no se encontraron diferencias estadísticamente significativas para las variables de: edad, sexo, estado civil ni escolaridad. Se concluye que el personal subcontratado sólo cubre con lo mínimo necesario que le exige la empresa pero que no tiene disposición para dar un *plus* en sus actividades y que probablemente en el momento en que se le presente una alternativa que le de un beneficio instrumental adicional, la tomará.

Betanzos (2007), a partir de tres estudios previos (estudio de opinión, grupos focales y redes semánticas), diseñó un modelo de Compromiso Organizacional para población mexicana. El primero de los estudios previos lo realizó con 200 empleados de dos tipos de organizaciones: pública y privada, ubicadas en el Distrito Federal y Área Metropolitana, a los que aplicó un cuestionario para conocer su opinión acerca de qué aspectos consideraban importantes para comprometerse y permanecer en una organización. Posteriormente realizó un segundo estudio en una empresa de la industria eléctrica del Distrito Federal, la muestra (n=17) se compuso de 4 grupos focales que estaban clasificados por puesto y por antigüedad en la organización (los puestos iban de empleados hasta asesores), todos los empleados tenían más de dos y hasta 35 años de antigüedad en la organización [se descartaron a los que tenían menos de dos años debido a que éstos se encuentran en la fase de establecimiento del compromiso organizacional (Mowday et al., 1982, citado en Betanzos, 2007)], se exploró en ellos el concepto de compromiso organizacional y las variables relacionadas a éste, planteando una pregunta a libre discusión: “¿se sienten comprometidos con la organización?”, rescatándose en las discusiones grupales, aspectos como: el reconocimiento positivo y negativo, la satisfacción con el trabajo, con el sueldo, con la organización, con compañeros de trabajo (positiva y negativa), con superiores (positiva y negativa), enseñanza a otros, autorrealización, responsabilidad con compañeros, con subordinados y con el trabajo, ambiente de trabajo, apoyo recibido por la organización, compromiso afectivo y de continuidad, involucramiento en el puesto e inversiones.

Finalmente, con el objetivo de conocer el concepto de responsabilidad que manejan los empleados mexicanos y las características que debe reunir una persona responsable, utilizó la técnica de redes semánticas similar a la de Reyes (1993, citada en Betanzos, 2007), la aplicó a una muestra conformada por 25 hombres y 25 mujeres de una empresa privada del D.F., encontrando que los principales conceptos asociados con la “responsabilidad” para ambos sexos, fueron la puntualidad, la honestidad y el compromiso. Adicionalmente encontró que para los hombres la responsabilidad es más activa, en el sentido de que significa aportar de sí mismo a la organización por medio de iniciativas y de reciprocidad, mientras que para las mujeres la responsabilidad tiene que ver más con ser confiable, cooperativo y cumplido. El Modelo de Compromiso Organizacional propuesto por Betanzos sitúa como las causales de

compromiso: las características personales, la responsabilidad en el trabajo, las inversiones de tiempo y esfuerzo, la satisfacción laboral (producida por jefes, compañeros, trabajo en sí, sueldo y reconocimiento) y el apoyo organizacional percibido. Plantea que sólo existe el compromiso afectivo y de continuidad (elimina del panorama el normativo) y relaciona al compromiso directamente con el involucramiento en el puesto. Como consecuencias de la relación involucramiento-compromiso sitúa las faltas y retardos (consecuencias negativas) y la productividad (consecuencia negativa).

## 2.5 Los dilemas del Compromiso Organizacional: ¿Cómo se deteriora y cómo se fomenta en las organizaciones?

En este subcapítulo considero de mucha importancia el poder retomar lo mencionado por Robbins en 1998: “para llevar al máximo el desempeño y la satisfacción de los empleados, hay que tomar en cuenta las diferencias individuales, como la experiencia, la personalidad y el trabajo”, es decir, debemos dejar de pensar que hay procedimientos exactos que nos permitan obtener resultados totalmente predecibles, el trabajo con humanos representa todo un reto precisamente por esta razón, porque las diferencias entre ellos, las características de la organización, las del trabajo *per se*, las de los grupos, etc., serán definitivas y enmarcarán la acciones que debemos llevar a cabo, tal como lo hemos visto a lo largo del capítulo.

En primera instancia y con el afán de contextualizar al lector en cómo ha impactado el deterioro de la lealtad, del compromiso y el no involucramiento de los empleados a las organizaciones en el día a día, citaremos a tres autores importantes: Robbins (1998), Chiavenato (2004) y Gibson (2006)

Robbins (1998) menciona que anteriormente los empleados de las corporaciones solían creer que sus patrones recompensarían su lealtad y su buen trabajo con seguridad en el puesto, prestaciones generosas y aumentos de salario. Pero desde mediados de los ochenta, y en respuesta a la competencia global, a las adquisiciones violentas y a las compras ventajosas de empresas, etc., las corporaciones comenzaron a desechar las políticas tradicionales de seguridad laboral, antigüedad y compensaciones. Trataron de hacerse “flacas y tacañas” y cerraron fábricas, trasladaron sus operaciones a países con costos menores, vendieron o cerraron las empresas menos rentables, eliminaron niveles de gerencia completos y contrataron empleados eventuales en lugar de los permanentes. El fenómeno no sólo ocurre en nuestro continente, puesto que las compañías europeas están haciendo lo mismo; por ejemplo, Barclays, el mayor banco inglés acaba de recortar 22 por ciento de su personal, y algunas empresas alemanas han podado su fuerza de trabajo y sus puestos gerenciales: Siemens, el conglomerado de ingeniería electrónica, se deshizo de 3,000 puestos nada más en 1993; las acerías Krupp-Hoesch redujeron su cadena gerencial de cinco a tres niveles, y Mercedes-Benz lo hizo de siete a cinco.

Estos cambios han dado por resultado un agudo declive en la lealtad de los empleados; por ejemplo, en una encuesta a trabajadores realizada en 1993, más de 77 por ciento dijo que había menos lealtad entre las empresas y sus empleados que en 1998. Éstos opinan que sus empleadores están menos comprometidos con ellos y, por ende, responden con menos entrega a su compañía. Un importante reto del Compromiso Organizacional para los gerentes será concebir medios para motivar a trabajadores que se sienten menos comprometidos con sus patrones y, a la vez, mantener la competitividad global de sus organizaciones (Robbins, 1998).

Las reestructuraciones y los recortes en los costos corporativos están sesgando los lazos de lealtad que históricamente vinculaban a muchos empleados con sus empleadores y la competencia global está exigiendo a los trabajadores que se vuelvan más flexibles y que aprendan a manejar los cambios rápidos y las innovaciones (Robbins, 1998).

Al respecto Chiavenato (2004) menciona que uno de los aspectos que la organización espera de las personas que laboran en ella es precisamente el Compromiso Organizacional y refiere que en la actualidad, la vieja y tradicional fidelidad del empleado por la empresa que lo emplea se está volviendo pieza de museo debido a los cambios en el concepto de empleo; por ejemplo, el empleo parcial, el empleo de medio tiempo, el trabajo a distancia, en la oficina, en casa, el trabajo compartido, las cooperativas de trabajo, etc., y las organizaciones esperan el compromiso y la dedicación de las personas que trabajan en ellas, sin importar la temporalidad y la ubicación del trabajo.

El contrato psicológico es un tema por demás interesante y que ha llevado a identificar cómo es que una persona llega a desvincularse a tal grado de la empresa que puede incluso incurrir en actividades que llegan a dañarla, la calidad del contrato psicológico es una de las características del Compromiso Organizacional y tiene impacto directo en el tipo e intensidad del compromiso que los empleados lleguen a establecer con la organización, es por eso que quise darle una mención especial a este tema antes de comenzar con las recomendaciones de otros autores para fomentar el compromiso.

Una violación al contrato psicológico se define como la percepción de la persona de que su organización no ha podido satisfacer o no ha cumplido una o más obligaciones. Una violación por parte de un empleador puede tener efecto no sólo en las creencias de la persona sino también en lo que ésta se siente obligada a proveer o a contribuir a la organización. En la Tabla 2.1, se enlistan las diversas violaciones en las que las empresas pueden incurrir y se ofrecen citas de la perspectiva del empleado. Estos tipos de violaciones al contrato psicológico pueden minar seriamente los sentimientos o la buena voluntad y confianza de los empleados hacia la organización.

VIOLACIÓN	DEFINICIÓN	DECLARACIÓN DEL EMPLEADO
<b>Seguridad Laboral</b>	No hay tal cosa como seguridad con despidos o recortes.	“Cuando fui reclutado escuché decir, al menos en cuatro ocasiones, que la organización no había despedido a nadie en 15 años. Así que me sorprendí cuando seis de mis amigos fueron despedidos”.
<b>Prestaciones de guardería</b>	Fracaso en proporcionar un cuidado adecuado y servicios de guardería durante las horas de trabajo dentro o fuera del sitio de trabajo.	“La empresa se ha rehusado a mejorar sus mínimas prestaciones de guardería, aunque las presumen cada vez que tienen oportunidad. No estoy seguro de que realmente les interesen los niños o los padres trabajadores”.
<b>Retroalimentación laboral</b>	Atención deficiente y poco esfuerzo por proporcionar una retroalimentación laboral significativa.	“Mi jefe se salta la etapa de retroalimentación y me hace sentir que invado su tiempo y espacio”.
<b>Aumento de los pagos basados en los méritos</b>	No existe una relación entre la paga y el desempeño real.	“No veo un esfuerzo por vincular lo que puedo y sé hacer en el puesto con mis aumentos de sueldo (cuando los recibo, lo cual es raro)”.
<b>Autonomía laboral</b>	Fracaso en permitir al empleado tener la libertad de tomar decisiones relacionadas con el puesto acerca de cómo realizar el trabajo.	“Me siento constantemente observado y vigilado”.
<b>Capacitación</b>	Fracaso en proporcionar una capacitación adecuada y entrenamiento acerca del uso apropiado de las computadoras.	“Una y otra vez me han prometido la oportunidad de obtener una capacitación en habilidades de cómputo. Es algo que simplemente no va a suceder”.
<b>Ascenso</b>	No cumplir una promesa, como otorgar un ascenso por un desempeño excelente.	“Se me ha dicho una y otra vez que mi desempeño es superior y que puedo obtener un ascenso. Pero esta compañía no cumple lo que ofrece y sigue como si nada”.

**Tabla 2.1. Violaciones al contrato psicológico de las percepciones y emociones de los empleados individuales. (Gibson, 2006).**

Los siete ejemplos de violaciones indican cómo se deteriora la confianza, cómo se puede debilitar el vínculo entre un empleador y un empleado, y el importante papel que desempeña la percepción en los contratos psicológicos. Una violación importante al contrato psicológico, podría llevar a reprimir un buen desempeño, sabotear el trabajo, fomentar el ausentismo o a la renuncia. Se ha identificado un patrón secuencial de respuesta a las violaciones. La primera respuesta es la *expresión*. La persona expresa su

preocupación acerca de la violación e intenta restaurar el contrato psicológico. Si no tiene éxito, a la expresión le sigue el *silencio*. El silencio significa dar el consentimiento a lo que hace o desea el empleador, pero no un compromiso. Al silencio le sigue el *retiro*, que se muestra por medio de negligencia, elusión de la responsabilidad y pasividad. Al retiro le puede seguir la *destrucción*. En esta etapa el empleado puede tomar represalias trabajando más lento, sabotajeando el trabajo, ocultando papeles o herramientas, robando e incluso comportándose de manera violenta. Finalmente, desde luego, el empleado puede salir o renunciar a la empresa. Los administradores necesitan estar conscientes de la importancia del contrato psicológico mediante el cual el empleador y los empleados se comprometen a una relación de confianza y progreso al paso del tiempo (Gibson, 2006).

A continuación revisaremos las propuestas de algunos autores para poder fomentar o arraigar el compromiso de los empleados.

#### 1. Del espacio individual dentro de la organización.

La inclusión parcial, el hecho de participar simultáneamente en diversas organizaciones, hace que los sujetos diversifiquen su actuación y compartimenten la expresión de sus afectos. Se satisface una necesidad instrumental en la empresa y una necesidad social en el sindicato. La satisfacción de las propias necesidades, fundamento motivacional del vínculo, es también el motor de la actividad instituyente de los sujetos (Schvarstein, 2002). Un espacio organizacional opresor del individual, uno que impide al sujeto poder tomar distancia y ejercer una crítica de su vida cotidiana, conspirará en definitiva contra la propia organización (Schvarstein, 2002). El autor, como podemos ver, propone proveer al individuo de espacios, experiencias, herramientas, etc. que le permitan precisamente sentirse como ser humano independiente de la empresa pero vinculado con la misma, es decir, no hace del espacio laboral uno particular, considero que la propuesta de la idea va más en el sentido de intentar hacer más tenue el umbral o la frontera del espacio individual y del organizacional para lograr crear un espacio donde el empleado pueda realizar sus funciones sin llegar a despersonalizarse y a abandonar durante su jornada laboral la sensación de ser quien es en otros ámbitos de su vida.

#### 2. Del papel del supervisor y la alta gerencia.

Los empleados que no confían en el administrador no aceptarán el mensaje que éste les envíe o cambiar una actitud. Más aún, si el mensaje no es convincente no existirá una presión para cambiar. Cuanto más prestigio tenga el comunicador, mayor será el cambio de actitud (Gibson, 2006). Este punto nos lleva de inmediato a lo propuesto por Hutchison y Sowa (1986, citados en Belausteguigoitia, 2000), cuando mencionan que para incrementar el compromiso afectivo de los empleados, el clima organizacional y los valores de la organización deben tener un efecto positivo sobre ellos. El empleado debe observar

coherencia entre los valores de la organización y los de sus supervisores o gerentes, es decir, la siempre buscada alineación a la misión y a los valores de la organización.

Los empresarios, los directivos y otros representantes de las empresas (supervisores, etc.) pueden contribuir a que los empleados formen y establezcan su compromiso y lealtad proporcionándoles trabajos que les permitan aprender nuevas habilidades, confirmar los conocimientos, mejorar las aptitudes percibidas, establecer metas, aumentar la libertad percibida para tomar decisiones y favorecer el control personal de la situación (recompensas intrínsecas) (Vega, 1998).

3. De las recompensas instrumentales que proporciona la organización.

Pfeffer, 1998 (en Dubrin, 2003) propone las siguientes medidas para fortalecer la vinculación del empleado con la empresa:

1. Seguridad en el empleo. Los trabajadores no viven con la amenaza constante de que se reduzca el tamaño de la compañía ni de que se les despidan por razones sin fundamento.
2. Altas normas en la selección de personal. La empresa acepta un gran número de solicitudes y se esfuerza por encontrar candidatos altamente calificados para todos los puestos.
3. Amplio uso de equipos de trabajo autoadministrados y una toma de decisiones descentralizada. Los obreros se organizan en equipos que poseen autoridad para tomar decisiones, y los gerentes de toda la empresa pueden tomar muchas decisiones de manera independiente.
4. Alta compensación basada en el desempeño en comparación con otras empresas. Pagar a los empleados mejor que los competidores conduce al éxito, lo mismo que pagarles con base en su propio desempeño, el del departamento o de la empresa.
5. Amplia capacitación de los empleados. Las compañías de mayor éxito invierten en la capacitación como asunto de fe, porque creen que una fuerza laboral bien capacitada a la larga contribuye al aumento de las utilidades.
6. Reducción de las diferencias de status entre los altos mandos y otros trabajadores. Las empresas exitosas hacen lo necesario para restar importancia a las diferencias de estatus entre los individuos y grupos, ya que éstas provocan que algunas personas se sientan subestimadas.
7. Compartir la información entre los gerentes y otros empleados. La difusión de información de asuntos como el desempeño financiero y los planes de la compañía ayudan a fortalecer la confianza del personal. El acceso fácil a información útil también ayuda a que los empleados realicen mejor su trabajo.
8. Ascensos en el interior de la organización. Cuando los obreros creen que pueden ascender a mejores puestos en la empresa, son más leales a ésta.

**Figura 2.4. Prácticas Administrativas clave en las organizaciones de éxito (Pfeffer, 1988, citado en Dubrin 2003).**

El empleo de compensaciones por parte de la empresa no garantiza efectos favorables en la motivación laboral si el significado que el trabajador atribuye a las recompensas es de control, de feedback y no informativo. Por ello, para que un trabajador sea efectivo el empresario tiene que proporcionarle recompensas que les informen de su rendimiento, dominio y conocimientos, para que así el empleado, en base a esa información recibida, ejerza control situacional y regule su comportamiento laboral. En relación con esta idea, Kanfer (1992, citado en Vega, 1998) cita el estudio de Manderlick y Harackiewicz (1984) en el cual se demuestra que la provisión de recompensas externas (feedback positivo de desempeño, dar instrucciones) era concebida por los novatos como informativo, en tanto que los veteranos la estimaban como control. Lo cual quiere decir que no se puede aplicar una política universal de recompensas, dependiendo de los trabajadores, por ejemplo de su experiencia, es pertinente usar unas recompensas y no otras (Vega, 1998).

Al respecto, Mercado (2002) sugiere cambiar el estilo que hasta ahora se ha seguido para administrar al personal. Es tiempo de pensar en el crecimiento de quienes integran las organizaciones, pero no exclusivamente en lo externo, es decir, con incentivos, prestaciones o “buenos sueldos”. Se debe optar por algo más, buscar el crecimiento interior. Así, las organizaciones rebasarán su elemental objetivo de sobrevivencia y crecerán en beneficio de una sociedad.

#### 4. De las características del ambiente laboral.

El deterioro del ambiente laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo y esa pérdida puede traducirse en mayores niveles de ausentismo y rotación, además de una marcada lentitud, desgano e indiferencia hacia el trabajo. Una alternativa para evitar esa situación es crear un ambiente en donde pueda florecer el compromiso hacia la organización, pues ante su ausencia el personal se retira emocionalmente, predominando una actitud de cumplir nada más con el mínimo requerido, en hacer lo elemental para no ser despedido y ser francamente mediocre (Mercado, 2002).

Lo que inhibe al compromiso desde la perspectiva de la organización, es que precisamente sea la alta dirección, la que piense que prevalecen personas flojas, apáticas, que no les gusta trabajar y que necesitan de una supervisión y un control constantes; que existe una falta de congruencia o incompatibilidad entre los objetivos organizacionales y los personales; en este escenario, difícilmente florecerá el compromiso personal hacia la organización. En contrapartida, si se piensa en las necesidades de autonomía en el trabajo, comunicación, creatividad, desarrollo personal, y deseo de progreso social (Pierre y Monconduit, 1995, citados en Mercado 2002), se pudiera generar un compromiso reflejado en ser

mejor de lo que somos. En resumen, el compromiso ni surge de la nada, ni se reproduce solo; es necesario un ambiente propicio.

Salancik (Steers y Porter, 1991, citados en Mercado, 2002) recomienda para cultivar el compromiso, cuatro elementos: visibilidad, claridad, irreversibilidad de la conducta y la voluntad:

- **Visibilidad:** mantener la visibilidad no es una tarea fácil. Por ejemplo, presentar al nuevo empleado o avisar de su cambio, son tareas que no implican mucho esfuerzo y no requieren de sumas elevadas de dinero, pero que sí permiten que los demás conozcan a un nuevo empleado sepan de su reubicación. Otra de las maneras más simple, directa, sincera y honesta para comprometer a los individuos en la organización es hacerlos partícipes de información y así ellos se sienten parte de las metas y objetivos, estarán más comprometidos para alcanzarlos. Sims (2000, citado en Mercado 2002), señala que cuando el empleado detecta mentiras, disminuye su compromiso afectivo.
- **Claridad y precisión:** se entiende como el grado en el cual el individuo no puede negar que el comportamiento ocurrió. Cuando un comportamiento no puede ser observado sino sólo inferido, resulta ser una fuente de confusión y conflicto. El compromiso se cultiva cuando el comportamiento observado está libre de interpretaciones equívocas.
- **Irreversibilidad:** cuando se habla de la irreversibilidad, significa que la conducta no es fácil de cambiar o desechar. En las organizaciones muchas veces esta conducta se va condicionando a las prestaciones y cuando éstas no están claramente establecidas surgen sentimientos de trato diferenciado. La irreversibilidad de la conducta es importante porque influye en el contrato psicológico, esto es, una vez que hemos aceptado una posición y percibimos que tiene cualidades atractivas, el compromiso hacia ella y la organización se incrementa.
- **Voluntad:** la voluntad liga nuestras intenciones con las acciones. Sin voluntad y responsabilidad personal, la conducta no está comprometida. Esto implica que si existe apertura para la toma de decisiones, el compromiso será mayor porque hay que responder por los actos propios y la decisión participativa.

Vega (1998), infiere que para que la organización consiga empleados comprometidos es más importante que les provea de experiencias positivas y enriquecedoras que el que las expectativas se confirmen, sin que ello merme la importancia de proporcionar una información veraz al reclutado (durante la elección) acerca de los requisitos de las tareas, y acerca de las normas y de los valores de la organización (Irving y Meyer, 1994, citados en Vega, 1998). Esto último implica que se hace necesario arbitrar otros procedimientos, además del reclutamiento realista, para que el novel se comprometa, entre ellos destacarán la importancia de una adecuada formación (Vega, 1998).

La empresa tiene que demostrar en todo momento que está comprometida con sus empleados, lo cual implica ofrecer cursos de formación y reciclaje, favorecer la participación activa de los empleados en las decisiones que se tengan que tomar en relación al trabajo, proporcionar autonomía en la toma de decisiones y en los métodos a emplear, favorecer la autodirección en el proceso productivo, etc., aspectos todos ellos que mantienen un adecuado nivel de motivación laboral (Vega, 1998).

Para poder definir cuáles son las técnicas o acciones que pueden fomentar el compromiso en la organización debemos buscar las que pueden anclar en la organización misma de nuestro interés, tenemos que echar un vistazo a nuestro tipo de población para conocer sus características y reconocer con el mayor apego a la realidad, lo que sí puede ofrecer nuestra gerencia para fomentarlo y lo que no puede, entre otras cosas.

Para finalizar este subcapítulo me gustaría plantear cuáles se han identificado como las consecuencias de un muy alto compromiso organizacional, ya que cómo hemos visto a lo largo de este trabajo, las ventajas de contar con personal comprometido son muchas, sin embargo, bien dicen los dichos y refranes “*nada con exceso es bueno*”, entonces: ¿qué sucede cuándo el empleado se compromete en exceso?.

Dunham, Grube y Castañeda, 1994; Steers y Mottaz, 1988 (citados en Belausteguigoitia, 2000), argumentan que las personas con un bajo nivel de compromiso afectivo tienden a dejar la organización, en cambio, las personas con altos niveles de compromiso afectivo deciden permanecer en la organización por periodos largos de tiempo, porque ellos creen y tienen confianza en la organización y en su misión. Por el contrario, el lado negativo de un compromiso muy elevado puede significar la inflexibilidad de los miembros de la organización respecto a las transformaciones de la misma, así como rechazo a las innovaciones y, por ende, falta de adaptabilidad (Randall, 1987, citado en Belausteguigoitia, 2000). Cuando las personas se involucran mucho con la organización, difícilmente aceptan las innovaciones, la experimentación, el cambio, se resisten probablemente porque piensan que la organización no necesita nada más por agregar, que el cambio podría dañarla o cambiar en esencia a la organización misma, en una analogía cotidiana, es como un padre que ama a su hijo y se resiste a que éste crezca, salga, se desarrolle, se transforme, para él sería estupendo que su hijo siempre fuera un niño.

Cuando el nivel del compromiso es alto también presenta ciertos aspectos negativos en el ámbito personal, tales como individualismo, resistencia al cambio, estrés y tensión en las relaciones sociales y familiares, aunque no debemos dejar de lado que algunos empleados pueden adoptar enteramente como suyas las metas organizacionales, con lo cual, en las personas que están comprometidas con la organización, no habría distinción entre metas personales y organizacionales (Vega, 1998).

Una vez explicado de manera más amplia el fenómeno del Compromiso Organizacional, en el siguiente capítulo se retomarán los aspectos principales que tienen que ver con el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, se revisarán las experiencias en otros países, y las nacionales en cuanto a Servicios Civiles y cuáles son sus principales características como políticas públicas en materia de Gestión de Recursos Humanos.

# CAPÍTULO III. SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA Y SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA.

