



---

Facultad de Psicología

**“Compromiso Organizacional e Intención de Rotación de Personal en la Secretaría de la Función Pública”**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN PSICOLOGÍA  
PRESENTAN:**

**BENÍTEZ JIMÉNEZ GABRIELA STEPHANIE  
MORALES BAUTISTA MARIA LUISA**

**Directora:**

**Dra. Juana Patlán Pérez**

**Asesor:**

**Lic. Ricardo A. Lozada Vázquez**

**Asesor:**

**Mtro. Ricardo Trujillo Correa**

**Sinodales:**

**Dr. Ángel Jaime Grados Espinosa**

**Dr. Jesús Felipe Uribe Prado**

**Mtra. Isaura Elena López Segura**





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.

*Gabriela Stephanie Benítez Jiménez y María Luisa Morales Bautista*

*Agradecen*

*A la Universidad Nacional Autónoma de México por brindarnos la oportunidad de ser orgullosamente pumas y hacer que nuestra estancia en la máxima casa de estudios fuera una experiencia maravillosa con momentos inolvidables.*

*A la Facultad de Psicología y a todo su cuerpo académico, por las enseñanzas y conocimientos compartidos y por ser el empuje para el logro de esta meta en la que nos convertimos en profesionistas y comenzamos una nueva etapa.*

*A la directora de esta tesis, la Dra. Juana Patlán Pérez, por su apoyo incondicional, por el tiempo brindado y por toda su experiencia y aportaciones.*

*Al asesor de esta tesis, el Lic. Ricardo Alberto Lozada Vázquez, por su comprensión y atenciones.*

*Al Mtro. Jaime Grados, por su paciencia, su entrega y tiempo dedicado a la revisión de este trabajo.*

*Al Dr. Felipe Uribe, la Mtra. Isaura López y