---

*“El compromiso del servidor público de carrera no se agota en la expertis que tenga sobre los asuntos administrativos, sino en cómo es capaz de crear valor agregado a su capacidad profesionalizada para que el desempeño institucional del gobierno asegure una convivencia armónica, articulada y próspera (Uvalle, 2006)”.*

Para abarcar este capítulo comenzaremos por dar, en primera instancia, una breve explicación acerca de los puntos primordiales que nos permitan conocer mejor a la organización de nuestra investigación: la Secretaría de la Función Pública como Secretaría de Estado del Gobierno Federal. Posteriormente, revisaremos algunas características generales acerca de los servicios civiles que se han implementado en el mundo y especial y finalmente nos enfocaremos en nuestro Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada, sus objetivos, sus características principales en cuanto a estructura y operación diaria, sus desafíos y su vinculación con un cambio conductual y actitudinal en los servidores públicos que trabajan y se desenvuelven dentro de él día con día.

## **3.1 Sector Público y Gobierno.**

No es mi afán el realizar una revisión minuciosa de las disposiciones legales que contextualizan la existencia de la Secretaría de la Función Pública ni del Servicio Profesional de Carrera, toda vez que no es de mi competencia el dictamen jurídico o legal para poder efectuar una crítica experta en este sentido, sin embargo, considero pertinente exponer al lector las generalidades en materia legal que tienen que ver con la organización y la política pública de mi estudio, toda vez que al tratarse ambas de sistemas abiertos, se ven impactadas por los contextos jurídicos, políticos y sociales que las rodean.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, 1976), establece las bases de organización de la Administración Pública Federal, centralizada y paraestatal. En su artículo 26 dice lo siguiente:

**Artículo 26.-** *Para el despacho de los asuntos del orden administrativo, el Poder Ejecutivo de la Unión contará con las siguientes dependencias:*

*Secretaría de Gobernación*

*Secretaría de Relaciones Exteriores*

*Secretaría de la Defensa Nacional*

*Secretaría de Marina*

*Secretaría de Seguridad Pública*

*Secretaría de Hacienda y Crédito Público*

*Secretaría de Desarrollo Social*

*Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales*

*Secretaría de Energía*

*Secretaría de Economía*

*Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación*

*Secretaría de Comunicaciones y Transportes*

*Secretaría de la Función Pública*

*Secretaría de Educación Pública*

*Secretaría de Salud*

*Secretaría del Trabajo y Previsión Social*

*Secretaría de la Reforma Agraria*

*Secretaría de Turismo*

*Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal*

A continuación presentaremos los objetivos principales de dichas Dependencias:

- Secretaría de Gobernación. Contribuir a la gobernabilidad democrática y el desarrollo político de México a través de una buena relación del Gobierno Federal con los Poderes de la Unión y los demás niveles de gobierno para garantizar la seguridad nacional, la convivencia armónica y el bienestar de los mexicanos en un Estado de Derecho ([www.segob.gob.mx](http://www.segob.gob.mx)).
- Secretaría de Relaciones Exteriores. Ampliar y profundizar las relaciones políticas, económicas, culturales y de cooperación con las distintas regiones del mundo a favor del desarrollo integral de todos los mexicanos. Preservar y fortalecer la soberanía e independencia de México y garantizar los intereses y la seguridad nacional con base en los principios constitucionales de política exterior. Asegurar la coordinación de las acciones y programas en el exterior de los tres niveles de gobierno y los distintos poderes que incidan en las relaciones de México con otros países. Vigorizar la expresión de la identidad cultural y la imagen de México ([www.sre.gob.mx](http://www.sre.gob.mx)).
- Secretaría de la Defensa Nacional. Organizar, administrar y preparar al Ejército y la Fuerza Aérea; Organizar y preparar el servicio militar nacional; Organizar las reservas del Ejército y de la Fuerza Aérea e impartirles la instrucción técnica militar correspondiente (Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, 2008).

- Secretaría de Marina. Emplear el poder naval de la Federación para la defensa exterior y coadyuvar en la seguridad interior del país ([www.semar.gob.mx](http://www.semar.gob.mx)).
- Secretaría de Seguridad Pública. Prevenir y combatir la comisión de delitos en el ámbito federal, mediante la instrumentación de políticas públicas con calidad, profesionalismo y honestidad, que coadyuven al desarrollo integral del país, en el marco del Sistema Nacional de Seguridad Pública y que privilegien la participación ciudadana, la atención a víctimas y el respeto al orden jurídico y los Derechos Humanos, para generar en la ciudadanía un ambiente de seguridad, confianza y apego a la legalidad ([www.ssp.gob.mx](http://www.ssp.gob.mx)).
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Proponer, dirigir y controlar la política económica del Gobierno Federal en materia financiera, fiscal, de gasto, de ingreso y deuda pública, así como de estadísticas, geografía e información, con el propósito de consolidar un país con crecimiento económico de calidad, equitativo, incluyente y sostenido, que fortalezca el bienestar de las mexicanas y los mexicanos ([www.shcp.gob.mx](http://www.shcp.gob.mx)).
- Secretaría de Desarrollo Social. Formular y coordinar la política social solidaria y subsidiaria del gobierno federal, orientada hacia el bien común, y ejecutarla en forma corresponsable con la sociedad ([www.sedesol.gob.mx](http://www.sedesol.gob.mx)).
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. Incorporar en todos los ámbitos de la sociedad y de la función pública, criterios e instrumentos que aseguren la óptima protección, conservación y aprovechamiento de nuestros recursos naturales, conformando así una política ambiental integral e incluyente dentro del marco del desarrollo sustentable ([www.semarnat.gob.mx](http://www.semarnat.gob.mx)).
- Secretaría de Energía. Conducir la política energética del país, dentro del marco constitucional vigente, para garantizar el suministro competitivo, suficiente, de alta calidad, económicamente viable y ambientalmente sustentable de energéticos que requiere el desarrollo de la vida nacional ([www.energia.gob.mx](http://www.energia.gob.mx)).
- Secretaría de Economía. Ser una institución que promueve e instrumenta políticas públicas y programas orientados a crear más y mejores empleos, más y mejores empresas y más y mejores emprendedores ([www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx)).
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. Propiciar el ejercicio de una política de apoyo que permita producir mejor, aprovechar mejor las ventajas comparativas de nuestro sector agropecuario, integrar las actividades del medio

rural a las cadenas productivas del resto de la economía, y estimular la colaboración de las organizaciones de productores con programas y proyectos propios, así como con las metas y objetivos propuestos, para el sector agropecuario, en el Plan Nacional de Desarrollo ([www.sagarpa.gob.mx](http://www.sagarpa.gob.mx)).

- Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Promover sistemas de transporte y comunicaciones seguros, eficientes y competitivos, mediante el fortalecimiento del marco jurídico, la definición de políticas públicas y el diseño de estrategias que contribuyan al crecimiento sostenido de la economía y el desarrollo social equilibrado del país; ampliando la cobertura y accesibilidad de los servicios, logrando la integración de los mexicanos y respetando el medio ambiente ([www.sct.gob.mx](http://www.sct.gob.mx)).
- Secretaría de la Función Pública. Consolidar un Gobierno honesto, eficiente y transparente ([www.funcionpublica.gob.mx](http://www.funcionpublica.gob.mx)).
- Secretaría de Educación Pública. Crear condiciones que permitan asegurar el acceso de todas las mexicanas y mexicanos a una educación de calidad, en el nivel y modalidad que la requieran y en el lugar donde la demanden ([www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx)).
- Secretaría de Salud. Establecer y conducir la política nacional en materia de asistencia social, servicios médicos y salubridad general, con excepción de lo relativo al saneamiento del ambiente; y coordinar los programas de servicios a la salud de la Administración Pública Federal, así como los agrupamientos por funciones y programas afines que, en su caso, se determinen. Crear y administrar establecimientos de salubridad, de asistencia pública y de terapia social en cualquier lugar del territorio nacional y organizar la asistencia pública en el Distrito Federal (Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, 2008).
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Conducir con justicia y equidad la política laboral nacional que propicie el bien común ([www.stps.gob.mx](http://www.stps.gob.mx)).
- Secretaría de la Reforma Agraria. Proporcionar certeza jurídica en la tenencia de la tierra a la población objetivo, a través del impulso al ordenamiento territorial y la regularización de la propiedad rural, así como elaborar políticas públicas que fomenten el acceso a la justicia y el desarrollo agrario integral, mediante la capacitación permanente y la organización de los sujetos agrarios como entes fundamentales del primer eslabón del proceso productivo nacional, para coadyuvar en las acciones sociales que propicien bienestar en el medio rural, con el consecuente cuidado en la preservación del medio ambiente y recursos naturales ([www.sra.gob.mx](http://www.sra.gob.mx)).

- Secretaría de Turismo. Conducir el desarrollo turístico nacional, mediante las actividades de planeación, impulso al desarrollo de la oferta, apoyo a la operación de los servicios turísticos y la promoción, articulando las acciones de diferentes instancias y niveles de gobierno ([www.sectur.gob.mx](http://www.sectur.gob.mx)).
- Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal. Revisar y validar los decretos, acuerdos y demás instrumentos jurídicos que se sometan a consideración del Presidente de la República, así como los proyectos de iniciativas de ley que el Titular del Ejecutivo presenta al Congreso de la Unión, cuidando que estos, en su contenido y forma, están apegados a la Constitución y las Leyes que de ella emanen. Representar al Presidente de la República cuando este así lo acuerde, en las acciones de inconstitucionalidad y controversias constitucionales previstas en el artículo 105 constitucional, así como en todos aquellos juicios en que el Titular del Ejecutivo Federal intervenga con cualquier carácter ([www.cjef.gob.mx](http://www.cjef.gob.mx)).

Como podemos apreciar, la Secretaría de la Función Pública es una de las 18 Secretarías de Estado. Más adelante revisaremos la estructura de la Secretaría, las funciones, sustantivas, los estadísticos correspondientes a su personal, etc. Pero antes expondré algunos datos genéricos de los servidores públicos que componen a la Administración Pública.

Según la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo desarrollada en el primer trimestre del 2008 por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, los datos de la población mexicana son los siguientes:

<b>Tabla 3.1 Población</b>	
<b>(Datos del trimestre enero-marzo del 2008)</b>	
Población Total	106,352,864
Hombres	50,999,182
Mujeres	55,353,682
Población de 14 años y más	76,808,974
Población Económicamente Activa	45,100,021
Hombres	28,112,601
Mujeres	16,987,420
Población Económicamente Inactiva	31,708,953
<b>Fuente: Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo 2008. STPS-INEGI.</b>	

Al respecto, es preciso dejar clara la definición de Población Económicamente Activa e Inactiva:

- Población Económicamente Activa (PEA) o Activos. Personas de 14 años o más que durante el periodo de referencia tuvieron o realizaron una actividad económica (población

ocupada) o buscaron activamente realizarla (población desocupada abierta). En la ENE se incluía en esta categoría a las personas activas de 12 y 13 años.

- Población Económicamente Inactiva (PEI) o Población No Económicamente Activa (PNEA). Personas de 14 o más años de edad que durante el periodo de referencia no tuvieron un empleo ni realizaron una actividad económica, ni buscaron desempeñar una en el último mes previo al día de la entrevista. (INEGI - Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, 2008).

Con respecto a la ocupación de la población económicamente activa ocupada, tenemos el dato siguiente:

**Tabla 3.2 OCUPACIÓN  
Primer trimestre de 2008  
(personas)**

	NACIONAL			ESTRUCTURA (%)		
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
<b>Ocupados por rama de actividad económica</b>	43,320,677	27,040,003	16,280,674	100.00	62.4	37.6
<b>Actividades agropecuarias</b>	5,676,086	4,938,294	737,792	100.00	87.0	13.0
<b>Industria Manufacturera</b>	6,946,831	4,338,573	2,608,258	100.00	62.5	37.5
<b>Industria Extractiva y Electricidad</b>	383,361	339,281	47,080	100.00	87.8	12.2
<b>Construcción</b>	3,587,910	3,480,187	107,723	100.00	97.0	3.0
<b>Comercio</b>	8,686,838	4,272,354	4,414,484	100.00	49.2	50.8
<b>Transportes y comunicaciones</b>	2,108,745	1,854,569	254,176	100.00	87.9	12.1
<b><u>Gobierno y organismos internacionales</u></b>	<u>2,140,102</u>	<u>1,362,451</u>	<u>777,651</u>	<u>100.00</u>	<u>63.7</u>	<u>36.3</u>
<b>Otros servicios</b>	13,423,945	6,222,578	7,201,367	100.00	46.4	53.6
<b>No especificado</b>	363,859	231,716	132,143	100.0	63.7	36.3
<b>Ocupados por nivel de educación</b>	43,320,677	27,040,003	16,280,674	100.0	62.4	37.6
<b>Sin instrucción</b>	2,455,152	1,528,529	926,623	100.0	62.3	37.7
<b>Primaria</b>	13,064,275	8,477,068	4,587,207	100.0	64.9	35.1
<b>Secundaria y Media Superior</b>	20,831,849	12,858,903	7,972,946	100.0	61.7	38.3
<b>Superior</b>	6,947,947	4,162,079	2,785,868	100.0	59.9	40.1
<b>No especificado</b>	21,454	13,424	8,030	100.0	62.6	37.4

STPS-INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo 2008.

Como podemos ver, el estadístico indica que 2,140,102 personas trabajan para el Sector Gobierno y organismos internacionales; de ellos 1,362,451 son hombres y 777,651 mujeres (63.7% y 36.3%

respectivamente). Este sector representa tanto a la Administración Pública Federal como a la administración pública estatal y municipal y también representa el 4.7% del total de población económicamente activa y ocupada de nuestro país.

Se trata de un sector pequeño en porcentaje, sin embargo es grande en impacto social. Son los servidores públicos los encargados de contribuir con el mejor funcionamiento de las actividades designadas a sus dependencias e instituciones, orientado siempre al beneficio de la ciudadanía mexicana.

### **3.2 Secretaría de la Función Pública.**

La Secretaría de la Función Pública, tiene como funciones principales las siguientes (Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, 1976):

**“Artículo 37.-** A la Secretaría de la Función Pública corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

**I.** Organizar y coordinar el sistema de control y evaluación gubernamental; inspeccionar el ejercicio del gasto público federal y su congruencia con los presupuestos de egresos; coordinar, conjuntamente con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la evaluación que permita conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales, así como concertar con las dependencias y entidades de la administración pública federal y validar los indicadores de gestión, en los términos de las disposiciones aplicables;

**III.** Vigilar el cumplimiento de las normas de control y fiscalización así como asesorar y apoyar a los órganos de control interno de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal;

**IV.** Establecer las bases generales para la realización de auditorías en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como realizar las auditorías que se requieran a las dependencias y entidades en sustitución o apoyo de sus propios órganos de control;

**V.** Vigilar el cumplimiento, por parte de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, de las disposiciones en materia de planeación, presupuestación, ingresos, financiamiento, inversión, deuda, patrimonio, fondos y valores;

**VI.** Organizar y coordinar el desarrollo administrativo integral en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, a fin de que los recursos humanos, patrimoniales y los procedimientos técnicos de la misma, sean aprovechados y aplicados con criterios de eficiencia, buscando en todo momento la eficacia, buscando en todo momento la eficacia, descentralización, desconcentración y simplificación administrativa. Para ello, podrá realizar o encomendar las investigaciones, estudios y análisis necesarios sobre estas materias, y dictar las disposiciones

administrativas que sean necesarias al efecto, tanto para las dependencias como para las entidades de la Administración Pública Federal;

**VI bis.** Dirigir, organizar y operar el Sistema de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal en los términos de la Ley de la materia, dictando las resoluciones conducentes en los casos de duda sobre la interpretación y alcances de sus normas;

**XIV.** Informar periódicamente al Ejecutivo Federal, sobre el resultado de la evaluación respecto de la gestión de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como de aquellas que hayan sido objeto de fiscalización, e informar a las autoridades competentes, cuando proceda del resultado de tales intervenciones y, en su caso, dictar las acciones que deban desarrollarse para corregir las irregularidades detectadas;

**XV.** Recibir y registrar las declaraciones patrimoniales que deban presentar los servidores públicos de la Administración Pública Federal, y verificar su contenido mediante las investigaciones que fueren pertinentes de acuerdo con las disposiciones aplicables;

**XVI.** Atender las quejas e inconformidades que presenten los particulares con motivo de convenios o contratos que celebren con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, salvo los casos en que otras leyes establezcan procedimientos de impugnación diferentes;

**XVII.** Conocer e investigar las conductas de los servidores públicos, que puedan constituir responsabilidades administrativas; aplicar las sanciones que correspondan en los términos de ley y, en su caso, presentar las denuncias correspondientes ante el Ministerio Público, prestándose para tal efecto la colaboración que le fuere requerida;

**XVIII bis.** Establecer normas y lineamientos en materia de planeación y administración de personal;

**XXVII.** Las demás que le encomienden expresamente las leyes y reglamentos”.

El Plan Nacional de Desarrollo contempla las principales funciones de la Secretaría de la Función Pública en el Eje 5: Democracia efectiva y política exterior responsable, Objetivo 3: Desarrollar una cultura cívico-política que promueva la participación ciudadana en el diseño y evaluación de las políticas públicas, Estrategia 5.4: Eficacia y eficiencia gubernamental; que dice:

*“(…) Para proveer con eficacia y eficiencia los bienes públicos que demanda la sociedad es necesario mejorar el desempeño y los resultados de la función pública, así como combatir frontalmente la corrupción con acciones innovadoras que castiguen los conflictos de interés, el tráfico de influencias, la desviación de recursos públicos y el clientelismo, entre otras prácticas. Una administración pública eficaz, eficiente, transparente y honesta ayudará a consolidar la confianza ciudadana en las instituciones gubernamentales (Plan Nacional de Desarrollo, 2007).*

La Secretaría de la Función Pública (SFP) tiene como actual titular al C.P. Salvador Vega Casillas, sus premisas institucionales son las siguientes (Secretaría de la Función Pública, 2008):

- Misión

Consolidar un Gobierno honesto, eficiente y transparente.

- Visión 2020

La ciudadanía participa y confía en la Función Pública.

- Acciones gubernamentales prioritarias
  - Promover la cultura de la legalidad y el aprecio por la rendición de cuentas.
  - Ampliar la cobertura, impacto y efecto preventivo de la fiscalización a la gestión pública.
  - Inhibir y sancionar las prácticas corruptas.
  - Articular estructuras profesionales, eficientes y eficaces del gobierno.
  - Mejorar la regulación, la gestión y los procesos de la APF.
  - Optimizar el uso y aprovechamiento de los inmuebles federales.

La Estructura Orgánica de la organización de nuestro estudio se aprecia en el siguiente diagrama:

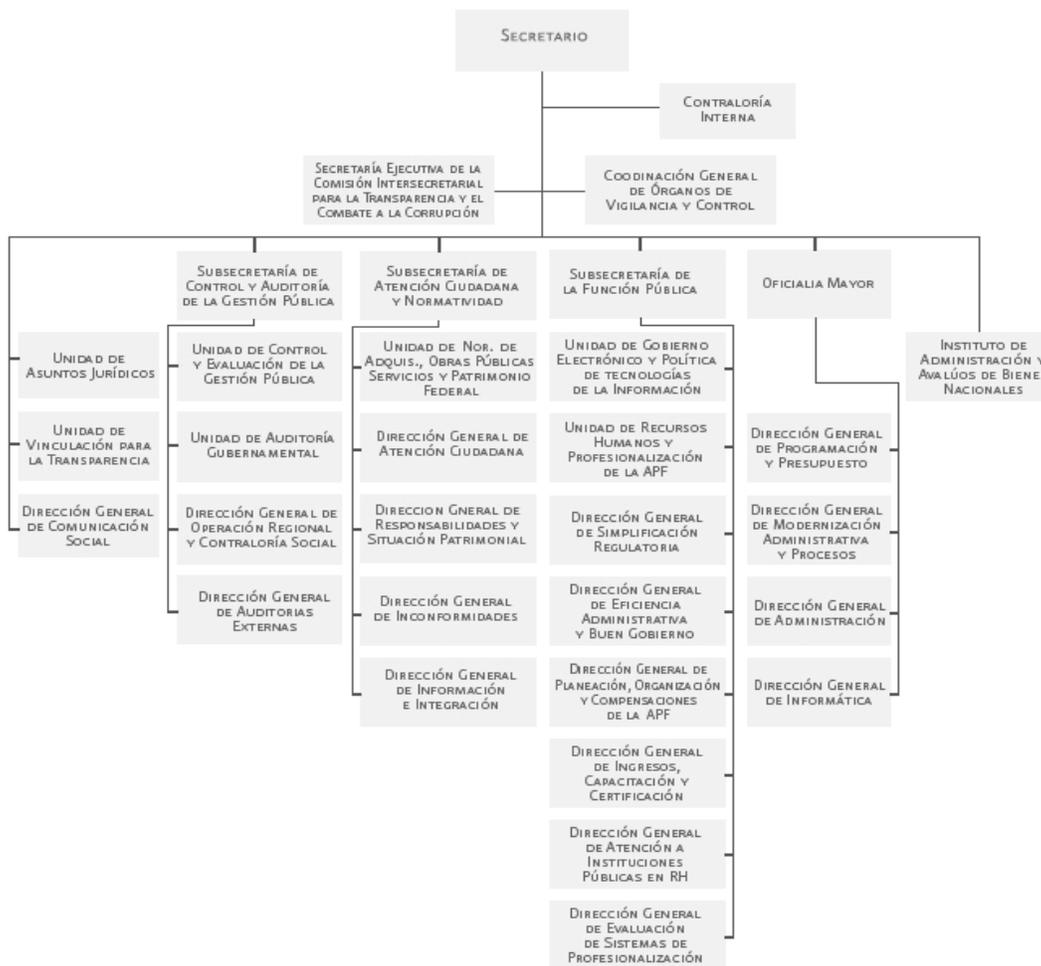


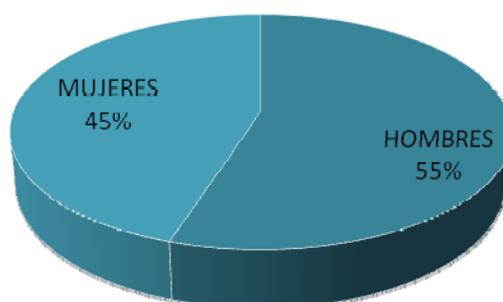
Figura 3.1. Organigrama de la Secretaría de la Función Pública  
 Fuente: Secretaría de la Función Pública, 2008.

A continuación se presentan algunos estadísticos acerca de la plantilla del personal de la SFP, a partir de la cual se obtuvo la muestra para la investigación de esta tesis, en el Capítulo IV de Método, se detallaran más especificaciones acerca de dicha muestra, por ahora se exponen datos del rubro de sexo y escolaridad del total de la población.

La SFP cuenta con un total de 1702 empleados de los cuales 935 son hombres y 767 son mujeres:

Figura 3.2 Distribución del personal por sexo

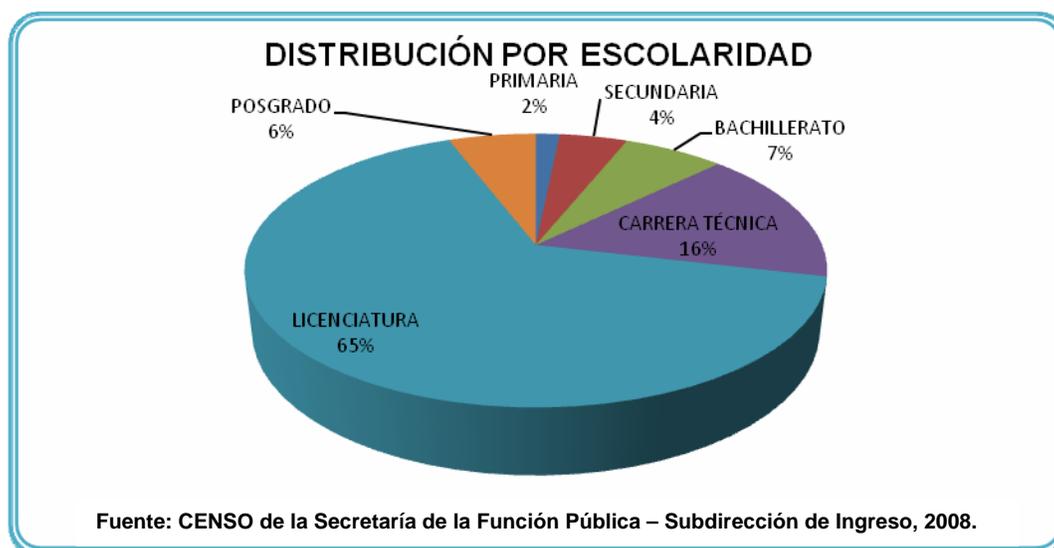
### DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL POR SEXO



Fuente: CENSO de la Secretaría de la Función Pública – Subdirección de Ingreso, 2008

En cuanto al nivel de escolaridad, de los 1702 empleados: 27 cuentan con estudios de primaria, 77 de secundaria, 114 de bachillerato, 270 de carrera técnica o comercial, 1115 de licenciatura y 99 de posgrado (en este rubro se incluyen especialidades, maestrías y doctorados aunque no estén concluidos):

Figura 3.3 Distribución por Escolaridad



Fuente: CENSO de la Secretaría de la Función Pública – Subdirección de Ingreso, 2008.

Consideremos los datos anteriores para poder darle sentido al tema de Servicio Profesional de Carrera, como un Sistema de Gestión de Recursos Humanos que promueve el mérito y la igualdad

de oportunidades en busca de la Profesionalización de la Función Pública, pero ¿dónde está la Profesionalización?, ¿qué es?, ¿es el Servicio Profesional de Carrera verdadero promotor de esta Profesionalización?, y por fin: ¿cómo se vincula con nuestra variable de Compromiso Organizacional?, espero dar al lector mayor perspectiva en el siguiente subcapítulo.

### 3.3 Servicios Civiles en el mundo.

En algunos otros países los Servicios Civiles nacieron desde hace muchos años, con otro nombre por supuesto y características particulares, tales países como:

#### E U R O P A

- INGLATERRA: Servicio Civil de Carrera nacido en 1968 (Civil Service) (Martínez, 2006). Sus características principales son:

- No existe una legislación especial para el servicio civil. Su política está claramente definida en una serie de informes realizados por una Comisión real sobre algún problema de personal, que propone las reformas necesarias y que son nominadas con el nombre del Presidente de la Comisión (Martínez, 2006).
- El órgano central de personal es la comisión de servicio civil, que está compuesta por cinco miembros designados por la Corona (Martínez, 2006).
- La comisión se encarga de reclutar y seleccionar al personal y de asegurar la neutralidad política (Martínez, 2006).
- El reclutamiento se puede realizar por examen escrito sobre cultura general y una conversación libre con el jurado; después de los exámenes se hacen test sobre la personalidad e inteligencia del candidato (Martínez, 2006)..
- El servicio civil inglés destaca por una concepción muy rigurosa de la neutralidad política. Los funcionarios están obligados a no expresar ninguna opinión política personal en el servicio administrativo y obedecer al gobierno en turno con la misma lealtad y empeño, cualquiera que sea el partido que llegue al poder (Martínez, 2006)..
- La remuneración para cada clase de funcionario es directamente proporcional a la categoría, antigüedad y edad (Gutiérrez, 2006).
- El requisito de edad se fija entre un máximo y un mínimo, de acuerdo a las distintas clases de funcionarios públicos, dependiendo también del nivel de responsabilidad (Gutiérrez, 2006).
- A partir de 1991 se implementó el sistema “*Senior Civil Service*” el cual está enfocado en las políticas personales relativas a la formación y desarrollo de altos directivos con la

finalidad de desarrollar sus capacidades de alta dirección y demostrar, mediante su propio ejemplo, un compromiso continuo con el aprendizaje, dichas políticas contemplan: el centro de desarrollo (evaluación de futuras necesidades de evaluación y desarrollo), mapa de ruta (guía de formación y desarrollo), planes personales de desarrollo, seminarios de concienciación, revisión de la carrera profesional, programa de alta dirección, módulos y seminarios (Gutiérrez, 2006).

- FRANCIA: En este país, el servicio civil es de estructura cerrada, nace en 1959. Se considera como un mundo aparte, como una misión a la cual el funcionario consagra su vida activa, gracias a la organización de carrera, muy diferente a las que surgen de los contratos de trabajo y los contratos colectivos (Martínez, 2006). Sus características principales son:

- El reclutamiento y la selección se basan en concursos. Existen concursos abiertos a estudiantes (oposiciones libres) y un concurso interno reservado a los funcionarios que cuentan con algunos años de experiencia (oposiciones reservadas) (Martínez, 2006).
- El principio de carrera administrativa condiciona la edad (25 a 30 años) en que deben presentarse los concursos (Martínez, 2006).
- La organización del Servicio Civil de Carrera, se basa en un “Estatuto de la Función Pública” que establecen los derechos y las obligaciones de los funcionarios (Martínez, 2006).
- Francia es el primer país europeo en el que se estableció el principio de mérito en la “Declaración de los Derechos del Hombre y el Ciudadano”, de 1789, en su artículo VI, que refiere el derecho de admisibilidad a los empleos públicos para todos los ciudadanos, sin más distinción que sus capacidades y talentos (Gutiérrez, 2006).
- La formación y profesionalización de los servidores públicos se realiza a través del ENA (Escuela Nacional de Administración), institución post-universitaria, misma que se encarga de enseñar técnicas de gestión administrativa y desenvolver en los alumnos los sentimientos de los altos deberes que la función pública requiere, así como los medios para ejercitarlos. En síntesis, complementa el estudio académico adquirido en la universidad con el adiestramiento práctico, toda vez que funge como puente de unión entre las universidades y la función pública (Gutiérrez, 2006).
- Los funcionarios están obligados a guardar en el desempeño de sus tareas una actividad de absoluta neutralidad política y religiosa, así como el secreto profesional, por lo que dichas obligaciones alcanzan su vida privada (Gutiérrez, 2006).

- ALEMANIA: En 1953 el servicio público se formalizó a través de la Ley Federal de los Funcionarios, cuerpo legal que se encarga de regular las relaciones entre el Estado y los servidores públicos alemanes, misma que dota al gobierno federal de la autoridad necesaria para

establecer reglas generales sobre el servicio civil, que comprenden desde el nombramiento, formación, condiciones de trabajo y responsabilidades legales de todos los empleados de dicha nación (Gutiérrez, 2006). Sus características principales son:

- El ingreso a cada grupo requiere de cierta preparación universitaria, de tal manera que el nivel mínimo de estudios requerido es de tres años de educación superior, independientemente de la aprobación de los estrictos exámenes de admisión (Gutiérrez, 2006).
- Sus obligaciones principales son: no intervenir en la política activa, guardar el secreto profesional y cumplir correctamente con las funciones que les fuesen encomendadas (Gutiérrez, 2006).
- El monto de la pensión que reciben con motivo de su jubilación, es el mismo que percibieron estando en funciones activas (Gutiérrez, 2006).

- ESPAÑA: El Servicio Civil en este país data de 1918 con la primer legislación de servicio civil, sin embargo, hasta el 2 de agosto de 1984, se expide la “Ley 30” que es la que actualmente regula la carrera administrativa en España (Gutiérrez, 2006). Sus características principales son:

- Existe un registro de todos los servidores públicos nivel federal y local, íntimamente coordinados entre sí, de tal manera que exista un libre intercambio de información respecto de los actos que afecten a la vida administrativa del mismo (Gutiérrez, 2006).
- El ingreso a la administración pública se realiza a través de convocatorias públicas, con base en un sistema de concurso libre, en el que se garantiza el respeto a los principios de publicidad, igualdad, mérito y capacidad (Gutiérrez, 2006).
- El Instituto Nacional de Administración Pública de España (INAP), interviene en los procesos de selección, formación y perfeccionamiento de los servidores públicos (Gutiérrez, 2006)

## A M É R I C A

- ESTADOS UNIDOS: En este país el Servicio Civil de Carrera fue instaurado en 1883, es un sistema de estructura abierta (Martínez, 2006). Actualmente el servicio civil estadounidense denominado Servicio Ejecutivo Superior (SES), es un sistema de méritos cuyo objetivo primario es promover nombramientos sobre la base de la capacidad probada y asegurarle al personal nombrado seguridad razonable para el cumplimiento de sus obligaciones (Chavez, 1985, citada en Gutiérrez, 2006). Sus características principales son:

- No hay distinción entre empleado público y privado y existe un movimiento del personal del sector público al privado (Martínez, 2006).
- El reclutamiento se basa en capacidades especializadas, por lo que el consenso no se realiza con una previa preparación (Martínez, 2006).
- Los candidatos tienen que responder a cuestiones prácticas y precisas correspondientes a una especialidad determinada, de ahí la utilización de los test psicotécnicos y cuestionarios (Martínez, 2006).
- Neutralidad política en el desempeño de las actividades gubernamentales (Gutiérrez, 2006).
- La remuneración para el personal es proporcional al puesto y a la antigüedad (Gutiérrez, 2006).
- Los métodos de selección están basados principalmente en el sistema de méritos (Gutiérrez, 2006).

- ARGENTINA: En 1986, se implementó un programa de rescate de la carrera administrativa con miras a aumentar la profesionalización, innovar al servicio público y crear nuevas oportunidades para quienes laboraran en la administración pública. En 1991 se creó el Sistema Nacional de la Profesión Administrativa (SINAPA), institución cuyo objetivo es sentar las bases para el establecimiento de una función pública moderna y a tono con las exigencias de la meritocracia y profesionalización de la gobernabilidad democrática (Salas, 2005, citado en Gutiérrez, 2006). Sus características principales son:

- El ascenso o promoción vertical hacia un nivel superior procede de concursos, en tanto que las promociones horizontales permiten desarrollar a los empleados públicos su carrera dentro del nivel escalafonario al que accedió, dependiendo de su propio esfuerzo, lo que implica reunir cierta cantidad de calificaciones en lo que se refiere a la evaluación anual de su desempeño y de créditos de capacitación, reunidas ambas, se promueve sin que autoridad alguna pueda interferir en ello (Gutiérrez, 2006).
- Estabilidad en el empleo, siempre y cuando se haya superado el periodo probatorio de doce meses que se completa con una certificación definitiva de aptitud psicofísica y la obtención de una calificación mínima según sea el cargo (Gutiérrez, 2006).
- El derecho de huelga es reconocido constitucionalmente, con carácter general, tanto en el sector público como en el privado (Gutiérrez, 2006).
- Una aportación novedosa en la experiencia argentina es el régimen de funcionarios superiores en cargos ejecutivos, el cual guarda relación con el apartado de Alta Dirección Pública de la Carta Iberoamericana de la Función Pública. Estos funcionarios son seleccionados mediante un proceso bajo convocatoria pública y abierta con base en el mérito de postulantes que culmina en una terna de la cual la autoridad superior puede

escoger al designado, dicha selección es organizada y conducida por un Comité de cinco miembros designados *ad hoc*. Adicionalmente, una vez escogido el titular, goza de una estabilidad de cinco años en el ejercicio de su función, extensibles por dos años más de contar con calificaciones destacadas. Son evaluados por su desempeño por las Autoridades Superiores, sobre la base de una planificación anual por objetivos y resultados, con una evaluación parcial hacia la mitad del periodo, de la que el funcionario debe rendir cuenta por escrito de sus actividades, logros y fracasos. Su capacitación gerencial está a cargo de un programa específico, bajo la orientación del Instituto Nacional de Administración Pública, denominado Programa de Alta Gerencia Pública y Formación Superior (Ackerman, 1999, citado en Gutiérrez, 2006).

- BRASIL: De 1985 a 1989, Brasil contó con un complejo conjunto de organizaciones vinculadas con la formación de servidores públicos, cuya cabeza fue la Fundación Centro de Formación del Servidor Público, una dependencia de la Secretaría de Planeamiento y Coordinación de la Presidencia, misma que tuvo adscritos al Centro de Desarrollo de la Administración Pública y la Escuela Nacional de Administración Pública, ésta última constituyó la pieza maestra de la formación de los funcionarios públicos en Brasil. En el Programa de formación en políticas públicas y gestión gubernamental, se prepararon funcionarios, los cuales una vez graduados, fueron destinados a desempeñar funciones de asesoría y dirección, para crear las condiciones de la innovación administrativa, y particularmente se les preparó para discernir sobre los problemas que son objeto de decisiones sistemáticas y detectar el valor principal del factor humano para potenciar el trabajo en el servicio público (Guerrero, 1998, citado en Gutiérrez, 2006). Desafortunadamente, dichos logros se quedaron atrás debido a que en septiembre de 1989, se suspendió la carrera administrativa en ese país y hasta el momento no se ha vuelto a retomar. Sus características principales son:

- Los servidores públicos gozan de estabilidad en el empleo después de dos años de servicio (Ackerman, 1999, citado en Gutiérrez, 2006).
- Solamente pueden ser removidos con motivo de un proceso disciplinario en su contra (Ackerman, 1999, citado en Gutiérrez, 2006).
- La remuneración básica de los funcionarios públicos se denomina vencimiento y consta de una suma que comprende una cuota diaria, gastos de transporte, gratificaciones, sumas adicionales (con base en la antigüedad o por el grado de dificultad del cargo), de auxilio (son de índole social, como por ejemplo: gastos funerarios de un familiar, gastos de parto, educación, etc.) y otros beneficios que son mayores en comparación a los del sector privado (Ackerman, 1999, citado en Gutiérrez, 2006).

- VENEZUELA: El Servicio Civil está influenciado principalmente por EUA (Martínez, 2006). Venezuela es el país iberoamericano que puede jactarse de haber sido pionero en muchas

innovaciones administrativas, además de la carrera administrativa, ello en virtud de que tiene una amplia experiencia en la formación de servidores públicos (Gutiérrez, 2006). Sus características principales son:

- No existe uniformidad en materia de títulos y salarios (Martínez, 2006).
- No hay capacitación ni órgano central de personal (Martínez, 2006).
- El reclutamiento del personal es un acto político y sin previo examen o concurso (Martínez, 2006).
- El funcionario ingresado a través del servicio profesional de carrera tiene derecho al ascenso mediante la aplicación del principio del mérito, mismo que garantiza el desarrollo de su carrera y permanencia en la administración pública (Acosta, 1995, citado en Gutiérrez, 2006).

Se pueden identificar algunas características generales en los sistemas profesionales de carrera, independientemente del país, sistema político o régimen de gobierno. Algunas de las particularidades se pueden clasificar de la siguiente manera, a decir:

- *Ingreso con base en el mérito.* Se sustenta en una selección con base en las capacidades profesionales, a través del sistema de convocatorias a concursos primordialmente y buscando al mismo tiempo atraer y mantener a los candidatos mejor calificados,

- *Un marco normativo con estabilidad laboral.* Implica a protección del empleo público para brindar estabilidad y certidumbre frente al despido injustificado por criterios políticos o personales, empero, la estabilidad laboral tiene como límite un bajo rendimiento o indisciplina laboral.

- *Desarrollo y capacitación.* La capacitación en el sistema de profesionalización está vinculada con el aprendizaje constante y permanente de todos sus integrantes.

- *Imparcialidad política:* implica que los integrantes del sistema de profesionalización estén dirigidos por políticos –a partir del principio democrático-, pero que no estén sujetos a una evaluación político-ideológica sino en una que se base en la eficiencia y eficacia de su desempeño.

- *Estructura de incentivos:* Está conformada por estímulos económicos y profesionales. Se orienta a desplegar al máximo las potencialidades de los servidores públicos, mientras se cumplen las labores que les atañen.

- *Promoción y ascensos:* generalmente se promueve por la antigüedad y por el mérito en el desempeño. Creando una continuidad laboral y creando la posibilidad de desarrollar una carrera profesional dentro de la administración.

- *Evaluaciones*: Es un criterio establecido por medio de exámenes que miden el nivel de calificación y así otorgar a los mejores candidatos el ingreso al sistema o autorizarles determinada categoría de ciertos puestos en función de parámetros. Idealmente estos parámetros tienen que ser objetivos, administrados por entidades autónomas y deben contar con la capacidad para amonestar, sancionar o hasta terminar una relación laboral si es preciso.
- *Separación*: es el mecanismo mediante el cual un servidor público deja de formar parte del sistema de profesionalización.

### 3.4 Servicio Profesional de Carrera en México.

El Servicio Profesional de Carrera es, desde un primer enfoque, un Sistema de Gestión de Recursos Humanos que se creó como resultado de una creciente necesidad de brindar un mejor servicio a la ciudadanía a través de una plantilla de servidores públicos profesionales, capacitados, comprometidos, con las suficientes habilidades y conocimientos que requieren para desempeñar sus tareas y actividades (Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada, 2003).

Ahora bien, para darle nuevamente un contexto jurídico a nuestro Servicio Profesional de Carrera (SPC), retomemos lo que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, establece en su artículo 123 lo siguiente:

*“Artículo 123. Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 1917)”.*

Y en el apartado *B* que corresponde al trabajo en los poderes de la Unión, el Gobierno del Distrito Federal y sus trabajadores (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 1917), lo siguiente:

*Fracción VII. La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El Estado organizará escuelas de Administración Pública.*

*Fracción VIII. Los trabajadores gozarán de derechos de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad. En igualdad de condiciones, tendrá prioridad quien represente la única fuente de ingreso en su familia;*

*Fracción XI (IX, sic 05-12-1960). Los trabajadores sólo podrán ser suspendidos o cesados por causa justificada, en los términos que fije la ley. En caso de separación injustificada tendrá derecho a optar por la reinstalación en su trabajo o por la indemnización correspondiente, previo el procedimiento legal. En los casos de supresión de plazas, los trabajadores afectados tendrán derecho a que se les otorgue otra equivalente a la suprimida o a la indemnización de ley;*

*Fracción XIV. La ley determinará los cargos que serán considerados de confianza. Las personas que los desempeñen disfrutarán de las medidas de protección al salario y gozarán de los beneficios de la seguridad social.*

Como podemos apreciar en las disposiciones jurídicas anteriores provenientes de nuestra Carta Magna, el ingreso al Gobierno Federal debe efectuarse mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes de igual manera plantea que los ascensos o promociones estén basados en los conocimientos y aptitudes. Este artículo establece los derechos y las obligaciones de los trabajadores públicos. El dispositivo distingue a dos tipos de trabajadores al servicio del Estado, los llamados “de base” y los de “confianza”. Los trabajadores de base gozan de estabilidad en su trabajo el y sólo podrán ser suspendidos o cesados por causa justificada. En cambio, los trabajadores de confianza sólo cuentan con la protección de su salario y los beneficios de seguridad social, más no gozan de estabilidad en su trabajo (Cedillo, 2006 citado en Merino, 2006).

Como vemos, en nuestra Constitución aún no se ha anexado el término Servicio Profesional de Carrera, sin embargo, sí se encuentra en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, 1976), que dice:

**“Artículo 17.-** *Para la más eficaz atención y eficiente despacho de los asuntos de su competencia, las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos podrán contar con órganos administrativos desconcentrados que les estarán jerárquicamente subordinados y tendrán facultades específicas para resolver sobre la materia y dentro del ámbito territorial que se determine en cada caso, de conformidad con las disposiciones legales aplicables.*

**Artículo 17 Bis.** *Las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, conforme a lo previsto en los reglamentos interiores o sus ordenamientos legales de creación, respectivamente, podrán contar con delegaciones en las entidades federativas o, en su caso, en regiones geográficas que abarquen más de una entidad federativa, siempre y cuando sea*

*indispensable para prestar servicios o realizar trámites en cumplimiento de los programas a su cargo y cuenten con recursos aprobados para dichos fines en sus respectivos presupuestos y observen lo siguiente:*

*I. Los titulares de las delegaciones serán designados por el Titular de la respectiva dependencia o entidad y tendrán las atribuciones que señalen sus reglamentos interiores o los ordenamientos legales de creación de las entidades paraestatales. Asimismo, deberán reunir por lo menos los siguientes requisitos:*

- a) Ser ciudadano mexicano por nacimiento y estar en pleno goce y ejercicio de sus derechos civiles y políticos;*
- b) Contar con estudios académicos en materias afines a las atribuciones que correspondan a la delegación respectiva;*
- c) Haber desempeñado cargos de alto nivel decisorio, cuyo ejercicio requiera conocimientos y experiencia en materia administrativa, y*
- d) No haber sido sentenciado por delitos patrimoniales o estar inhabilitado para desempeñar un empleo, cargo o comisión en el servicio público;*

*II. Los servidores públicos adscritos a las delegaciones se sujetarán a lo dispuesto en la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal para efectos de su ingreso, desarrollo profesional, capacitación y certificación de capacidades; evaluación del desempeño; separación y a las demás disposiciones previstas en dicha Ley, y*

*III. Las dependencias o entidades responsables de la ejecución de programas sujetos a reglas de operación que requieran de la participación de una o más delegaciones ubicadas en una o varias entidades federativas para entregar un beneficio social directamente a la población, deberán sujetarse a lo siguiente:*

- a) Ejecutar el programa con estricto apego a las reglas de operación;*
- b) Dar a conocer, en términos de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, la información siguiente:*
  - i) Las variaciones en su padrón activo, así como los resultados de su evaluación;*
  - ii) La relación de localidades en las que opera el programa;*
  - iii) El número de beneficiarios en cada una de ellas por entidad federativa, municipio y localidad;*
  - iv) El calendario de entrega de apoyos por entidad federativa, municipio y localidad, posterior a la entrega de los mismos;*
  - v) El ajuste semestral de los apoyos monetarios, de ser el caso;*
- c) Incluir en toda la documentación y en la difusión del programa, la leyenda siguiente: “Este programa es público, ajeno a cualquier partido político. Queda prohibido el uso para fines distintos a los establecidos en el programa”, y*
- d) Realizar acciones de orientación y difusión con los beneficiarios para garantizar la transparencia y evitar cualquier manipulación política del programa”.*

Adicionalmente, el Plan Nacional de Desarrollo (Plan Nacional de Desarrollo, 2007), contempla al Servicio Profesional de Carrera en el Eje 5: Democracia efectiva y política exterior responsable, Objetivo 4: Mejorar la regulación, la gestión, los procesos y los resultados de la Administración Pública Federal para satisfacer las necesidades de los ciudadanos en cuanto a la provisión de bienes y servicios públicos, en su estrategia 4.3, que dice:

*“Estrategia 4.3. Profesionalizar el servicio público para mejorar el rendimiento de las estructuras orgánicas de la Administración Pública Federal.*

*El quehacer de los servidores públicos necesita orientarse más claramente a conseguir los resultados demandados por la sociedad a su institución. Igualmente, se requiere fortalecer una cultura de evaluación del desempeño, así como de ingreso y permanencia en el servicio público basados en el mérito.*

*Para implementar esta estrategia, se requiere profesionalizar a los servidores públicos en el ejercicio de sus funciones a través de programas de actualización y capacitación, mecanismos de evaluación e incentivos asociados al desempeño. Asimismo, es necesario consolidar el servicio profesional de carrera apegado estrictamente al cumplimiento de la ley vigente.*

*Para mejorar el servicio profesional de carrera se requieren criterios, metodologías y herramientas de evaluación y operación que sean ágiles, transparentes, sólidas, flexibles, descentralizadas y aceptadas por las dependencias. Esta estrategia busca atraer y retener, en todos los casos, a las mejores mujeres y hombres al servicio público, para el logro de los resultados institucionales demandados por la sociedad”.*

Como podemos ver, el Servicio Profesional de Carrera, después de 4 años de su nacimiento comienza a consolidarse como una política pública protegida jurídicamente, la existencia de un fundamento constitucional para el SPC, no sólo le daría la base constitucional sino que serviría como un dique a las tentaciones políticas que pretendieran abrogar esta norma mediante un proceso legislativo común (Cedillo, 2006, citado en Merino, 2006). El mismo autor propone que se haría necesaria una urgente reforma a la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

Esta reforma tendría tres propósitos principales. El primero, reconocer dentro de los trabajadores de confianza a los servidores públicos de carrera y, darles un tratamiento específico acorde con los derechos y obligaciones que la Ley del Servicio Profesional de Carrera les otorga. El segundo, establecer una nueva jurisdicción para todo tipo de controversias, ya que se debe pensar en salas con una integración diferente a las que ahora existen, para sustanciar y resolver las controversias que se susciten entre los servidores públicos de carrera y las dependencias; y el tercero, establecer un procedimiento específico para atender los conflictos de carácter individual, de este tipo de trabajadores y, con ello, darle congruencia a varias leyes (Cedillo, 2006, citado en Merino, 2006).

En un sentido cronológico, podemos hablar de que México es uno de los países que de manera más tardía se ha apuntalado a formar parte de un grupo de naciones, mayoritariamente europeas, que orientan a sus organizaciones públicas hacia la Profesionalización, sin embargo, aunque ha sido tardío el arribo a este grupo, es pertinente considerar como ventaja el hecho de ver y analizar cómo ha funcionado el Servicio Civil en esos otros países y entonces obtener por gratuito el aprendizaje sobre lo que se tiene que hacer como lo que no se tiene que hacer en este sentido (Martínez 2006, citado en Merino 2006). Asimismo debe considerarse, en primera instancia, que “el aspecto cultural político administrativo juega un papel de primer orden en la configuración de un determinado servicio civil” (Martínez 2006, citado en Merino 2006), es decir, debemos estar a la altura de los Servicios Civiles de otros países pero primero debemos adecuar nuestro Servicio Profesional de Carrera (SPC) a las necesidades de nuestro país y ubicarlo en un contexto y en una realidad propiamente nacional.

Lo mencionado en el párrafo anterior cobra importancia al tratar de contextualizar el nacimiento del Servicio Profesional de Carrera. México vivía – y sigue viviendo – momentos decisivos, momentos de cambio, de transformación y adaptación. Precisamente la creación del SPC es producto de una democracia incipiente que ha arrojado las bases legítimas para ofrecernos algunas políticas públicas sólidas, viables y eficientes. Anterior al nacimiento del SPC la administración pública era la arena primordial de la lucha por el poder, donde el *sistema de botín*, el clientelismo y lealtades personales solían ser los mecanismos de selección de personal que abundaban en todas las dependencias. “La gente se movía con cierta facilidad de sus puestos, esta situación flexible para contratar y despedir en puestos de confianza generó un aparato de alta rotación, donde los servidores públicos de cierto nivel, si bien no se sostenían en su puesto por mucho tiempo, podían conseguir relativamente rápido reubicarse en otra posición (...) y un Servicio Profesional sólido y bien armado es en realidad un elemento político que buscará hacer que la arena administrativa deje de ser el espacio o la arena política primordial y se convierta en un complejo organizacional estable, profesional y transparente” (Arrellano, 2006, citado en Merino 2006).

La historia del Servicio Profesional de Carrera se remonta a muchos años atrás, los sucesos previos datan de 1911 con un proyecto de Ley del Servicio Civil propuesto por Justo Sierra y Tomás Berlanga. En 1922, el entonces presidente de la República Álvaro Obregón, fomentó la aparición de la Confederación Nacional de Administración Pública, que buscaba agrupar que funcionarios capaces de promover la integración de un servicio civil, además de garantizar derechos económicos y sociales; una de sus principales metas fuera la de establecer la Agrupación de de Prevención Social para reglamentar el Servicio Civil de Carrera (Saldaña, 2006).

En 1935 el Partido Nacional Revolucionario presentó una propuesta sobre el establecimiento del servicio civil y sobre la creación de una institución abocada a formar de manera profesional a los

servidores públicos, nunca se le dio seguimiento. En 1942, Lucio Mendieta y Núñez elaboró un proyecto para la creación de un Instituto de Administración Pública, mismo que se materializó en 1955, con la creación del Instituto Nacional de Administración Pública, entre cuyas funciones prioritarias estaba la de incidir en la Profesionalización del servicio público, sin embargo, fue hasta 1982 que se creó dentro de la Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP), la Dirección General de Servicio Civil de Carrera, responsable de normar y coordinar el servicio civil, sistema al que le había dado prioridad el entonces presidente Miguel de la Madrid (Saldaña, 2006).

Dado lo anterior, en 1983, por acuerdo presidencial, se constituyó la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil, la cual tuvo por encargo proponer el camino más viable para instaurar el servicio civil en las dependencias en las que operaban comisiones encargadas de abrir ese camino. Desafortunadamente en 1985, se llevaron a cabo recortes de estructura en las Secretarías de Estado, de entre las que desapareció la Subsecretaría de Control Presupuestal y Contabilidad de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, en la que se encontraba la Comisión Intersecretarial, sus funciones a partir de eso pasaron a la Dirección General de Servicio Civil (misma que en 1998 fue incorporada a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público), con lo que perdió tanto atribuciones formales como peso político (Saldaña, 2006).

En 1996, el entonces presidente Ernesto Zedillo, encomienda la preparación de una iniciativa de Ley para la creación del servicio civil a la Unidad de Desarrollo Administrativo de la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (hoy Secretaría de la Función Pública) y a la Unidad de Servicio Civil de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, nunca avanzó dicha propuesta. Existieron posteriormente otras iniciativas para el establecimiento del servicio civil: la Ley del Servicio Civil de Carrera de octubre de 1996, impulsada por el Partido Acción Nacional, la Ley para la Profesionalización y Evaluación de Desempeño de la Administración Pública Federal Centralizada de abril de 1998 impulsada por el senador Esteban Moctezuma Barragán, la iniciativa de Ley para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal presentada por el senador Carlos Rojas Gutiérrez en octubre del 2000, la iniciativa de Ley Federal del Servicio Público Profesional presentada por el senador César Jáuregui Robles en abril del 2002 y la iniciativa de Ley Federal del Servicio Público de Carrera presentada por la diputada Magdalena del Socorro Núñez Monreal del grupo Parlamentario del Partido de la Revolución Democrática (PRD) también en 2002 (Memoria Institucional del Servicio Profesional de Carrera 2003-2004, 2007).

De las iniciativas de los senadores Rojas y Jáuregui se conformó una sola denominada Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, la cual fue aprobada por el Congreso de la Unión y publicada el 10 de abril del 2003 en el Diario Oficial de la Federación. Pocas han sido las entidades federativas que igualmente se han esforzado en la implementación de mecanismos de Profesionalización del servicio público, tal es el caso de Veracruz en octubre

del 2003, Aguascalientes en enero del 2002, Quintana Roo en febrero del 2002 y Zacatecas en junio del 2003 (Memoria Institucional del Servicio Profesional de Carrera 2003-2004, 2007).

La Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal tiene el siguiente objetivo: “El Sistema de Servicio Profesional de Carrera es un mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad (...) serán principios rectores de este Sistema: la legalidad, eficiencia, objetividad, calidad, imparcialidad, equidad, competencia por mérito y equidad de género (Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada, 2003)”.

Casi un año después, el 1ero. de abril del 2004, entró en vigor el Reglamento de la LSPC con 109 artículos y 20 transitorios donde se establecen las bases para la correcta aplicación de la Ley. A partir de este momento todas las dependencias centralizadas empiezan a transformar sus áreas de Recursos Humanos en verdaderos campos de trabajo, esforzándose fuertemente para implementar y bien operar los siete subsistemas que componen al SPC: Subsistemas de Planeación de Recursos Humanos, Ingreso, Desarrollo Profesional, Capacitación y Certificación de Capacidades, Evaluación del Desempeño, Separación y, Control y Evaluación. (Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada, 2004).

### **3.5 Profesionalización e impacto del Servicio Profesional de Carrera en las Organizaciones.**

La Profesionalización considero, es una de las mayores ventajas del SPC. La Profesionalización de los servidores públicos de carrera debe ser bien entendida y valorada, no se trata de un simple ejercicio para tener servidores públicos con carrera profesional. Implica la existencia de un servidor público del estado, más que un empleado de gobierno. También que cumpla las tareas de la Administración Pública, que comparta una visión y mantenga un compromiso irrevocable con las instituciones públicas (Nieto, 2007).

La utilidad principal de la Profesionalización de los servidores públicos se podría resumir en las siguientes justificaciones:

- a) Garantizar el ingreso a la actividad pública gubernamental avalando la igualdad de oportunidades. El atraer, formar y retener a los elementos con mayores aptitudes para desempeñar un cargo público.
- b) Disminuir la tensión provocada por un sistema de patrocinio político donde, se favorece las prebendas, la corrupción y otras anomalías con costos significativos. Buscando la reducción de las pugnas intra-partidarias postelectorales o la presión sobre las autoridades

elegidas por parte de amplio grupo de personas que desean un empleo en el sector público.

- c) Evitar la manipulación de los políticos en la toma de decisiones técnicas de la burocracia, y
- d) Garantizar estabilidad a los servidores públicos que formen parte de un sistema profesional de carrera, brindando con ello, la racionalidad manteniendo estables las estructuras, normas y reglas del medio administrativo.

Una vez creadas las condiciones para dar paso a la Profesionalización del servicio público, es importante destacar cuál es el compromiso del servidor público con su nueva situación laboral. El tránsito de la incertidumbre a la certidumbre es de gran importancia para el servidor público porque se evita que sea sujeto de los vaivenes políticos. La certidumbre en el cargo es una válvula de seguridad para no exponerse a las mudanzas de la lucha por el poder que puede llevar a la remoción de los servidores públicos. La certidumbre es un paso que tiene ventajas para que estos se entreguen, con lo mejor de su capacidad y esfuerzo, al cumplimiento de las tareas colectivas. La seguridad laboral que ganan por mérito propio implica a la vez compromisos que deben asumir de modo explícito para fungir como agentes confiables en el quehacer público (Uvalle, 2006, citado en Merino, 2006). Anteriormente los empleos de las dependencias y entidades gubernamentales eran parte del botín político de los partidos. Este botín era repartido en cada cambio electoral, olvidando o dejando de lado la respuesta política, social y legal que se les había conferido. Eso produjo que disminuyera la confianza de los ciudadanos en las instituciones gubernamentales y que se cuestionara enérgicamente su funcionamiento (Nieto, 2007).

Ahora bien, retomando el impacto que generó el SPC en la APF comentaremos los tres niveles de impacto en las organizaciones de todo proceso innovador según Cabrero (2006, citado en Merino, 2006); el primero de ellos es el *nivel funcional estructural de la innovación*, el cual se refiere esencialmente al cambio de los procesos de la organización y a las nuevas formas de llevarlos a cabo; el segundo es el *nivel comportamental de la innovación*, éste se refiere a las expectativas individuales, a la modificación de los patrones de conducta y sobre todo a la aceptación de nuevos valores y el ajuste a una nueva cultura organizacional; el tercer nivel es el *nivel relacional de la innovación*, es aquel en el que la innovación se refleja en las redes que contextualizan a la organización, que la rodean y que tienen contacto con ella, generando efectos recíprocos y necesidades y factores innovadores.

Si situamos al SPC en este modelo del proceso innovador podremos ver que encaja casi perfectamente en sus tres vertientes; por un lado definitivamente los procesos, procedimientos, reglamentos y formas de trabajo cambiaron (nivel funcional estructural), por otro lado sin lugar a dudas el ambiente que rodea a la organización –por ejemplo la ciudadanía, los clientes internos y externos, países interesados en el tema, etc.- notaron el cambio y respondieron conforme al mismo creando un intercambio de nuevas formas de trabajo, de servicio y de actuación (nivel relacional); y

en último lugar, pero no por eso de menor importancia, el nivel comportamental, el cual en palabras del mismo autor: “es un nivel muy profundo, donde el proceso innovador ha logrado un arraigo pleno incluso en el nivel individual (...) en este el proceso innovador tendrá mayor probabilidad de consolidación y mantenimiento, desencadenando procesos innovadores accesorios” (Cabrero, 2006, citado en Merino 2006). En este sentido el objetivo es que a partir de los niveles funcional-estructural y relacional, se desdoble una dinámica innovadora que termine por arraigarse en el nivel comportamental que es el que más trascenderá y el que mejores resultados aportará.

El cambio (de la modernización de la administración pública) se deberá inducir mediante el recurso humano, es decir, que el cambio necesario no es sólo de estructuras o responsabilidades del funcionario sino de actitudes y procesos de identificación de los funcionarios públicos. Además dicho cambio será inducido en una primera fase, fundamentalmente, por los principales actores de la pirámide gubernamental: secretarios, directores, jefes de dependencias, responsables de programas, etc. El desarrollo de nuevas capacidades y conocimientos en los cuadros directivos del aparato estatal induce un cambio en los modos y mecanismos de razonamiento de las élites gubernamentales. Este cambio se podrá traducir, en una segunda fase, en una nueva mística y dinámica de los procesos decisorios, nuevas actitudes y procesos de identidad en el resto de la pirámide organizacional, para, finalmente, reflejarse en nuevas estructuras, nuevos métodos y nuevos sistemas administrativos (Cabrero, 2006, citado en Merino 2006). Como vemos, el autor plantea aspectos ya mencionados en el Capítulo anterior de Compromiso Organizacional: la importancia de las actitudes de las más altas esferas de la organización para que puedan ser desdobladas hasta permearse en los niveles subsiguientes.

Con base en lo anterior, algunos autores consideran necesario realizar una evaluación del SPC que contemple aspectos tanto cuantitativos como cualitativos; al respecto Martínez (2006, citado en Merino, 2006) considera necesaria –a tres años del SPC- una evolución profunda del Sistema en todas sus líneas, con dicha evaluación, con su respectivo análisis y sus respectivas acciones se podrá ganar credibilidad y legitimidad tanto en sus mismos servidores públicos como en la ciudadanía, y sobre todo se podrá crear una memoria que nos ayude a explicarnos en los años venideros cómo y cuál fue el rumbo que tomó el SPC conforme al paso del tiempo, cómo se conformó su historia, situación que nos permitirá explicarnos nuevos fenómenos que se llegaran a presentar y sobre todo a intervenir en los mismos, en caso de ser necesario; se requiere, situar el clima organizacional en el cual interactúan los sectores directivos y los mandos operativos para identificar la calidad de sus relaciones institucionales. Se requiere conocer la reacción, motivación y responsabilidad del personal sujeto al servicio de carrera, dado que es el centro y filosofía de la profesionalización (Uvalle, 2006, citado en Merino, 2006). Todo lo anterior con el objetivo de seguir haciendo del SPC no sólo una política pública novedosa sino un sistema de gestión de Recursos Humanos con matiz democrático que generó servidores públicos profesionales, honestos, éticos, con una intención arraigada de mejora continua, de servicio a la ciudadanía, capacitados,

certificados y sobre todo, comprometidos con su organización y de la misma manera la organización pública comprometida con ellos.

Son los párrafos anteriores la razón de este estudio, no se ha encontrado hasta el momento investigaciones que permitan conocer el cambio comportamental que ha surgido como resultado de la implementación del Servicio Profesional de Carrera, la mayoría de los estudios son revisiones jurídicas de la LSPC y cuando mucho el impacto social, político y económico de esta política pública, pero ¿qué está sucediendo dentro de la organización?, ¿qué pasa con la psique de los empleados?, ¿cómo se percibe el nuevo servidor público con respecto a la organización en ocasiones novedosa y desconocida?, es desde mi punto de vista una manera diferente de evaluar al Servicio Profesional de Carrera, es la evaluación de una política pública pero esta vez hacia adentro de la misma organización, hacia la psique de los empleados, hacia la entraña del recurso humano, por esta vez sólo midiendo una variable pequeña pero de gran trascendencia: el compromiso organizacional.

# CAPÍTULO IV. MÉTODO

---

## **4.1 Objetivos de Investigación.**

Determinar si existe diferencia estadísticamente significativa en el tipo de Compromiso Organizacional que manifiestan los servidores públicos de confianza de la Secretaría de la Función Pública con diferente tipo de nombramiento (de carrera/ de libre designación) y su relación con las variables sociodemográficas.

## **4.2 Justificación**

Después de más de 4 años de la entrada en vigor de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada (Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada, 2003), las evaluaciones que se han hecho acerca de este sistema se han limitado a la evaluación jurídica-legal de los aspectos relacionados con la Ley y cuando mucho al impacto social y político de la misma, sin embargo, no se ha profundizado en el impacto de esta política pública en el estado psicológico de los empleados que la viven y se afectan por ella día a día.

El Servicio Profesional de Carrera (SPC) en la Secretaría de la Función Pública (SFP) se ha reportado en números y porcentajes, sin embargo, se desconoce cuál es la percepción que tienen los servidores públicos de carrera en cuanto a su organización.

Esta investigación tiene el propósito de trascender más allá de la condición de ser o no servidor público de carrera, es decir, si se logra conocer cuáles son las variables que se relacionan con el compromiso organizacional en los servidores públicos de la SFP, entonces se podrán tomar medidas al respecto de manera que los servidores públicos indistintamente (servidores públicos de carrera o servidores públicos de libre designación) puedan generar o en su caso, fortalecer su compromiso con la Institución.

## **4.3 Preguntas de Investigación.**

- ¿Qué tipo de compromiso tiene el personal de confianza con nombramiento de carrera en la Secretaría de la Función Pública?.

- ¿Qué tipo de compromiso tiene el personal de confianza con nombramiento de libre designación en la Secretaría de la Función Pública?
- ¿Existe relación estadísticamente significativa entre el Compromiso Organizacional y el tipo de nombramiento (de carrera/ de libre designación) de los servidores públicos de confianza de la Secretaría de la Función Pública con respecto a las variables sociodemográficas?

#### 4.4 Hipótesis.

Hi: Existe relación estadísticamente significativa al .05 entre compromiso organizacional y ser servidor público de carrera.

Ho: No existe relación estadísticamente significativa al .05 entre compromiso organizacional y ser servidor público de carrera.

#### 4.5 Variables.

- Variables Dependientes:

- *Compromiso Afectivo*: comprende los lazos emocionales intensos que las personas forjan y perciben que se satisfacen sus necesidades (especialmente psicológicas) y expectativas; por ende disfrutan de su permanencia en la organización (Meyer y Allen 1990, citados en Mercado, 2002). El compromiso afectivo nace de la congruencia entre expectativas y experiencias, particularmente de las experiencias laborales intrínsecas que provocan sentimientos de desafío y bienestar. Por tanto, el compromiso afectivo además de estar determinado por aspectos intrínsecos, lo está por la experiencia de reciprocidad (Meyer y Allen 1990, citados en Vega, 1998).

- *Compromiso Normativo*: se refiere al sentido moral por pertenecer a la organización, a la lealtad hacia ella, quizá por recibir ciertas prestaciones que pueden generar en las personas un sentido de deber, un sentido de correspondencia (Meyer y Allen 1990, citados en Mercado, 2002). Este compromiso es resultado del desequilibrio cognitivo experimentado por la persona al ver que la empresa ha invertido tiempo y dinero en ella (p.ej., en formación) motiva correspondencia del individuo (Meyer y Allen 1990, citados en Vega, 1998).

- *Compromiso de continuidad*: las personas sienten que han invertido mucho tiempo y esfuerzo y que al salir de la organización se traduciría en una pérdida personal. Se refleja aquí una faceta calculadora, pues prevalece más el interés hacia un plan de pensión y primas de antigüedad, entre otros, que contribuir con un esfuerzo mayor para que la organización cumpla sus objetivos. Es decir, dejar a la organización resulta cada vez más costoso y crea un “compromiso por conveniencia”, no dejando de lado que un elevado índice de desempleo en una sociedad acarrea un mayor compromiso de este tipo (Meyer, Allen y Gellatly, 1990, citados en Mercado, 2002). Se diferencia del normativo en que fluctúa con los cambios en la cualidad y cantidad de contribuciones y costos percibidos por el trabajador (Meyer y Allen 1990, citados en Vega, 1998).
- Variables Clasificadoras (Independientes):
  - *Tipo de nombramiento (de carrera, de libre designación)*: Clasificación de los servidores públicos en la Secretaría de la Función Pública. Los servidores públicos de carrera fueron ingresados mediante un concurso público y abierto o a través de un programa de certificación de capacidades o competencias. Los servidores públicos de libre designación fueron ingresados gracias a la designación directa de una autoridad organizacional, con base o no en sus conocimientos y competencias.
  - *Edad*: es el número de años cumplidos del sujeto que reporta en el cuestionario sociodemográfico.
  - *Sexo*: condición femenina o masculina que reportan los sujetos de la muestra en el cuestionario sociodemográfico.
  - *Escolaridad*: Último grado de estudios formales que refiere haber cursado el sujeto en el cuestionario sociodemográfico, pudiendo ser: bachillerato, licenciatura, maestría u otro.
  - *Nivel jerárquico*: es la posición que ocupa el sujeto dentro de la organización y lo señala dentro del cuestionario sociodemográfico, pudiendo ser: enlace, jefe de departamento, subdirector, director, director general adjunto o director general.
  - *Antigüedad en la Organización*: número de años con meses que el sujeto ha trabajado en la Secretaría de la Función Pública
  - *Entidad federativa de origen*: Entidad Federativa en la que el sujeto nació.

- *Tipo de escuela de Procedencia:* se refiere a si el sujeto proviene de una escuela pública (subsidiada por el Estado) o particular (de capital privado). En el cuestionario se solicitó que, en caso de haber estudiado en ambas, indicar en cuál de las dos había estudiado más años.
  
- *Carrera:* Profesión estudiada durante la preparación universitaria o superior
  
- *Pareja:* se refiere a si el sujeto tiene novia(o), esposa(o), cónyuge(o), etc.
  
- *Hijos:* se refiere a si el sujeto tiene descendencia o menores dependientes económicamente de él (ella).
  
- *Proceso de conversión a servidor público de carrera:* se refiere al método por el cual el sujeto, en su caso, se convirtió en servidor público de carrera, pudiendo ser: a través de un concurso público y abierto, a través del proceso de certificación de capacidades, a través del artículo 34 de la LSPC (contratación eventual) o por convenio o intercambio con otra dependencia o institución académica.

#### **4.6 Tipo de Investigación.**

El tipo de estudio es correlacional, toda vez que éste tiene como propósito saber cómo se puede comportar un concepto o variable al conocer el comportamiento de otras variables relacionadas, tratando de determinar la causalidad de la relación (Hernández, 1998).

#### **4.7 Diseño.**

El diseño de este estudio es No Experimental toda vez que se trata de una indagación empírica y sistemática en la cual no hay un control directo sobre las variables independientes (Kerlinger, 2002), adicionalmente fue de tipo transeccional, ya que se utilizó un grupo en un solo momento (Hernández, 1998).

#### **4.8 Sujetos.**

La muestra estuvo conformada por 103 servidores públicos activos en la Secretaría de la Función Pública.

#### **4.9 Muestra.**

La muestra que se utilizó fue de tipo no probabilística, toda vez que la elección de los elementos no dependió de la probabilidad (Hernández, 1998), adicionalmente es intencional porque se utilizaron juicios y existió un esfuerzo deliberado en obtener muestras representativas.

#### **4.10 Contexto y escenarios.**

La aplicación de los cuestionarios se llevó a cabo dentro de las instalaciones de la Secretaría de la Función Pública. Normalmente se recorrieron los pisos del inmueble, repartiendo en propia mano y azarosamente los cuestionarios a las personas que aceptaban contestarlo, la mayoría de ellas preguntaban cuál era la finalidad de la aplicación y se les respondió que era un cuestionario con fines de investigación de la Universidad Nacional Autónoma de México y su Facultad de Psicología, dejando en todo momento bien claro que no se trataba de una investigación institucional, que el cuestionario era anónimo y que las respuestas serían confidenciales (tales especificaciones también fueron redactadas en las instrucciones como se verá más adelante en el Anexo 8.1).

#### **4.11 Instrumentos.**

1. Cuestionario Sociodemográfico de Autoaplicación.
2. Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1991) fue construido con el propósito específico de medir tres componentes del compromiso: afectivo, normativo y de continuidad. Es el instrumento más utilizado en la literatura internacional para medir este constructo. La primer versión de este cuestionario, incluyó 8 reactivos en cada escala (3 escalas: compromiso afectivo, normativo y de continuidad), posteriormente el instrumento original de 24 reactivos se modificó y se quitaron 2 reactivos en cada escala y pasó a ser de 18 reactivos (Betanzos, 2007). Para esta investigación se tomó la versión aplicada por Belausteguigoitia en el año 2000 en un estudio realizado en empresas familiares e instituciones públicas mexicanas. Este instrumento se ha utilizado en otras culturas como la coreana y en México ha demostrado índices adecuados de confiabilidad en las escalas de compromiso afectivo y normativo (alphas respectivas: Afecto= .81: Normativo=.82: de Continuidad= .47 a .48: (Arias y Belausteguigoitia, 1998).

La distribución de los reactivos del instrumento por factor, es la siguiente (Meyer y Allen, 1991):

Reactivos del factor Compromiso Afectivo:

- Estaría feliz si pasara el resto de mi carrera en esta organización.
- Realmente siento como si los problemas de la organización fueran míos.
- No experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.
- No me siento ligado emocionalmente a mi organización.
- No me siento integrado plenamente a mi organización
- Esta organización significa personalmente mucho para mi

Reactivos del factor Compromiso Normativo:

- No siento obligación alguna de permanecer en mi actual trabajo
- Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar mi organización ahora.
- Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora.
- Esta organización merece mi lealtad.
- No abandonaré mi organización en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en ella.
- Estoy en deuda con la organización

Reactivos del factor Compromiso de Continuidad

- Hoy, permanecer en esta organización, es cuestión tanto de necesidad como de deseo.
- Sería muy duro para mi dejar esta organización, inclusive si lo quisiera.
- Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de mi organización en estos momentos.
- Siento como si tuviera muy pocas opciones de trabajo, como para pensar en salir de mi organización.
- Si no hubiera puesto tanto de mi mismo en la organización, podría haber considerado trabajar en otro sitio.
- Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta organización, es la inseguridad que representan las alternativas disponibles.

#### **4.12 Procedimiento.**

En primera instancia se definió cual era la variable psicológica que se quería estudiar y que se vinculara también con el Servicio Profesional de Carrera. Posteriormente se procedió a buscar

información concerniente con la variable en cuestión y con el SPC, se buscó en bibliotecas, centros de documentación, internet, contactos con docentes expertos, etc.

Al mismo tiempo que se llevaba a cabo la investigación bibliográfica se aplicó el instrumento en las instalaciones de la Secretaría, no hubieron grandes problemas para el permiso de la aplicación gracias a que la suscrita trabaja en dicha dependencia, aún así le comenté a mis superiores inmediatos de la aplicación y no tuvieron ninguna reserva al respecto.

Se registraron más resistencias por parte de los sujetos que contestaron los cuestionarios, ya que en diversas ocasiones se mostraban escépticos de que la investigación no fuera institucional y de que los resultados fueran revelados, de hecho algunos de ellos prefirieron leer el instrumento y regresarlo sin contestar o simplemente quedárselo prometiendo devolverlo después de contestarlo pero nunca lo hicieron, sin embargo, gracias a la cooperación de muchos compañeros, se pudo juntar una muestra de 103 cuestionarios.

#### **4.13 Tratamiento Estadístico.**

El análisis estadístico de los datos se hizo en el programa de cómputo Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 11.0.

Se realizó el análisis de la estadística descriptiva para conocer la distribución de la población en las variables sociodemográficas, adicionalmente se llevó a cabo un análisis de varianza de las variables sociodemográficas, para determinar las diferencias significativas entre las medias de las mismas y el Alpha de Cronbach para determinar la confiabilidad del instrumento.

# CAPÍTULO V. RESULTADOS.

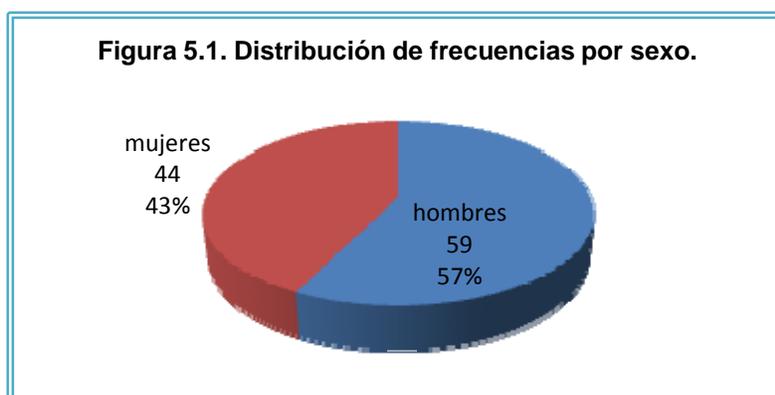
---

Los resultados obtenidos se presentarán a continuación en el siguiente orden:

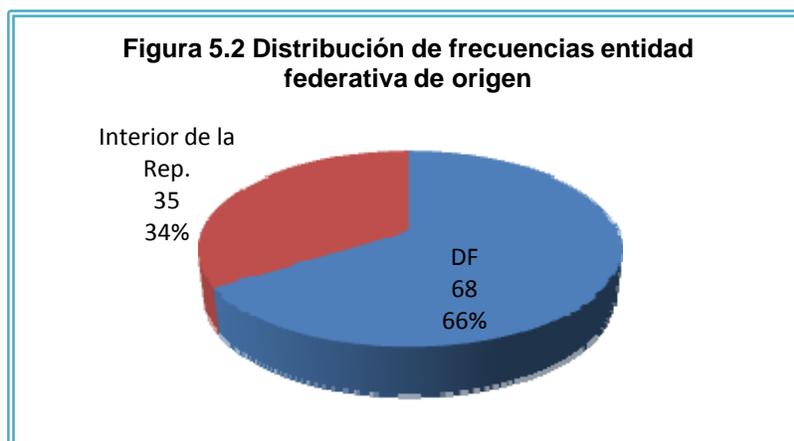
- \* Análisis descriptivo de la muestra.
- \* Análisis de la consistencia interna por medio de Alfa de Cronbach por factor.
- \* Análisis estadístico inferencial en el que se evalúan a las variables sociodemográficas con relación al Compromiso Organizacional en la Secretaría de la Función Pública.

## 5.1 Estadística Descriptiva.

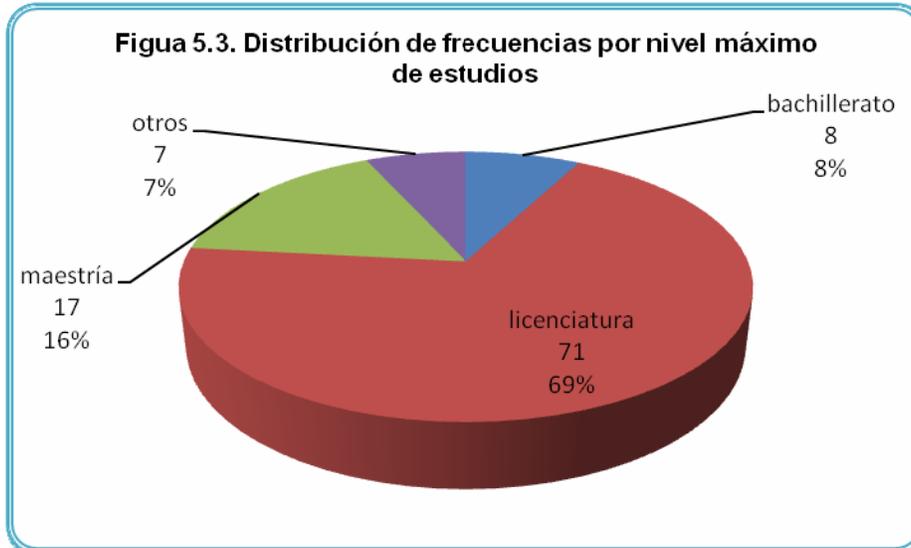
- La muestra estuvo conformada por 103 sujetos, de los cuales 59 eran hombres y 44 mujeres (Figura 5.1).



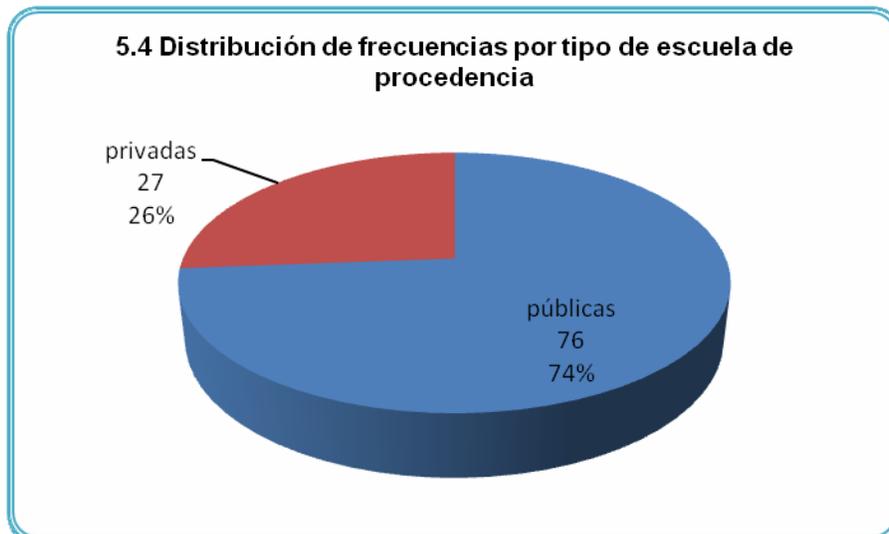
- En cuanto a la entidad federativa de procedencia, 68 de los sujetos provienen del Distrito Federal y 35 del interior de la república (Figura 5.2).



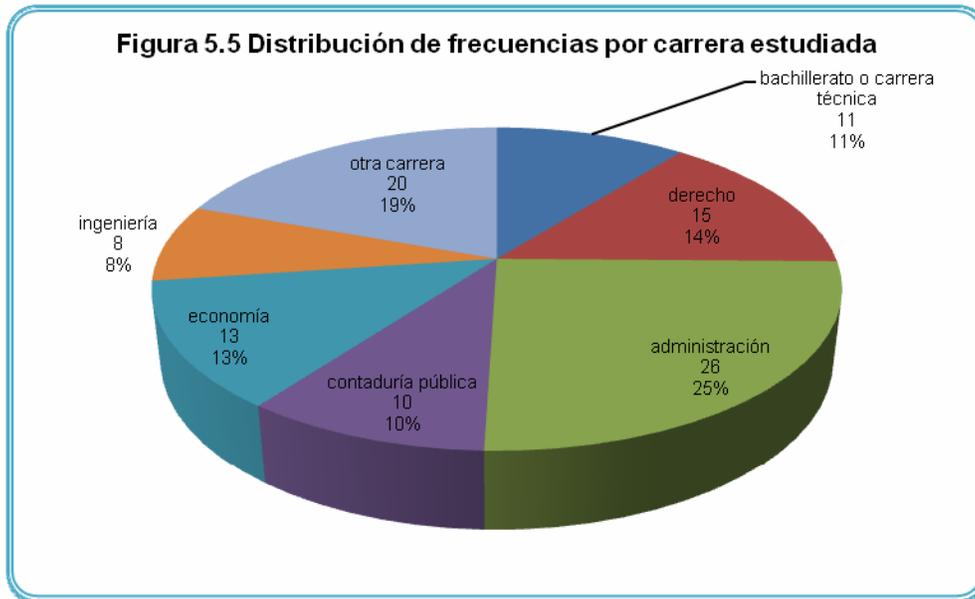
- Con respecto al nivel máximo de estudios, 8 de los sujetos reportaron contar con bachillerato, 71 con licenciatura, 17 con maestría, y 7 otro tipo de estudios (como carreras técnicas o posgrados a nivel doctorado) (Figura 5.3).



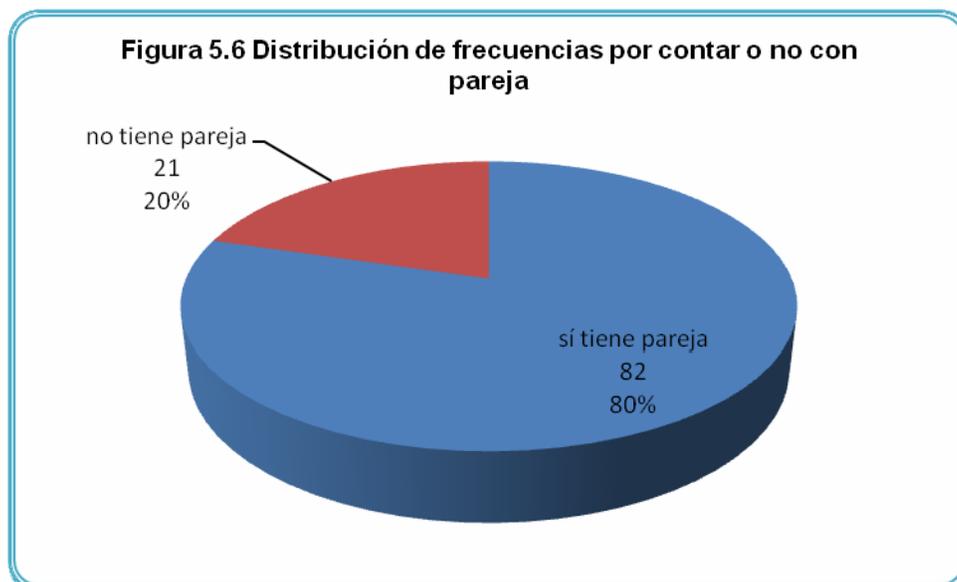
- De los 103 sujetos, 76 reportaron haber estudiado en escuelas públicas y 27 en escuelas privadas (Figura 5.4).



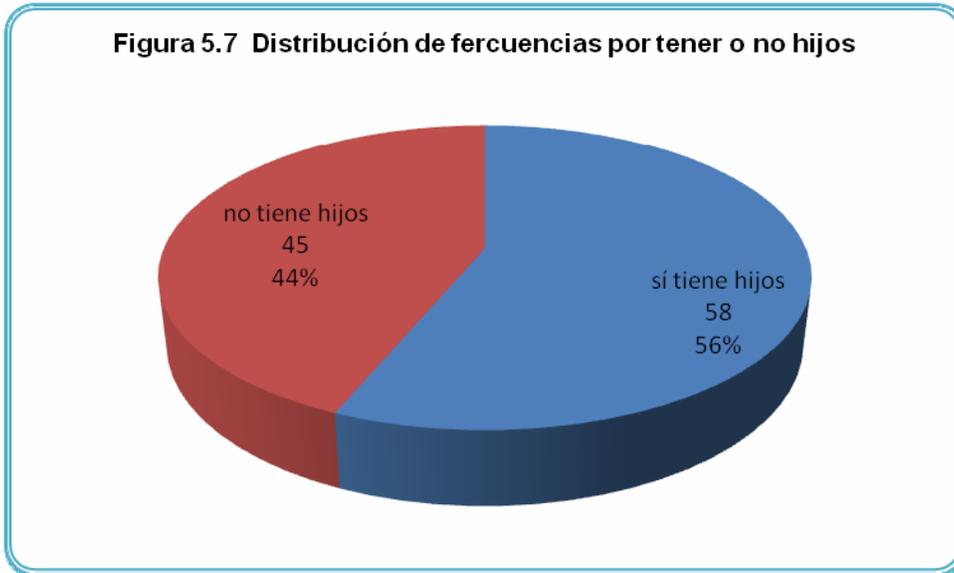
- Concerniente a la distribución de las carreras o profesiones estudiadas por los sujetos, 15 de ellos estudiaron la carrera de Derecho, 26 estudiaron Administración, 10 Contaduría Pública, 13 Economía, 8 Ingeniería y 20 de ellos alguna otra carrera (Figura 5.5).



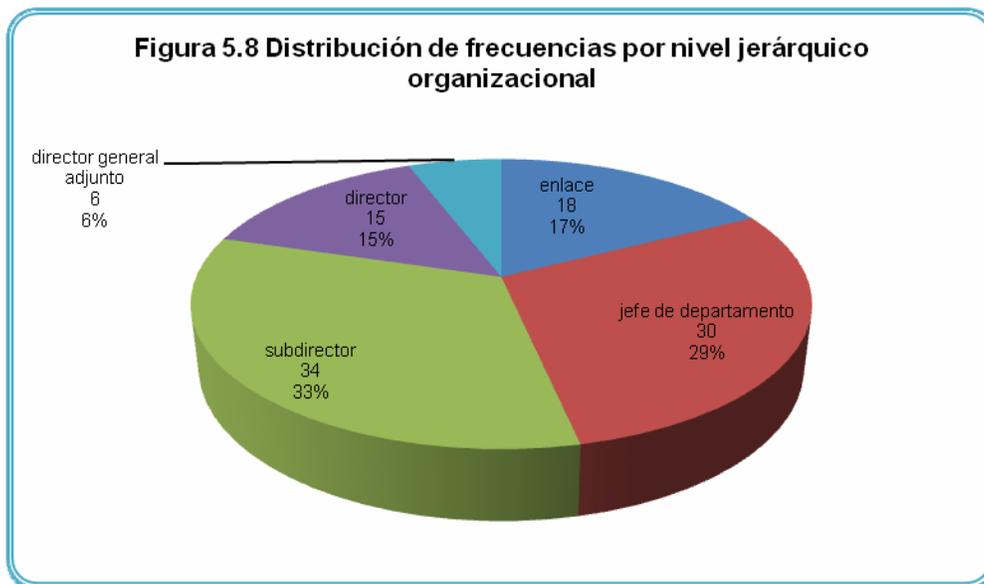
- En lo que respecta al tener o no pareja (novios, cónyuges, esposos, etc.), 82 de los 103 sujetos mencionaron contar con una y los 21 restantes no (Figura 5.6).



- De la totalidad de los sujetos, 58 de ellos reportaron tener hijos contra 45 de ellos que mencionaron no tenerlos (Figura 5.7).



Al respecto de la distribución de frecuencias en cuanto al nivel jerárquico que ocupan nuestros sujetos en la organización, 18 de ellos ocupan puestos de enlace, 30 jefes de departamento, 34 subdirectores de área, 15 directores de área y 6 directores generales adjuntos (Figura 5.8).



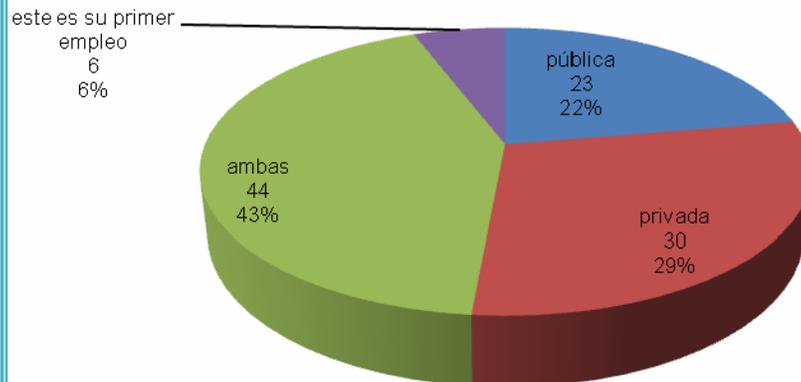
La Figura 5.9 nos muestra que 37 de los sujetos de nuestra investigación reportaron que este trabajo era su primera experiencia laboral en la Administración Pública, mientras que 66 de ellos ya habían tenido experiencias previas en el sector público.

**Figura 5.9 Distribución de frecuencias por ser o no su primer experiencia laboral en la Administración Pública.**

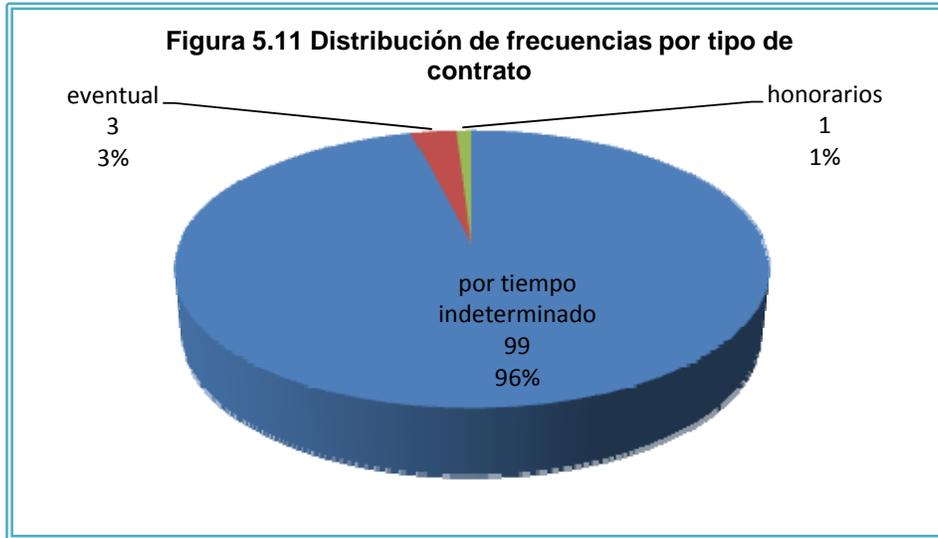


En cuanto a la variable sociodemográfica de “tipo de organización en la que ha trabajado antes”, 23 de los sujetos han trabajado previamente sólo en organizaciones públicas, 30 en privadas, 44 en ambas y 6 de ellos reportaron que no han tenido experiencias previas, ya que esta es su primera experiencia laboral (Figura 5.10).

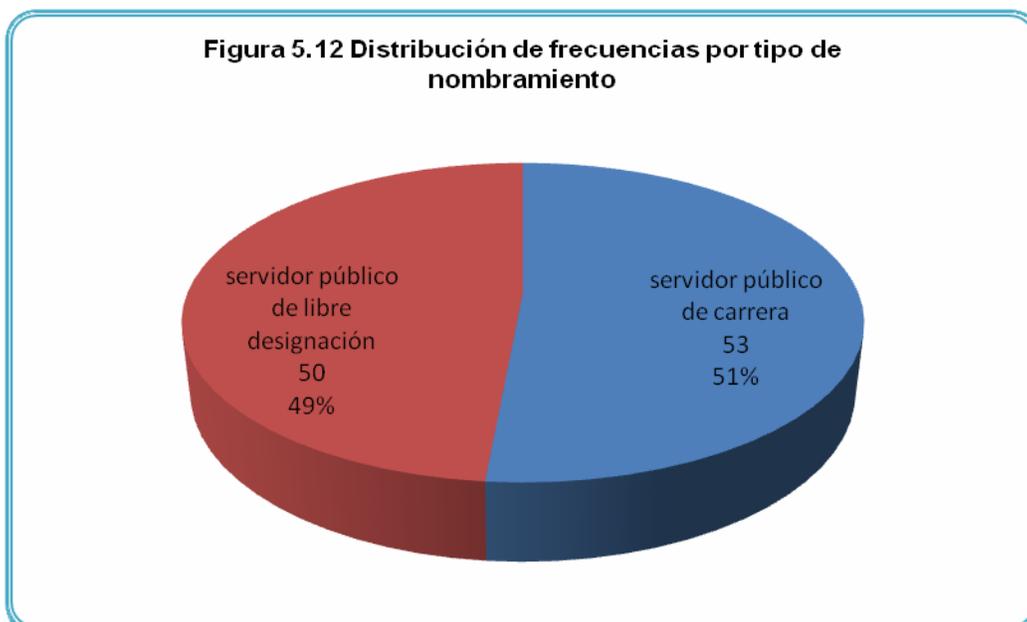
**Figura 5.10 Distribución de frecuencias por tipo de organización en la que ha trabajado previamente**



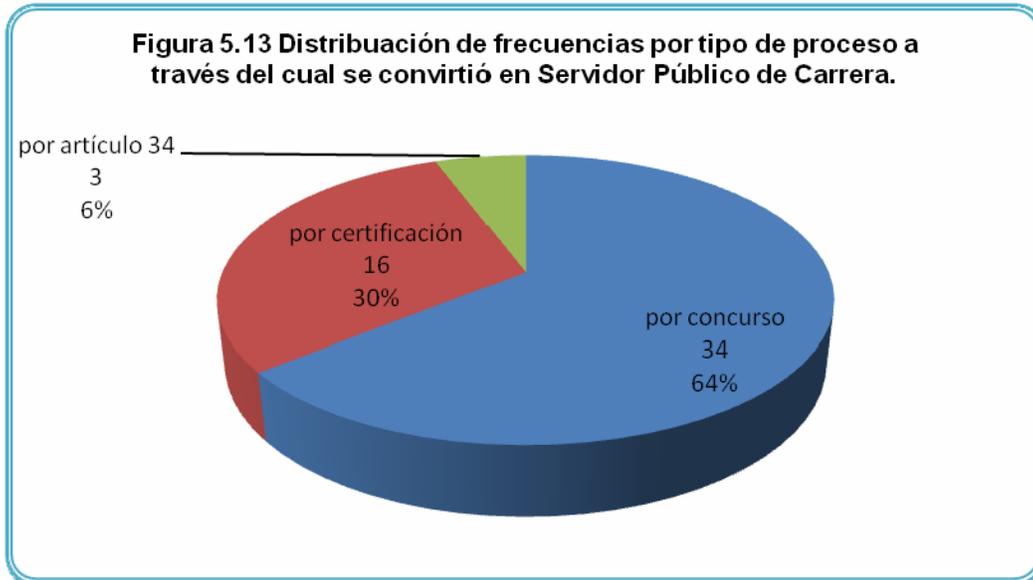
Concerniente al tipo de contrato que los sujetos tenían con la organización, 99 de ellos eran trabajadores de contrato por tiempo indeterminado, 3 de contrato eventual y uno sólo contratado por honorarios (Figura 5.11).



Con respecto a una de las variables más importantes de nuestro estudio, 53 de los sujetos mencionaron ser servidores públicos de carrera y 50 de ellos ser servidores públicos de libre designación (Figura 5.12).



Finalmente, del total de 53 servidores públicos de carrera, 34 obtuvieron dicho nombramiento a través de un concurso público y abierto, 16 a través de un proceso de certificación de capacidades y 3 de ellos a partir de la modalidad de artículo 34 (eventuales) (Figura 5.13).



## 5.2 Consistencia Interna de Factores.

Se aplicó un Alpha de Cronbach para comprobar la consistencia interna de los factores:

- Factor 1. Compromiso Afectivo  
Alpha=,7758  
No. de ítems del instrumento= 6
- Factor 2. Compromiso de continuidad  
Alpha= ,6368  
No. de ítems del instrumento= 6
- Factor 3. Compromiso normativo  
Alpha= ,7381  
No. de ítems del instrumento= 6

## 5.3 Estadística Inferencial.

Se realizó un análisis de varianza (ANOVA) para evaluar a las variables sociodemográficas con relación a los tres factores del Compromiso Organizacional:

- Factor 1. Compromiso Afectivo
- Factor 2. Compromiso de Continuidad
- Factor 3. Compromiso Normativo

- Para la variable de **sexo** se encontró lo siguiente (Tablas 5.1 y 5.2)

ANOVA		
VARIABLE DEPENDIENTE	F	Sig
Compromiso Afectivo	1,375	,244
Compromiso de Continuidad	6,764	,011
Compromiso Normativo	3,773	,055

MEDIAS			
VARIABLE INDEPENDIENTE	Compromiso Afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso Normativo
Hombre	2,3559	3,0537	3,0198
Mujer	2,5492	3,0076	2,9167
TOTAL	2,4385	3,0340	2,9757

Tablas 5.1 y 5.2. Análisis de Varianza entre la variable sociodemográfica **sexo** y la variable dependiente.

Como podemos ver, no hay diferencias significativas en la relación de los factores de compromiso con la variable de **sexo**.

- Con respecto a la variable sociodemográfica de **grado máximo de estudios** la ANOVA arrojó que sí existen diferencias estadísticamente significativas en lo referente al compromiso de continuidad, siendo la media más alta la correspondiente al grado de maestría, posteriormente al grado de licenciatura, después al rubro de posgrado y carrera técnica y por último el correspondiente a bachillerato (Tablas 5.3 y 5.4)

ANOVA		
VARIABLE DEPENDIENTE	F	Sig
Compromiso Afectivo	1,120	,345
Compromiso de Continuidad	2,608	,056
Compromiso Normativo	,302	,824

MEDIAS			
VARIABLE INDEPENDIENTE	Compromiso Afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso Normativo
Bachillerato	2,8750	2,7500	3,1667
Licenciatura	2,4225	3,0376	2,9859
Maestría	2,2843	3,3333	2,8627
Otros (carrera técnica o posgrado)	2,4762	2,5952	2,9286
TOTAL	2,4385	3,0340	2,9757

Tablas 5.3 y 5.4. Análisis de Varianza entre la variable sociodemográfica **nivel máximo de estudios** y la variable dependiente.

- En lo relacionado con la **entidad federativa de origen**, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas (Tablas 5.5. y 5.6).

ANOVA		
VARIABLE DEPENDIENTE	F	Sig
Compromiso Afectivo	,019	,889
Compromiso de Continuidad	,299	,586
Compromiso Normativo	,002	,960

MEDIAS			
VARIABLE INDEPENDIENTE	Compromiso Afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso Normativo
DF	2,4461	3,0074	2,9730
Interior de la República	2,4238	3,0857	2,9810
TOTAL	2,4385	3,0340	2,9757

Tablas 5.5 y 5.6. Análisis de Varianza entre la variable sociodemográfica **entidad federativa de origen** y la variable dependiente.

- Concerniente a la variable de **escuela de procedencia**, sí se encontraron diferencias estadísticamente significativas con respecto a los factores de compromiso de continuidad y el compromiso normativo, adicionalmente, vemos que en el compromiso de continuidad la media del grupo de escuela privada es más alta que el de escuela pública y sucede este mismo fenómeno en cuanto al compromiso normativo (Tablas 5.7 y 5.8).

ANOVA		
VARIABLE DEPENDIENTE	F	Sig
Compromiso Afectivo	1,375	,244
Compromiso de Continuidad	6,764	,011
Compromiso Normativo	3,773	,055

MEDIAS			
VARIABLE INDEPENDIENTE	Compromiso Afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso Normativo
Escuela pública	2,3860	2,9320	2,8904
Escuela Privada	2,5864	3,3210	3,2160
TOTAL	2,4385	3,0340	2,9757

Tablas 5.7 y 5.8. Análisis de Varianza entre la variable sociodemográfica **escuela de procedencia** y la variable dependiente.

- En la variable sociodemográfica de **carrera** la ANOVA muestra diferencias estadísticamente significativas con respecto al compromiso afectivo, siendo la media de la carrera de Economía la más alta, seguida del grupo que no estudió una licenciatura (bachillerato, carrera técnica), seguido de la carrera de Administración, posteriormente la carrera de Contaduría Pública, después el grupo de "otras" carreras (*psicología, arquitectura, etc.*), en penúltimo la carrera de Derecho y por último la media más baja corresponde a la carrera de Ingeniería (Ver Tablas 5.9 y 5.10).

ANOVA		
VARIABLE DEPENDIENTE	F	Sig
Compromiso Afectivo	2,505	,027
Compromiso de Continuidad	1,393	,225
Compromiso Normativo	1,326	,253

Tablas 5.9 y 5.10. Análisis de Varianza entre la variable sociodemográfica **Carrera** y la variable dependiente.

MEDIAS			
VARIABLE INDEPENDIENTE	Compromiso Afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso Normativo
No estudió licenciatura	2,6970	2,4848	2,9697
Derecho	2,0889	3,1778	2,9000
Administración	2,5769	3,0833	3,1987
Contaduría pública	2,5667	3,0500	3,0500
Economía	2,7949	3,0769	3,1410
Ingeniería	1,8333	3,0833	2,4583
Otra	2,3250	3,1083	2,8083
TOTAL	2,4385	3,0340	2,9757

- Al procesar la variable de **pareja** (si tiene o no pareja), no se encontraron diferencias estadísticamente significativas (Tablas 5.11 y 5.12). De igual manera no se encontraron en la variable de **hijos** (si tiene o no hijos), aunque en esta última variable sí se encontró una tendencia fuerte con el compromiso de continuidad, siendo más alta la media en el grupo de los sujetos que no tenían hijos que en los que sí tenían (Tablas 5.13 y 5.14).

ANOVA		
VARIABLE DEPENDIENTE	F	Sig
Compromiso Afectivo	,063	,802
Compromiso de Continuidad	2,005	,160
Compromiso Normativo	,417	,520

MEDIAS			
VARIABLE INDEPENDIENTE	Compromiso Afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso Normativo
Sí tiene pareja	2,4289	2,9858	2,9512
No tiene pareja	2,4762	3,2222	3,0714
TOTAL	2,4385	3,0340	2,9757

Tablas 5.11 y 5.12. Análisis de Varianza entre la variable sociodemográfica **pareja** (*si tiene o no pareja*) y la variable dependiente.

ANOVA		
VARIABLE DEPENDIENTE	F	Sig
Compromiso Afectivo	,515	,475
Compromiso de Continuidad	3,599	,061
Compromiso Normativo	,005	,946

MEDIAS			
VARIABLE INDEPENDIENTE	Compromiso Afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso Normativo
Sí tiene hijos	2,3908	2,9224	2,9713
No tiene hijos	2,5000	3,1778	2,9815
TOTAL	2,4385	3,0340	2,9757

Tablas 5.13 y 5.14. Análisis de Varianza entre la variable sociodemográfica **hijos** (*si tiene o no hijos*) y la variable dependiente.

- Con respecto a la variable de **nivel jerárquico**, la ANOVA arrojó un análisis muy peculiar: se encontraron evidencias estadísticamente significativas en el compromiso afectivo y normativo, para los cuales, en ambos factores, la media más alta fue para el nivel de enlace, después jefe de departamento, seguido de subdirector, director de área y director general adjunto, es decir, entre más aumentaba el nivel, más disminuía el compromiso afectivo y el normativo (Tablas 5.15 y 5.16).

ANOVA		
VARIABLE DEPENDIENTE	F	Sig
Compromiso Afectivo	6,266	,000
Compromiso de Continuidad	,825	,513
Compromiso Normativo	7,674	,000

MEDIAS			
VARIABLE INDEPENDIENTE	Compromiso Afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso Normativo
Enlace	2,9815	2,9352	3,3796
Jefe de departamento	2,5389	3,1611	3,1944
Subdirector	2,3922	3,0441	2,9706
Director de área	2,0000	2,8111	2,4444
Director General Adjunto	1,6667	3,1944	2,0278
<b>TOTAL</b>	2,4385	3,0340	<b>2,9757</b>

Tablas 5.15 y 5.16. Análisis de Varianza entre la variable sociodemográfica *nivel jerárquico* y la variable dependiente.

- Adicionalmente en cuanto a si es la *primer experiencia* de los sujetos en la Administración Pública, sí se encontraron diferencias estadísticamente significativas en el compromiso normativo, la media más alta la obtuvo el grupo que sí era su primer experiencia en el sector público (Tablas 5.17 y 5.18).

ANOVA		
VARIABLE DEPENDIENTE	F	Sig
Compromiso Afectivo	,428	,515
Compromiso de Continuidad	,051	,822
Compromiso Normativo	3,785	,055

MEDIAS			
VARIABLE INDEPENDIENTE	Compromiso Afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso Normativo
Sí es su primer experiencia	2,5045	3,0135	3,1667
No es su primer experiencia	2,4015	3,0455	2,8687
<b>TOTAL</b>	2,4385	3,0340	<b>2,9757</b>

Tablas 5.17 y 5.18. Análisis de Varianza entre la variable *primer experiencia en la Administración Pública* y la variable dependiente.

- Con relación a la variable del **tipo de organizaciones en las que trabajó antes (públicas, privadas, ambas o es su primer empleo)** también se encontraron diferencias estadísticamente significativas para el factor de compromiso de continuidad y compromiso normativo, siendo la media más alta para compromiso de continuidad el grupo de sujetos de los que éste ha sido su primer empleo, posteriormente el grupo de sujetos que habían trabajado en ambos tipos de organizaciones, seguido del grupo de organizaciones privadas y finalmente el de las públicas. La media más alta para compromiso normativo nuevamente es para el grupo de sujetos de los que éste ha sido su primer empleo, posteriormente el grupo de sujetos que habían trabajado en organizaciones privadas, seguido del grupo de organizaciones públicas y finalmente el grupo que había trabajado en ambos tipos de organización (Tablas 5.19 y 5.20).

ANOVA		
VARIABLE DEPENDIENTE	F	Sig
Compromiso Afectivo	2,165	,097
Compromiso de Continuidad	3,992	,010
Compromiso Normativo	3,381	,021

Tablas 5.19 y 5.20. Análisis de Varianza entre la variable **tipo de organizaciones en las que trabajó antes** y la variable dependiente.

MEDIAS			
VARIABLE INDEPENDIENTE	Compromiso Afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso Normativo
Públicas	2,2609	2,7174	2,8696
Privadas	2,4333	2,9111	3,0556
Ambas	2,4394	3,2462	2,8598
No hay antecedente, este es su primer empleo	3,1389	3,3056	3,8333
TOTAL	2,4385	3,0340	2,9757

- Otra de las variables evaluadas con respecto al compromiso fue el tipo de contrato, para la cual no se encontraron diferencias significativas (Tablas 5.21 y 5.22).

ANOVA		
VARIABLE DEPENDIENTE	F	Sig
Compromiso Afectivo	,347	,707
Compromiso de Continuidad	2,264	,109
Compromiso Normativo	1,718	,185

MEDIAS			
VARIABLE INDEPENDIENTE	Compromiso Afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso Normativo
Tiempo indeterminado	2,4512	3,0067	3,0034
Eventual	2,1111	3,8333	2,2778
Honorarios	2,1667	3,3333	2,3333
TOTAL	2,4385	3,0340	2,9757

Tablas 5.21 y 5.22. Análisis de Varianza entre la variable **tipo de contrato** y la variable dependiente.

- En la variable de nuestro principal interés: ser **servidor público de carrera** o no, se encontraron diferencias estadísticamente significativas con respecto a los factores de compromiso afectivo y al normativo. Para ambos factores, el grupo de sujetos que no son servidores públicos de carrera obtuvieron la media más alta con respecto a los que lo son. Las Tablas 5.23 y 5.24 muestran lo mencionado anteriormente.

ANOVA		
VARIABLE DEPENDIENTE	F	Sig
Compromiso Afectivo	5,956	,016
Compromiso de Continuidad	,527	,470
Compromiso Normativo	5,788	,018

MEDIAS			
VARIABLE INDEPENDIENTE	Compromiso Afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso Normativo
Sí es servidor público de carrera	2,2642	3,0818	2,8050
No es servidor público de carrera	2,6233	2,9833	3,1567
TOTAL	2,4385	3,0340	2,9757

Tablas 5.23 y 5.24. Análisis de Varianza entre la variable ser **servidor público de carrera** y la variable dependiente.

- Finalmente, la ANOVA arrojó que no hay diferencias estadísticamente significativas, sin embargo sí una tendencia fuerte en el factor de compromiso normativo con respecto a la variable del **método por el cuál se convirtieron los sujetos en servidores públicos de carrera**, siendo la media más alta la del grupo que lo había hecho a través de la certificación de capacidades, seguido del grupo que lo hizo a través de un concurso público y abierto y finalmente del grupo de los que lo obtuvieron a través de la ocupación al amparo del artículo 34 de la LSPC (eventual) (Ver Tablas 5.25 y 5.26).

ANOVA		
VARIABLE DEPENDIENTE	F	Sig
Compromiso Afectivo	2,076	,108
Compromiso de Continuidad	1,771	,158
Compromiso Normativo	2,530	,062

MEDIAS			
VARIABLE INDEPENDIENTE	Compromiso Afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso Normativo
No son SSPPCC	2,6233	2,9833	3,1567
Por concurso	2,3088	3,0980	2,8039
Por certificación	2,1979	2,9063	2,9063
Por art. 34	2,1111	3,8333	2,2778
TOTAL	2,4385	3,0340	2,9757

Tablas 5.25 y 5.26. Análisis de Varianza entre la variable de método por el cuál se convirtieron los sujetos en servidores públicos de carrera y la variable dependiente.

- Con respecto a las variables de edad, número de hijos, tiempo trabajando en la organización, número de ascensos y años de experiencia en general, y de acuerdo con el índice estadístico de correlación de Pearson, la variable de edad correlaciona negativamente con los tres factores (compromiso afectivo, de continuidad y normativo), de igual manera la cantidad de hijos correlaciona negativamente con el compromiso de continuidad, al igual que la variable de tiempo trabajando en la organización y años de experiencia en general, ésta última también correlaciona negativamente con el compromiso normativo, cabe destacar que la única de estas variables que no correlacionó estadísticamente con ninguno de los factores fue la de número de ascensos (Ver tabla 5.27).

VARIABLE INDEPENDIENTE		Compromiso Afectivo	Compromiso de Continuidad	Compromiso Normativo
<b>EDAD</b>	<i>Pearson Correlation</i>	<b>-,259**</b>	<b>-,280**</b>	<b>-,316**</b>
	<i>Sig (2-tailed)</i>	<b>,008</b>	<b>,004</b>	<b>,001</b>
<b>CANTIDAD DE HIJOS</b>	<i>Pearson Correlation</i>	-,117	<b>-,278**</b>	-,108
	<i>Sig (2-tailed)</i>	,239	<b>,004</b>	,279
<b>TIEMPO TRABAJANDO EN LA ORGANIZACIÓN</b>	<i>Pearson Correlation</i>	-,121	<b>-,387**</b>	-,162
	<i>Sig (2-tailed)</i>	,224	<b>,000</b>	,102
<b>CANTIDAD DE ASCENSOS</b>	<i>Pearson Correlation</i>	,006	-,008	,121
	<i>Sig (2-tailed)</i>	,952	,933	,225
<b>ANOS DE EXPERIENCIA EN GENERAL</b>	<i>Pearson Correlation</i>	-,183	<b>-,254**</b>	<b>-,272**</b>
	<i>Sig (2-tailed)</i>	,064	<b>,010</b>	<b>,005</b>

Tabla 5.27. Resultados de variables cuantitativas aplicando el índice estadístico de Correlación de Pearson.

En el siguiente capítulo se expondrán las discusiones y conclusiones de este trabajo a manera de poderle dar sentido a los resultados empatándolos con la bibliografía teórica.

# CAPÍTULO VI. DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

---

*“Probablemente, no sea posible ofrecer respuestas definitivamente válidas a todas estas cuestiones, sin embargo, ello no exime a los investigadores y profesionales de intentar ofrecer respuestas rigurosas y responsables, aunque resulten provisionales y limitadas, porque contribuyen a una progresiva clarificación, el debate, a la discrepancia y el avance en la siempre difícil tarea de integrar los logros y elaborar sentido de lo que se ha conseguido y de los que se puede hacer (Peiró, 2003, citado en Gil F. –comp.-, 2003)”.*

Para este capítulo se analizarán las relaciones que estadísticamente mantuvieron las variables sociodemográficas con los tres factores (compromiso afectivo, de continuidad y normativo) por separado para su mejor análisis y posteriormente se harán algunas reflexiones generales acerca de este trabajo de investigación.

## **6.1 Compromiso Afectivo.**

El factor de compromiso afectivo mantuvo una relación estadísticamente significativa con las variables de: *Carrera, nivel jerárquico y si es o no servidor público de carrera.*

Las *carreras* correlacionaron con este factor en el siguiente orden: Economía, Administración, Contaduría Pública, Derecho e Ingeniería. Como podemos ver pareciera que partimos de un nivel de carreras “abiertas” a “cerradas” o como se le ha llamado comúnmente a éstas últimas: “carreras cuadradas”, es decir, las profesiones cuadradas son las que se acercan más a ciencias exactas (Contaduría Pública, Ingeniería) y las abiertas son las que se acercan más a las ciencias sociales y humanas (Economía, Administración). Podría ser que las carreras más sociales y humanísticas proveen a los estudiantes de un sentido de sensibilidad social, de ver más allá de lo cuantitativo, el maravilloso mundo de lo cualitativo, lo sensible, lo afectivo. No pretendo decir con esto que los profesionistas de carreras “cuadradas” no tengan sentido de responsabilidad social, pero sí tienen una tendencia a no percibir cuestiones cualitativas de las organizaciones en las que se desenvuelven por ejemplo. Replanteemos que la carrera es sólo una tendencia que pudo haber influido en algún momento en la personalidad de los sujetos de nuestra muestra, tomando en cuenta que muchos de ellos tienen ya varios años de haber egresado de las universidades y que han tenido más experiencias laborales que han determinado su compromiso (Meyer y Allen, 1997 en Betanzos, 2008).

Con respecto a la variable de *jerarquía*, observamos tanto para este factor como para el compromiso normativo, un incremento de compromiso conforme decrementa el nivel organizacional, como si fuera una relación negativa compromiso-nivel jerárquico. Es una situación peculiar incluso un tanto contradictoria con la bibliografía consultada, la cual nos dice que la percepción de autoridad está acompañada de un alto nivel de compromiso con la empresa (por ejemplo, la investigación en instituciones de salud pública de Mercado, 2002). En consecuencia, los empleados con autoridad se sentirán con mayor autonomía, responsabilidad y control de sus actos, desarrollarán percepciones de apoyo social y estarán de acuerdo con las políticas de la organización, reduciendo su percepción de otras posibilidades de empleo Welsch y LaVan (1981, citados en Vega 1998). Sin embargo, no es lo obtenido en esta investigación, en la Secretaría de la Función Pública son los niveles más pequeños en jerarquía los que están afectiva y normativamente más comprometidos con la organización, una conclusión personal es que entre más operativa sea la cotidianidad del trabajo es mayor el vínculo, personalmente lo adjudico a que los niveles operativos en una institución pública tienen más contacto con el ciudadano, escuchan día con día las quejas, críticas, reconocimientos, problemáticas, etc., etc., en propia voz de los ciudadanos que son, al final, nuestro cliente principal, mientras que los niveles altos suelen tomar decisiones o diseñar estrategias, en algunas ocasiones, independientemente de las vivencias ciudadanas. Desafortunadamente no son muchos los gerentes que exploran la operatividad diaria para tomar sus decisiones y formas de trabajo. El vínculo con la ciudadanía, la exposición a la corrupción, dar la cara al ciudadano todos los días por la organización hacen enaltecer el sentido de pertenencia y los afectos sentidos por la organización más no así precisamente por los dirigentes del área o de la misma organización.

La variable sociodemográfica más importante de este estudio: *ser o no servidor público de carrera*, correlacionó estadísticamente con el compromiso afectivo, sin embargo, y contra todas mis expectativas y suposiciones, se encontró que son los servidores públicos de libre designación los que se comprometen afectivamente más con la organización que los servidores públicos de carrera. Es aquí donde podemos empezar a debatir acerca de qué significa para el empleado ser servidor público de carrera, parece ser una cuestión meramente instrumental: la gente no se ha vinculado más con la organización a pesar de que el sistema del SPC les está ofreciendo estabilidad laboral a prueba de transiciones presidenciales, un plan de carrera garantizado, salarios estables y en aumento, capacitación reglamentada, más todas las prestaciones que la Ley del los Trabajadores al Servicio del Estado prevé para los ellos (incluso seguros de gastos médicos mayores), es aquí donde recordamos las recompensas extrínsecas de las que nos habla la bibliografía: Mercado (2002) sugiere cambiar el estilo que hasta ahora se ha seguido para administrar al personal. Es tiempo de pensar en el crecimiento de quienes integran las organizaciones, pero no exclusivamente en lo externo, es decir, con incentivos, prestaciones o "buenos sueldos". Se debe optar por algo más, buscar el crecimiento interior, el desarrollo

profesional. Así, las organizaciones rebasarán su elemental objetivo de sobrevivencia y crecerán en beneficio de una sociedad. Por su parte, Vega (1998) plantea que no se puede aplicar una política universal de recompensas, dependiendo de los trabajadores, por ejemplo de su experiencia, es pertinente usar unas recompensas y no otras. Entonces vemos que la solución no es proveer al trabajador de seguridades instrumentales como las que ofrece en su Ley el Servicio Profesional de Carrera sino de acciones que transmitan al nuevo servidor público, la idea de que la organización realmente está apostando por ellos, que son ganadores de un concurso público y abierto que los hace acreedores no sólo a un lugar en la nómina sino a un lugar dentro de La Nueva Administración Pública. Esa fue la idea de crear el Servicio Profesional de Carrera, atraer y mantener al personal más calificado, es hora de preguntarnos e investigar si la percepción de servidor público de carrera es mantenerse en la organización para no perder las ventajas que está le otorga o porque se siente vinculado profesional, ética y afectivamente con ella.

Y es igual de interesante el porqué la “vieja guardia” (personal de libre designación) se vincula más afectivamente con la SFP, vemos que el factor que correlacionó también es el normativo, pareciera ser que este tipo de personal se siente agradecido con la organización por el tiempo que ha permanecido en ella y lo que ésta le ha otorgado, probablemente exista compromiso normativo toda vez que sabe que la SFP le ha seguido dando trabajo a pesar de las transiciones presidenciales, las cuales, como Merino (2006) lo plantea, representaban el despido y la contratación no analizada, desmedida y corrupta de un viejo régimen donde el nuevo Secretario traía a su gente de confianza, ubicándola en puestos principalmente estratégicos (el personal de libre designación tiene al menos cuatro años de antigüedad ya que al instaurarse el SPC en 2004, dejaron de haber contrataciones directas sustituyéndose por concursos públicos y abiertos para ocupar vacantes contempladas por el SPC, es decir, todos ellos sobrevivieron, al menos una vez a una transición presidencial). El personal de libre designación se ha “salvado” de esos recortes y puede que su agradecimiento lo convierta en compromiso toda vez que siente esa necesidad de reciprocidad con la organización.

## 6.2 Compromiso de continuidad.

Las variables que correlacionaron significativamente con el Compromiso de Continuidad fueron: *grado máximo de estudios, escuela de procedencia, si tiene hijos o no, y tipo de organización en las que ha trabajado antes.*

Para la variable de *grado máximo de estudios* nos encontramos con el siguiente orden: maestría, licenciatura y bachillerato. En una investigación realizada por Mathieu y Zajac (1990, citados en Mercado, 2002), el nivel educativo mostró una ligera correlación negativa con el compromiso. Esta relación inversa pudiera resultar del hecho de que individuos con mayor educativo tienen expectativas más altas de lo que la organización puede ofrecerles, o bien, tienen más oportunidades laborales y probablemente lleguen a arriesgarse menos en cualquier posición o empresa (Mathieu y Zajac, 1990, citados en Mercado, 2002). Sin embargo, en nuestra investigación el compromiso de continuidad aumenta a la vez que aumenta también el nivel educativo, esto se lo podemos adjudicar a que las personas que cuentan con mayor grado académico consideran que han invertido mucho en la organización y su compromiso está más orientado a permanecer en ella debido a la seguridad material que esta les ofrece. Recordemos que el sector público maneja sueldos más altos que el promedio de las empresas privadas en el mercado, de hecho, los sueldos de directores de área y directores generales adjuntos (que son los puestos que buscaría ocupar una persona con niveles de estudios altos), van de los \$47,000.00 a \$115,000.00 pesos brutos aproximadamente. Así que no nos perturbaría imaginar por qué no desean abandonar la organización los puestos de niveles académicos altos.

En el mismo orden de ideas y con respecto a la variable de *escuela de procedencia* se obtuvo que las personas egresadas de escuelas privadas tienen un compromiso de continuidad más alto que las egresadas de escuelas públicas. Esto se puede explicar tomando en cuenta que las personas que egresan de escuelas privadas pueden ser personas más instrumentales, que busquen el beneficio económico aunque esto no represente precisamente falta de valores personales, simplemente tienen una tendencia mayor a la instrumentalidad y a las recompensas extrínsecas como aumento de salarios, mayor reconocimiento y con base en estos aspectos se genera su compromiso con la organización. También se identifica un sentido de correspondencia (correlaciona igual con el compromiso normativo), y aquí salen a flote más visiblemente los aspectos de agradecimiento y de correspondencia de estas personas para con la institución.

La variable de *tener o no hijos* no tuvo una correlación estadística y rigurosamente significativa con el compromiso de continuidad, sin embargo, si se encontró una tendencia fuerte ( $\text{sig} = 0.061$ ) y nuevamente contrario a lo que se pensaría, los empleados que no tienen hijos tuvieron un compromiso de continuidad mayor que los que sí los tienen. Probablemente debido a que normalmente las personas que no tienen hijos son solteras y buscan que la organización satisfaga más cuestiones económicas o extrínsecamente recompensantes, adicionalmente por su supuesta

juventud, perciben otras posibles alternativas de empleo a las cuales podrían aceptar sin tener que consultar a hijos ni esposa sino a ellos mismos y sus conveniencias o proyectos personales, de esta manera permanecen en la organización sólo si ésta es capaz de cumplir con expectativas materiales (salarios, buena capacitación, seguridad social, etc. ) que, como ya lo mencionamos, no son nada despreciables en la Administración Pública. Nuestros resultados son contrarios a los encontrados por (Mathieu y Hamel, 1989; Mathieu y Zajac, 1990, citados en Vega, 1998), en los que los casados reportaron mayor nivel de compromiso que los solteros, los autores lo atribuyeron a que el empleado decide permanecer en la organización por un “deber hacerlo” externo a la misma organización que pudiera ser la familia y la cantidad de responsabilidades que esta conlleva. Sin embargo, los autores no señalan con especificidad a qué tipo de compromiso se refieren, ya que por momentos el afectivo y el de continuidad parecieran ser contradictorios aunque los dos son “*compromiso*”.

Concerniente a la variable de *tipo de organizaciones en las que ha trabajado antes*, para la cual el orden de correlación (de más a menos fuerte) fue el siguiente: 1er. empleo, ambas, privadas y finalmente públicas; queda claro que el personal que ingresa por primera vez en la organización, sin tener referencias previas de otros trabajos, percibirá que ha dado lo mejor de sí a la organización desde su egreso de la institución académica, razón por la cual sentirá que ha invertido todo lo que ha tenido y esperará que la organización se lo retribuya. Posteriormente encontramos a “ambas” y “privadas”, son personas que, o bien es su primer experiencia en la Administración Pública, o ya han probado las dos facetas de un empleado y se han dado cuenta que la estabilidad que ofrece la APF en comparación con el sector privado es mayor, al menos en términos de permanencia y de seguridad del sueldo. Con lo anterior no quiero decir que la persona que encuentra una plaza en el gobierno es inamovible, nadie tiene asegurado su lugar en la nómina para toda la vida, pero en comparación con las turbulencias actuales del sector privado como recortes de personal, contratación a través de agencias de colocación (outsourcing), discriminación por edad y sexo, etc., la APF pareciera ser un campo más seguro para trabajar.

### 6.3 Compromiso Normativo.

Las variables que correlacionaron con el compromiso normativo fueron: *escuela de procedencia, nivel jerárquico, ser o no la primer experiencia en la APF, tipo de organizaciones en las que ha trabajado antes, ser o no servidor público de carrera y proceso por el que se convirtió en servidor público de carrera.*

En el subcapítulo anterior se explicó la correlación con compromiso normativo de las variables de escuela de procedencia (subcapítulo de compromiso de continuidad), nivel jerárquico (subcapítulo de compromiso afectivo) y *ser o no servidor público de carrera* (subcapítulo de compromiso afectivo).

Ahora bien, con respecto a ser la *primera experiencia en la Administración Pública Federal*, podemos rescatar la explicación con respecto al *tipo de organizaciones en las que se ha trabajado antes* que se mencionó en el subcapítulo anterior y que de hecho esta variable vuelve a correlacionar esta vez con el compromiso normativo. Parece haber una tendencia a que el personal del que éste sea su primer empleo, estará sin lugar a dudas, muy comprometido debido a que siente un agradecimiento especial con la organización por haberle dado la oportunidad de colocarse por primera vez, sería como alguien que te extiende la mano cuando, como a todos nos pasó por un momento, te sientes desprotegido al dejar de ser el estudiante acogido por una escuela en la que has estado al menos los últimos tres años y de repente te encuentras frente a un mundo totalmente nuevo donde la competencia por obtener empleo es la preocupación diaria; entonces el nuevo empleado sentirá el *deber de permanecer* en la organización y dar lo mejor de sí. Una experiencia parecida será la del empleado del que éste sea su primer empleo en la APF, el cual ya puso en una balanza lo que le proveyó otra organización privada y esta nueva y, aunque seguramente existen muchas cosas mejores en las organizaciones privadas, la estabilidad material en la organización pública es mayor, entonces seguramente este grupo de gente es el que busca una estabilidad instrumental en su lugar de empleo.

Con respecto al *método por el cual se convirtieron en servidores públicos de carrera*, los resultados arrojaron la siguiente tendencia ( $\text{sig}= 0.062$ , no es rigurosamente significativa pero sí tendenciosa): el proceso de certificación, seguido por el de concurso y finalmente por artículo 34 se correlacionaron con el compromiso normativo. Lo anterior nos habla nuevamente de que son las personas que ya se encontraban en la organización, las que se comprometen con la misma como resultado de sentirse en deuda con la institución, de sentir que deben tener acciones recíprocas que les permitan empatarse con lo que la organización les ha proporcionado [(las personas que se convirtieron en servidores públicos de carrera a través del método de certificación ya trabajaban en la SFP antes de la instauración del Servicio Profesional de Carrera, tuvieron que inscribirse en un

programa de capacitación y certificación de capacidades para poder reunir los requisitos para convertirse en Servidores Públicos de Carrera y no tener que renunciar a su plaza y concursarla en certamen público y abierto, (Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada, 2004)].

Ahora bien, es preciso aclarar a qué se refiere el ingreso por artículo 34. Las personas que ingresan por este artículo, son personal eventual, ingresan sin concursar en certamen público y abierto, tan sólo deben cumplir con el perfil de la plaza, el artículo 34 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera establece lo siguiente:

**Artículo 34.-** *En casos excepcionales y cuando peligre o se altere el orden social, los servicios públicos, la salubridad, la seguridad o el ambiente de alguna zona o región del país, como consecuencia de desastres producidos por fenómenos naturales, por caso fortuito o de fuerza mayor o existan circunstancias que puedan provocar pérdidas o costos adicionales importantes, los titulares de las dependencias o el Oficial Mayor respectivo u homólogo, bajo su responsabilidad, podrán autorizar el nombramiento temporal para ocupar un puesto, una vacante o una plaza de nueva creación, considerado para ser ocupado por cualquier servidor público, sin necesidad de sujetarse al procedimiento de reclutamiento y selección a que se refiere esta Ley. Este personal no creará derechos respecto al ingreso al Sistema.*

Aunque el artículo 34 de la LSPC es claro acerca de las condiciones en las que se puede ingresar al personal en esta modalidad, actualmente el ingreso del personal al amparo de esta disposición desafortunadamente se ha distorsionado, más adelante replantearemos esta situación. No es de extrañarse que estos empleados tengan un compromiso normativo (aunque más bajo que los de concurso y los de certificación) debido a que sienten un agradecimiento con cierta autoridad dentro de la organización toda vez que esa persona los contactó y les dio la oportunidad de obtener una plaza sin tenerse que someter al concurso público y abierto sino simplemente con el hecho de acreditar el perfil correspondiente. Hay una cuestión de deber permanecer en la organización por agradecimiento a la oportunidad proporcionada, sin embargo, mi opinión es que se trata de una lealtad personal traducida a la organización y no de una lealtad a la organización *per se*.

#### 6.4 Otras correlaciones.

Para el caso de la variable de *edad*, ésta correlacionó negativamente con los tres tipos de compromiso, es decir, los empleados van perdiendo el compromiso con la institución a medida que pasan los años. Las investigaciones al respecto, como la de Meyer y Allen (1984, citados en Mercado, 2002) por el contrario, han sugerido que los trabajadores de mayor edad llegan a estar más comprometidos actitudinalmente hacia una organización por varias razones, incluyendo mayor satisfacción con su trabajo, habiendo obtenido mejores puestos y teniendo cognoscitivamente justificada su permanencia en la organización, además porque han tenido experiencias más positivas, son personas autoseleccionadas que han racionalizado y madurado su permanencia (Meyer y Allen 1984, citados en Vega, 1998), los mismos autores plantean que la asociación negativa que arrojan algunos otros estudios entre las variables de edad y compromiso, obedece a que los jóvenes, al ser conscientes de su escasa experiencia laboral, perciben pocas oportunidades de otros empleos y se comprometen más. Esta última puede ser la razón de nuestro resultado aunque además de atribuirse a la escasa experiencia profesional de los jóvenes y a las pocas oportunidades de empleo sería importante plantear como lo mencionan Meyer y Allen en 1998, cuáles son las experiencias laborales que ha tenido el empleado en la organización. En el sector público es común encontrarse a gente con más de 10 años trabajando en la misma institución, estos empleados han sido testigos de transiciones presidenciales que han traído nuevos secretarios de Estado, nuevas Oficialías Mayores, nuevas políticas en la administración de personal, nuevas formas de trabajo, en fin, cada gobierno pone su sello propio en las dependencias y probablemente estos cambios abruptos tanto en las formas de trabajo y de estructura organizacional han ocasionado la pérdida del vínculo psicológico a través de los años (la variable de *tiempo trabajando en la organización* también correlaciona negativamente con el compromiso de continuidad),

## 6.5 Conclusiones.

Es el Servicio Profesional de Carrera una política pública de gran interés para los psicólogos y en general para los profesionistas interesados en el nuevo Sistema de Gestión de Recursos Humanos de la APF, es increíble como ha avanzado, la fuerza que ha tomado y también cómo la ha perdido por momentos. Es de suponer que toda política pública sin precedentes y tan novedosa como es el Servicio Profesional de Carrera, cause cierto grado de escepticismo entre la sociedad civil, de hecho, considero que este fenómeno se da independientemente de la forma en la que trabajamos los servidores públicos, de nuestros valores y nuestra ética (Villegas, 2007), se trata de una resistencia general de la ciudadanía a creer en las innovaciones del Estado precedida por la amplia historia de maltrato social-político que hemos padecido en nuestro país.

Como lo he mencionado desde el Capítulo III, el SPC desafortunadamente no ha sido evaluado en su totalidad, de hecho considero que ha sufrido cambios muy radicales para su tan corta edad, las estrategias políticas no lo han dejado madurar, no ha obtenido la fuerza que le podría dar la transparencia, la legitimidad, la credibilidad de la gente (tanto servidores como no servidores públicos), la operación eficaz y eficiente y al no obtener esta fuerza cualquier cambio mínimo o radical lo han tambaleado al grado de estar al borde de ser *“una política pública más”*. La importancia de una evaluación total radica en que los reportes que se han entregado con respecto a este Sistema se han referido a aspectos cuantitativos más que cualitativos (Informe Anual de Operación del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal Centralizada Correspondiente al ejercicio, 2004, 2005 y 2006), y también en aspectos de evaluación jurídica como sería el papel del servidor público de confianza ante la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado y la Ley Federal del Trabajo, sin embargo, no ha habido investigación alguna, o no al menos alguna ampliamente publicada, acerca de qué ha producido en la *psique* de los empleados la instauración de una política pública tan peculiar que ha venido a cambiar totalmente las formas de administrar al personal que hasta entonces (2004) se habían manejado.

Ubicándonos ya dentro de la Secretaría de la Función Pública, considero que a pesar de las ventajas que proporciona el SPC a los nuevos empleados como: estabilidad laboral, salarial, capacitación, planes de carrera, desarrollo, evaluación del desempeño, etc., de manera preocupante, los nuevos servidores públicos de carrera (SSPPCC) no se están comprometiendo afectivamente con su Organización y es que es, como lo menciona Arciniega (2002), este tipo de compromiso, el que más le conviene a las organizaciones que tengan sus empleados, toda vez que el *“ponerse la camiseta”* hará que la gente dé algo más de lo mínimo necesario a su organización, sin que ésto produzca tensión, fatiga, *burnout* o disconformidad alguna, de esta manera ganará tanto la organización como el empleado. Pero entonces si tienen todas estas ventajas ¿por qué no se están comprometiendo los SSPPCC?. Una posible lectura sería que la gente, o bien desconoce de las ventajas del sistema o bien no cree en ellas. Deberían preocuparse

las gerencias de Recursos Humanos en informar a los SSPPCC acerca de las ventajas, los derechos, obligaciones y todo tipo de esclarecimiento de dudas de los nuevos ingresos, se debe aprovechar que tal como los resultados de esta investigación indican, las personas de las que ésta es su primer experiencia laboral en la APF, se comprometen más con la organización, así que tenemos un punto a favor para fomentar el compromiso en los nuevos servidores públicos por ser su primera experiencia, si esto se refuerza con un periodo sano de socialización (ajuste psicológico con la organización), con un esclarecimiento de roles, alcances, limitaciones, etc, es decir, si la inducción al puesto y a la organización es completa podemos hacer que tanto los empleados de los que ésta es su primer experiencia en la APF como de los que es su primer experiencia laboral en general, puedan crear y mantener ese valioso vínculo. En una segunda lectura el poco compromiso afectivo y normativo de los servidores públicos de carrera con respecto a los de libre designación se puede deber a que precisamente conocen “de más” las ventajas del sistema y generan un *estado de confort* estando ya en el puesto, saben que difícilmente serán removidos y su conversión en SSPPCC lo hicieron más por conveniencia que por convicción.

Mención aparte merecen los servidores públicos de carrera de los que ésta es su primer experiencia laboral, precisamente uno de los beneficios del sistema es que les da la oportunidad a chicos recién egresados para poder competir en un concurso. Cuando es esta la situación el compromiso que se genera es normativo - de continuidad debido a las expectativas fuertes que tiene el recién empleado de su primer empleo y el agradecimiento que tiene con la organización por haberlo contratado por primera vez, considero que se le debe dar mucha atención a estos chicos de manera que se les pueda seguir estimulando a través del tiempo, para ellos es muy importante el plan de carrera que la organización les tenga preparado, como vimos en las experiencias internacionales, los empleados jóvenes necesitan visualizar una carrera en la que puedan desenvolverse en el transcurso del tiempo, de manera que sus expectativas se ubiquen dentro de la misma organización y no fuera de ella.

El hecho de que son los niveles más altos los que menos se comprometen con la organización y los menores los que más lo hacen, es un foco rojo que debe ser tratado y abordado con mucha cautela y especial importancia, como vimos en el Capítulo II de Compromiso Organizacional, una de las variables que afectarán al compromiso será el ejemplo que vean los subordinados de sus jefes y de las gerencias más altas, la coherencia con los valores de la organización y cómo se viven éstos en el día a día con los altos mandos. ¿Qué nos podemos esperar de la fuerza de trabajo si nuestros líderes estructurales no están comprometidos?, ¿qué le están transmitiendo a su gente?, definitivamente el resultado es atribuido a que los niveles altos son más instrumentales y los niveles pequeños más afectivos, en párrafos anteriores mencioné la importancia que tiene el contacto con el ciudadano que tienen los niveles más bajos, además el vivir la operación de la Secretaría día con día y el hecho de ser la “cara” de la organización ante nuestros clientes

principales: los ciudadanos precisamente. Mención aparte, pero que se liga totalmente a la idea planteada en este párrafo, merece lo establecido en el artículo 33 de la Ley del SPC, que dice: *“Los candidatos seleccionados por los Comités se harán acreedores al nombramiento como Servidor Público de Carrera en la categoría que corresponda. En el caso del primer nivel de ingreso, se hará la designación por un año, al término del cual en caso de un desempeño satisfactorio a juicio del Comité, se le otorgará el nombramiento en la categoría de enlace (Ley del Servicio Profesional de Carrera, 2003)”*, al respecto, es increíble concebir que serán precisamente los ganadores de un concurso de primer nivel de ingreso (nivel de enlace, es decir, el nivel más pequeño en la escala jerárquica de los puestos sujetos a la Ley del SPC) los que serán evaluados en su desempeño para entonces poderles dar el nombramiento como servidores públicos titulares y dejar de ser eventuales. Y entonces ¿no sería bueno también evaluar a aquellos ganadores de concursos de Directores Generales, Directores Generales Adjuntos, Directores de Área, Subdirectores, etc.?, ¿no son ellos los que de verdad podrían poner en peligro el avance de un área administrativa en caso de tener un desempeño deficiente o suficiente y no precisamente los servidores públicos de nivel de enlace?, ¿quién generaría más pérdida a la organización en términos de costos, eficiencia, eficacia, calidad?. No se intenta plantear que los servidores públicos de alta o mediana jerarquía sean más valiosos que los de baja, sino intento recalcar el hecho de que, desde mi punto de vista, todos los nombramientos TITULARES deberían estar sujetos a una evaluación del desempeño PARA TODOS LOS PUESTOS (tal como se mencionó el caso de Argentina y Brasil en el Capítulo III) y no dejar este procedimiento sólo para los ganadores de concursos de nivel de enlace quienes, como lo arrojó esta investigación, son los más comprometidos con su organización, deberíamos poner más énfasis en aquellos quienes no se llegan a ligar tanto con la misma y quienes en algún momento sí podrían poner en riesgo el avance de las actividades sustantivas de la dependencia: los mando altos.

En este mismo tenor me resulta interesante plantear lo establecido en el Artículo 47 del Reglamento de la LSPC (Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada, 2007), que dice con respecto a las evaluaciones del desempeño: *“para que un servidor público de carrera pueda ser sujeto a promoción por concurso en el Sistema, conforme a lo previsto en el artículo 37 de la Ley, deberá contar con al menos dos evaluaciones del desempeño anuales”*. Al respecto, concluyo que se están utilizando las evaluaciones del desempeño (adicional a la utilidad mencionada en el párrafo anterior), para condicionar a los SSPPCC a concursar nuevamente hasta que hayan tenido cierta permanencia en el puesto en el que son titulares (dos evaluaciones del desempeño anuales, correspondientes a dos años aproximadamente). Sin embargo, creo que generalizar a dos años la estancia en el puesto de titular para asegurar que el servidor público de carrera esté listo para concursar en otro puesto de mayor rango o jerarquía, es una cuestión difícil de asegurar. Desde mi punto de vista, en la medida que los niveles aumentan de jerarquía, se necesitan más años de experiencia-

aprendizaje. Me resulta difícil imaginar que el tiempo que necesita un Enlace para convertirse en Jefe de Departamento, sea el mismo tiempo que necesita un Subdirector para convertirse en Director de Área, es decir, la cantidad de años solicitada (o evaluaciones del desempeño) debería depender del puesto al que se quiera ascender: los puestos no son iguales y la brecha entre uno y otro intervalo en una escala jerárquica es diferente en términos de responsabilidad., conocimientos, experiencia, competencias gerenciales, etc. Dejo este punto en el tintero para posteriores discusiones (punto que me parece muy importante, al mejor juicio del lector), toda vez que no es materia primordial de esta investigación pero se sugiere retomarlo en otro foro o escenario propicio.

Por otro lado, me resulta difícil concebir un Servicio Profesional de Carrera cuando la corrupción permea en su operación. El ingreso al amparo del artículo 34 (Ley del Servicio Profesional de Carrera, 2003) definitivamente ha sido causante de un bajo nivel de credibilidad, audiencia y lo peor: el regreso a las prácticas de plazas vacantes como botín político pero esta vez disfrazadas de legalidad a través de dicho artículo. Es desmedida e increíble la cantidad de gente que ha ingresado por esta modalidad [en Secretaría de la Función Pública se han ingresado hasta el 25 de junio del 2008, 147 empelados en esta modalidad ([www.funcionpublica.gob.mx](http://www.funcionpublica.gob.mx)) y a reserva del mejor juicio jurídico, menos de 5 de ellos cumplen con las condiciones extraordinarias especificadas en el Artículo 34 de la LSPC], si se entiende corrupción desde la definición de Cabrero (2006, en Merino, 2006) como el aprovechamiento del poder público para obtener beneficios personales o bien a terceros; entonces difícilmente el SPC será atractivo para los servidores públicos y para la ciudadanía en general. Es urgente revisar cómo se está operando esta modalidad de ingreso y redefinir las excepciones de este artículo, de manera que se cumpla cabalmente con lo dispuesto y no se busquen huecos a la Ley donde pueda permear la corrupción y el regreso a las prácticas que por años denigraron la administración de los recursos humanos en la APF.

Personalmente soy partidaria de que el hecho de que se estén contratado tantas personas al amparo del artículo 34, en parte, responde a una deficiencia del mismo sistema, me explico: el Subsistema de Desarrollo Profesional de la Ley del Servicio Profesional de Carrera (Ley del Servicio Profesional de Carrera, 2003), no establece manera de poder promocionar de manera directa a los SSPPCC, con base en su desempeño y la certificación de sus capacidades o competencias, una planeación de carrera dentro de la dependencia que lo pueda motivar para poderla llevar a cabo, o al menos hasta la fecha este Subsistema no ha desarrollado un procedimiento específico para tal efecto. En otros países, los servicios civiles son “de carrera”, es decir, son diseñados para que el servidor público ingrese desde un puesto bajo y durante su experiencia profesional vaya escalando otros puestos en la misma Administración, de manera que se le planea y desarrolla una carrera específica según sus aptitudes, actitudes y las necesidades de la misma organización, en cambio, los servicios civiles “de empleo” (como el caso de México)

son aquellos en los que el ingreso puede llevarse a cabo en cualquier nivel jerárquico, no es la prioridad generar carreras específicas para los empleados (Dussauge, 2005). De esta manera, como resultado de la imposibilidad de poder promocionar a los empleados a otros puestos de la misma u otra área, en muchas ocasiones (mas no todas) se ha utilizado el artículo 34 como medio de promoción (reconocimiento) de los buenos empleados, al designarlos al amparo de dicho artículo, en puestos de mayor responsabilidad y salario y ahorrándoles el difícil proceso del concurso por al menos 6 o 10 meses, tiempo límite para concursar la plaza pública y abiertamente (Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, 2007), pero al menos dejándolos con la experiencia necesaria para poder afrontar su próximo concurso de manera más relajada y con cierta ventaja ante los demás concursantes. Es aquí donde se genera la “distorsión” de la que hablé en otros párrafos: el uso del artículo 34 es exclusivamente para INGRESAR en situaciones extraordinarias a personal eventual a cubrir una vacante clave en la organización, no para PROMOCIONAR a los empleados internos que buscan un crecimiento directo (sin concursar la plaza), es decir, una atribución del Subsistema de Ingreso es aprovechada para subsanar las deficiencias del Subsistema de Planeación de Recursos Humanos y del de Desarrollo Profesional, ya que en todo caso, serían estos últimos los subsistemas encargados de poder motivar y generar una carrera estratégica de los empleados de manera que, si bien se reconozcan su desempeño y mérito, no se violente al mismo tiempo el espíritu totalmente benigno y lógico del artículo 34.

Mención aparte merecen los casos en los que el “clientelismo”, “compadrazgo” y “favoritismo” han ingresado al amparo del artículo 34 a personas que, si bien cubrían el perfil de la plaza, no tienen la capacidad para cubrir determinados puestos en la APF pero que su “vínculo” con alguna autoridad o con los jefes de las plazas es motivo suficiente para ahorrarse un concurso público y abierto e ingresar directamente a la plaza (la interminable historia del botín político de las plazas de la Administración Pública pero esta vez disfrazada de legalidad). Sin embargo, no profundizaré en esta ocasión más en el tema, será asunto de otra línea de investigación el hecho de cómo ha mutado la corrupción al grado de estar viva en estos tiempos en los que la democracia parece empezar a penetrar y establecerse en la vida política, económica y social del país.

#### Propuestas y Limitaciones

Propongo para finalizar este capítulo, que se puedan también revisar las políticas que hasta el momento las Gerencias Administrativas han adoptado para con el personal, es decir, ¿se sienten los empleados todo los días en un lugar donde pueden ser seres humanos con libertad de expresarse sin violentar el respeto a nadie, sin tener que despersonalizarse de sus roles sociales (madres, padres, amigos, estudiantes, etc.) para tener que disfrazarse de servidores públicos orientados únicamente a ejecutar lo establecido en su perfil y obedecer las órdenes de su superior jerárquico?, ¿la organización provee al empleado de los medios para denunciar, hablar, proponer, etc. sin tener que permanecer en el anonimato?, considero que la Secretaría tiene mucho por

trabajar en este sentido, políticas como cámaras en todos los rincones de los pisos, restricción de las vacaciones, prohibición del ingreso de comida a las áreas de trabajo, en exceso y de manera definitiva, en vez de ser medidas que promuevan la disciplina pudieran llegar a amedrentar el vínculo con la organización y el contrato psicológico.

La última propuesta es poder realizar un estudio longitudinal dentro de la SFP para saber cómo se sigue comportando la variable de Compromiso Organizacional a través del tiempo, relacionada al Servicio Profesional de Carrera y a la siguiente transición presidencial y en un futuro, con muchos esfuerzos de las áreas de Recursos Humanos, poder realizar un estudio transversal en otras dependencias para conocer al SPC no en una sola Secretaría sino cómo se está manifestando en la APF en general. El Servicio Profesional de Carrera seguirá evolucionando y al mismo tiempo las líneas de investigación en esta materia deben irlo haciendo también: diversificándose y profundizando de manera que puedan ser diagnósticos permanentes de su desarrollo y testigos fidedignos de su historia.

Debo manifestar en estas últimas líneas las limitaciones con las que me encontré en el desarrollo de esta investigación. En primer lugar el hecho de que los cuestionarios que se repartieron a los servidores públicos de la Secretaría fueron contestados, en su mayoría, dentro del edificio y tal vez, en horas laborales, en este sentido puede ser que los participantes hayan respondido tendenciosamente al encontrarse en el espacio laboral y esto precisamente pudo haber producido la sensación de tener una mejor opinión de su organización o responder de manera asertiva, para disminuir este sesgo, cuando se les entregaron los cuestionarios personalmente, se les informó que dichos cuestionarios eran para fines de investigación de la Universidad Nacional Autónoma de México, de su Facultad de Psicología y que no se trataba de una investigación institucional sino de una investigación para una tesis de Licenciatura. Adicionalmente, aunque me resulta difícil expresarlo, el hecho de que yo pertenezca al área de Ingreso de la Secretaría, hace que mucha gente me reconozca en la misma, toda vez que muchos de los empleados tuvieron contacto con el área precisamente cuando ingresaron a trabajar, al saber que yo trabajaba en el área de Ingreso de la Dirección General Adjunta de Recursos Humanos, pudo haber producido de igual manera la tendencia a responder para “quedar bien” (por temor a que se pudiera identificar quién contestó qué respuestas) y no precisamente de manera completamente honesta. Este mismo fenómeno se da en diversas encuestas o investigaciones, sobre todo en las que sí son institucionales y contestadas en línea, tales como la encuesta de clima organizacional, la encuesta de equidad de género, etc. Es un fenómeno difícil de extinguir porque se trata de la percepción de cada uno de los encuestados (la cual generalmente se alinea al “deber ser”), sin embargo, tenemos que tratar de disminuirla en la medida de lo posible.

¿Otros obstáculos?, claro... el arduo trabajo de realizar una investigación a la par del trabajo intenso en el área de Ingreso, adicional a las vicisitudes fuertes de la vida personal que no nos hacen sino más resistentes y arraigados a nuestros sueños, sin embargo, no profundizaré en los obstáculos de tipo personal, que por cierto fueron bastantes, por el contrario, quiero manifestar en este espacio, que es para mi menester haber realizado esta investigación en mi lugar de trabajo: La Secretaría de la Función Pública; esta Institución personalmente representa mucho para mí y el Servicio Profesional de Carrera también. Como mujer, como ciudadana mexicana y como servidora pública, estoy convencida de que nuestra Administración Pública es el campo más fértil para poder sembrar buenas ideas y buenas formas de trabajo, al final éstas se verán manifestadas en el bienestar de todos los ciudadanos y poco a poco iremos cristalizando el sueño de democracia al que todos hemos aspirado.

Espero de verdad que el presente trabajo pueda tener todo tipo de críticas, sugerencias, elogios, puntualizaciones, etc., porque lo más importante al final del día, es que pueda servir como brecha que genere de manera gradual, la intervención de diferentes disciplinas en el estudio del fenómeno de las políticas públicas enfocadas en los Recursos Humanos en la Administración Pública de nuestro país, de manera que la retroalimentación constante nos permita perfeccionar los servicios civiles, no sólo para estar a la par de otros servicios civiles en el mundo, sino lo más importante: crear los servicios civiles que nuestro país necesita, que nuestro país merece.

POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU

Liliana M. Villegas Ronces

Estado de México, Abril de 2009.

# BIBLIOGRAFÍA

---

- Belausteguigoitia, I. (2000). La influencia del clima organizacional en el compromiso hacia la organización y el esfuerzo en miembros de empresas familiares mexicanas. Tesis de Doctorado. UNAM. México.
- Betanzos, N. (2007). Factores Antecedentes y Consecuentes del Compromiso Organizacional. Tesis de Doctorado. UNAM. México.
- CENSO (2008). Subdirección de Ingreso, Secretaría de la Función Pública. México.
- Chiavenato, I. (2004). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: Editorial Thompson.
- Compromiso Organizacional de los trabajadores de una Universidad Pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas (2006). Universidad Pública de Lima. Revista IPSII, Facultad de Psicología, Vol. 9 - N° 1.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (1917). (Última Reforma el 6 de junio del 2008). México: Diario Oficial de la Federación.
- Davidoff, L. (1989). Introducción a la Psicología (3era. Edición). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Davis, K. (2002). Comportamiento Humano en el trabajo (11va. Edición). México: Editorial McGraw Hill.
- Díaz, R. (1996). Introducción a la Psicología. Un enfoque ecosistémico (2da. Edición). México: Editorial Trillas.
- Dubrin, A. (2003). Fundamentos de Comportamiento Organizacional (2da. Edición). México: Editorial Thompson.
- Dussauge, M. (2005). ¿Servicio civil de carrera o servicio civil de empleo?. Una breve discusión conceptual. Revista Servicio Profesional de Carrera, núm. 3.

- Farré, J., Lasheras M., Casas J., (2000). Enciclopedia de la Psicología. España: Grupo Editorial Océano.
- Galimberti, U. (2002). Diccionario de Psicología. México: Siglo Veintiuno Editores.
- García, L. (2006). Compromiso y Apoyo Organizacional Percibido en la relación contractual de Outsourcing. Tesis de Licenciatura. UNAM, México.
- Gil, F. (comp) (2003). Introducción a la Psicología de las Organizaciones. España: Editorial Alianza.
- Gutiérrez, S. (2006). La problemática jurídica del ingreso, permanencia y separación de los servidores públicos a través del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada. Tesis de Licenciatura. UNAM. México.
- Hernández, R. (1998). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.
- Informe Anual de Operación del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal Centralizada Correspondiente al ejercicio, 2006 (2006). Secretaría de la Función Pública. México.
- Ito, E. (2005). Programa de asignatura: Psicología Social de la Organización. Facultad de Psicología, UNAM. México.
- Kerlinger, F.N. y Lee, H. (2002). Investigación del Comportamiento en Ciencias Sociales. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada (2003). En Diario Oficial de la Federación el 10 de abril del 2003. México: Diario Oficial de la Federación.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Nueva Ley Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 29 de diciembre de 1976 (2008). Última Reforma el 28 de noviembre del 2008. México: Diario Oficial de la Federación.

- Martínez, M. (2006). Implicaciones sociales y económicas de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. Tesis de Licenciatura. UNAM. México.
- Memoria Institucional del Servicio Profesional de Carrera 2003-2004, (2007). Secretaría de la Función Pública. México.
- Mercado, P. (2002). El Compromiso Personal hacia la Organización en Hospitales de atención a la población abierta. Tesis de Doctorado. UNAM, México.
- Merino, M. (Comp) (2006). Los desafíos del Servicio Profesional de Carrera en México. México: Centro de Investigación y Docencias Económicas, Secretaría de la Función Pública.
- Montero, M. (2004). Introducción a la Psicología Comunitaria, desarrollo, conceptos y procesos. Argentina: Editorial Paidós.
- Morín, E. (1996). Introducción al pensamiento complejo. España: Editorial Gedisa.
- Muchinsky, P. (2002). Psicología Aplicada al trabajo (6ta. Edición). México: Thomson Learning.
- Nahavandi, (1999). Organizational Behavior. Estados Unidos Americanos: Editorial Prentice Hall.
- Nieto, A. (2007). El Servicio Profesional de Carrera en México: La construcción del Sistema Meritocrático. Tesis de Maestría. UNAM. México.
- Nieto, M. (2004). Relación de la Satisfacción Laboral con el Compromiso Organizacional. Tesis de Licenciatura. UNAM. México.
- Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 (2007). En Diario Oficial de la Federación el 31 de mayo de 2007. México: Diario Oficial de la Federación.
- Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada (2004). En Diario Oficial de la Federación el 2 de abril del 2004. México: Diario Oficial de la Federación.

- Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada (2007). En Diario Oficial de la Federación el 4 de septiembre del 2007. México: Diario Oficial de la Federación.
- Robbins, S. (1998). Comportamiento Organizacional. México: Pearsons Educación.
- Rodríguez, A. (2001). Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. España: Ediciones Pirámide.
- Saldaña, P. (2006). Proceso de Reclutamiento y Selección de personal en la Secretaría de Turismo, en el marco de la Ley del Servicio Profesional de Carrera. Tesis de Licenciatura. UNAM. México.
- Schvarstein, L. (2002). Psicología Social de las Organizaciones. Argentina: Editorial Paidós.
- Vega, M. (1998). Psicología de las Organizaciones: Proceso de socialización y compromiso con la empresa. España: Amaru Ediciones.
- Villegas, L. (2007). Programa de Observadores externos para garantizar la transparencia en los concursos de ingreso a la Secretaría de la Función Pública en el marco de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. Dirección General de Administración. Secretaría de la Función Pública. México.

## **MESOGRAFÍA**

- Arciniega L. (2002). Compromiso Organizacional en México: ¿ Qué es lo que hace que la gente se ponga la camiseta?. Instituto Tecnológico Autónomo de México. [en línea] Consultado el 13 de septiembre del 2007. Disponible en <http://cursos.itam.mx/arciniega/Publications/Non%20refereed/Direcci%F3n%20Estrat%E9gica%202002.pdf>
- Asociación Mexicana de Alternativas en Psicología A. C. [en línea] Consultado el 19 de marzo del 2008. Disponible en [www.amepsi.org](http://www.amepsi.org)

- Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal [en línea] Consultado el 11 de enero del 2009. Disponible en [http://www2.cjef.gob.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2&Itemid=8](http://www2.cjef.gob.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=2&Itemid=8)
- Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo 2008. STPS-INEGI [en línea]. Consultado el 8 de julio del 2008. Disponible en [http://www.empleo.gob.mx/wb/BANEM/BANE\\_investigadores\\_del\\_mercado\\_laboral](http://www.empleo.gob.mx/wb/BANEM/BANE_investigadores_del_mercado_laboral)
- Instituto Politécnico Nacional [en línea] Consultado el 22 de marzo del 2008. Disponible en [http://www.ipn.mx/contenido/conocenos/datosUR.cfm?docPlanEstudios=CICS\\_ST\\_LIC\\_PS\\_ICOLO&idnivel=2&idur=64#planEstudio](http://www.ipn.mx/contenido/conocenos/datosUR.cfm?docPlanEstudios=CICS_ST_LIC_PS_ICOLO&idnivel=2&idur=64#planEstudio)
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey [en línea] Consultado el 22 de marzo del 2008. Disponible en [http://www.itesm.edu/wps/portal/!ut/p/kcxml/04\\_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y\\_QjzKLN4j3DADJgFjGpvqRqCKOclEgfW99X4\\_83FT9AP2C3NCIckdHRQAUCPTu/delta/base64xml/L0lDU0IKQ1RPN29na2tBISEvb0lvJUFBsvFnakZJQUFRaENFSVFqR0EhLzRKRmIdbzBlaDFpY29uUVZHaGQtLzdfMF9QNQ!!?WCM\\_PORTLET=PC\\_7\\_0\\_P5\\_WCM&WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/wps/wcm/connect/CCM/Ciudad+de+M%C3%A9xico/Programas+educativos/Carreras+Profesionales/](http://www.itesm.edu/wps/portal/!ut/p/kcxml/04_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y_QjzKLN4j3DADJgFjGpvqRqCKOclEgfW99X4_83FT9AP2C3NCIckdHRQAUCPTu/delta/base64xml/L0lDU0IKQ1RPN29na2tBISEvb0lvJUFBsvFnakZJQUFRaENFSVFqR0EhLzRKRmIdbzBlaDFpY29uUVZHaGQtLzdfMF9QNQ!!?WCM_PORTLET=PC_7_0_P5_WCM&WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/CCM/Ciudad+de+M%C3%A9xico/Programas+educativos/Carreras+Profesionales/)
- Marín M. (2003). Relación entre el Clima y el Compromiso Organizacional en una empresa del Sector Petroquímico. Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Escuela de Ciencias Sociales. Venezuela [en línea] Consultado el 13 de septiembre del 2007. Disponible en <http://200.2.12.152/wwwisis/anexos/marc/texto/AAP9923.pdf>
- Ruiz J. (2001). Compromiso con el trabajo y burnout en organizaciones penitenciarias: algunos datos empíricos. Universidad Nacional de Colombia [en línea] Consultado el 13 de septiembre del 2007. Disponible en <http://www.psicologiajuridica.org/psj27.html>
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación [en línea] Consultado el 11 de enero del 2009. Disponible en <http://www.sagarpa.gob.mx/infohome/introduccion.htm>
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes [en línea] Consultado el 11 de enero del 2009. Disponible en <http://www.sct.gob.mx/informacion-general/>

- Secretaría de Desarrollo Social [en línea] Consultado el 11 de enero del 2009. Disponible en <http://www.sedesol.gob.mx/index/index.php?sec=801586>
- Secretaría de Economía [en línea] Consultado el 11 de enero del 2009. Disponible en <http://www.economia.gob.mx/?P=197>
- Secretaría de Educación Pública [en línea] Consultado el 11 de enero del 2009. Disponible en [http://www.sep.gob.mx/wb/sep1/sep1\\_Vision\\_de\\_la\\_SEP](http://www.sep.gob.mx/wb/sep1/sep1_Vision_de_la_SEP)
- Secretaría de Energía [en línea] Consultado el 11 de enero del 2009. Disponible en <http://www.sener.gob.mx/webSener/portal/index.jsp?id=37>
- Secretaría de Gobernación [en línea] Consultado el 11 de enero del 2009. Disponible en <http://www.segob.gob.mx/Portal/PtMain.php?pagina=segob-mision>
- Secretaría de Hacienda Crédito Público [en línea] Consultado el 11 de enero del 2009. Disponible en <http://www.shcp.gob.mx/ACERCADE/Paginas/default.aspx>
- Secretaría de la Función Pública [en línea] Consultado el 11 de enero del 2009. Disponible en [http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/wb/SFP/quienes\\_somos](http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/wb/SFP/quienes_somos)
- Secretaría de la Función Pública [en línea] Consultado el 22 de marzo del 2008. Disponible en <http://www.funcionpublica.gob.mx>
- Secretaría de la Reforma Agraria [en línea] Consultado el 11 de enero del 2009. Disponible en [http://www.sra.gob.mx/web2007/informacion\\_general/quienes\\_somos/quienes.asp](http://www.sra.gob.mx/web2007/informacion_general/quienes_somos/quienes.asp)
- Secretaría de Marina [en línea] Consultado el 11 de enero del 2009. Disponible en <http://www.semar.gob.mx/juridico/reginte.htm>
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales [en línea] Consultado el 11 de enero del 2009. Disponible en <http://www.semarnat.gob.mx/queessemarnat/Pages/misionvision.aspx>
- Secretaría de Relaciones Exteriores [en línea] Consultado el 11 de enero del 2009. Disponible en [http://www.sre.gob.mx/acerca/mision\\_vision/misionvision.htm](http://www.sre.gob.mx/acerca/mision_vision/misionvision.htm)

- Secretaría de Seguridad Pública [en línea] Consultado el 11 de enero del 2009. Disponible en <http://www.ssp.gob.mx/portalWebApp/ShowBinary?nodeId=/BEA%20Repository/89996//archivo>
- Secretaría de Turismo [en línea] Consultado el 11 de enero del 2009. Disponible en [http://www.sectur.gob.mx/wb/sectur/sect\\_9\\_vision\\_y\\_mision](http://www.sectur.gob.mx/wb/sectur/sect_9_vision_y_mision)
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social [en línea] Consultado el 11 de enero del 2009. Disponible en [http://www.stps.gob.mx/07\\_justicia\\_lab/profedet/pdf/codigoconducta.pdf](http://www.stps.gob.mx/07_justicia_lab/profedet/pdf/codigoconducta.pdf)
- Sociedad de Psicología Aplicada A.C. [en línea] Consultado el 19 de marzo del 2008. Disponible en [www.spap.com.mx](http://www.spap.com.mx)
- Sociedad Interamericana de Psicología Inc. [en línea] Consultado el 19 de marzo del 2008. Disponible en [www.sipsych.org](http://www.sipsych.org)
- Sociedad Mexicana de Psicología A.C. [en línea] Consultado el 19 de marzo del 2008. Disponible en [www.psicologia.org](http://www.psicologia.org)
- Universidad Autónoma Metropolitana [en línea] Consultado el 22 de marzo del 2008. Disponible en <http://www.admision.uam.mx/indexp.html>
- Universidad del Valle de México [en línea] Consultado el 22 de marzo del 2008. Disponible en <http://www.uvmnet.edu/licenciatura/psicologia.asp>
- Universidad Iberoamericana [en línea] Consultado el 22 de marzo del 2008. Disponible en <http://www.uia.mx/web/site/tpl-Nivel2.php?menu=adAspirantes&seccion=LPsicologia>

## ANEXOS

---

### 8.1 Cuestionario de Compromiso Organizacional.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

# CUESTIONARIO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES

COORDINACIÓN DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

INSTRUCCIONES: El presente cuestionario forma parte de un estudio que tiene como único fin conocer sus impresiones laborales. La información que usted nos proporcione será de carácter confidencial y de uso exclusivo de investigación para la Universidad Nacional Autónoma de México (Facultad de Psicología), por lo que no afectará en ningún sentido su estatus laboral.

Este cuestionario no tiene límite de tiempo, tampoco hay respuestas buenas o malas, ya que se refieren a su opinión, por lo que le pedimos sinceridad en sus respuestas.

La siguiente hoja contiene sólo datos sociodemográficos, responda tachando ("X") o escribiendo la información que se le solicita. Posteriormente encontrará una serie de enunciados, responda colocando una "X" sobre los números de la columna del lado derecho, según corresponda y de acuerdo a la siguiente escala:

1	2	3	4	5
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO, NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

GRACIAS POR SU VALIOSA PARTICIPACIÓN.

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS						
EDAD	ESCRIBA EL NÚMERO DE AÑOS QUE TIENE: _____					
SEXO	(1) HOMBRE			(2) MUJER		
NIVEL MÁXIMO DE ESTUDIOS	(1) BACHILLERATO	(2) LICENCIATURA		(3) MAESTRÍA	(4) OTROS: _____	
¿DE DÓNDE ES ORIGINARIO?	(1) DEL DISTRITO FEDERAL			(2) DEL INTERIOR DE LA REPÚBLICA (ESTADO: _____)		
TIPO DE ESCUELA DE PROCEDENCIA (SI ESTUVO EN AMBAS POR FAVOR ELIJA EL TIPO DE ESCUELA EN LA QUE ESTUDIÓ MÁS AÑOS)	(1) PÚBLICA			(2) PRIVADA		
CARRERA	(1) DERECHO	(2) ADMINISTRACIÓN	(3) CONTADURÍA	(4) ECONOMÍA	(5) INGENIERÍA	(6) OTRA: _____
¿TIENE USTED PAREJA? (NOVIAZGO O MATRIMONIO)	(1) SÍ			(2) NO		
¿TIENE USTED HIJOS?	(1) SI	(2) NO		¿CUÁNTOS? : _____		
NIVEL JERÁRQUICO QUE OCUPA EN ESTA SECRETARÍA ACTUALMENTE	ENLACE	JEFE DE DEPARTAMENTO	SUBDIRECTOR	DIRECTOR	DIRECTOR GENERAL ADJUNTO	DIRECTOR GENERAL
¿DESDE HACE CUÁNTO TIEMPO TRABAJA EN ESTA SECRETARÍA?	AÑOS: _____ MESES: _____		¿CUÁNTOS ASCENSOS O PROMOCIONES HA TENIDO USTED EN ESTA SECRETARÍA? ESCRIBA EL NÚMERO _____			
¿ES ESTE EMPLEO SU PRIMER EXPERIENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA?	(1) SI			(2) NO		
¿EN QUÉ TIPO DE ORGANIZACIONES HA TRABAJADO ANTERIORMENTE?	(1) PÚBLICAS		(2) PRIVADAS		(3) AMBAS	(4) NO HE TRABAJADO ANTES, ESTE ES MI PRIMER EMPLEO
¿CUÁNTOS AÑOS EN GENERAL TIENE USTED DE EXPERIENCIA LABORAL?	AÑOS: _____ MESES: _____	¿QUÉ TIPO DE CONTRATO TIENE?	(1) POR TIEMPO INDETERMINADO	(2) POR TIEMPO DETERMINADO (EVENTUAL)	(3) HONORARIOS	
¿ES USTED SERVIDOR PÚBLICO DE CARRERA?	(1) SI			(2) NO		
EN CASO DE QUE USTED SEA SERVIDOR PÚBLICO DE CARRERA. ¿A TRAVÉS DE QUÉ PROCESO SE CONVIRTIÓ USTED EN SERVIDOR PÚBLICO DE CARRERA?	(1) POR CONCURSO PÚBLICO Y ABIERTO	(2) POR CERTIFICACIÓN		(3) POR SER EVENTUAL (CONFORME AL ARTÍCULO 34 DE LA LSPC)	(4) POR CONVENIO O INTERCAMBIO	

No.	REACTIVO	1 TOTALMENTE DE ACUERDO	2 DE ACUERDO	3 NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO	4 EN DESACUERDO	5 TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	Estaría feliz si pasara el resto de mi carrera en esta organización	1	2	3	4	5
2	Hoy, permanecer en esta organización, es cuestión tanto de necesidad como de deseo.	1	2	3	4	5
3	No siento obligación alguna de permanecer en mi actual trabajo	1	2	3	4	5
4	Realmente siento como si los problemas de la organización fueran míos.	1	2	3	4	5
5	Sería muy duro para mi dejar esta organización, inclusive si lo quisiera.	1	2	3	4	5
6	Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar mi organización ahora.	1	2	3	4	5
7	No experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización	1	2	3	4	5
8	Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de mi organización en estos momentos.	1	2	3	4	5
9	Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora.	1	2	3	4	5
10	No me siento ligado emocionalmente a mi organización.	1	2	3	4	5
11	Siento como si tuviera muy pocas opciones de trabajo, como para pensar en salir de mi organización.	1	2	3	4	5
12	Esta organización merece mi lealtad.	1	2	3	4	5
13	No me siento integrado plenamente a mi organización	1	2	3	4	5
14	Si no hubiera puesto tanto de mi mismo en la organización, podría haber considerado trabajar en otro sitio.	1	2	3	4	5
15	No abandonaría mi organización en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en ella.	1	2	3	4	5
16	Esta organización significa personalmente mucho para mi	1	2	3	4	5
17	Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta organización, es la inseguridad que representan las alternativas disponibles.	1	2	3	4	5
18	Estoy en deuda con la organización	1	2	3	4	5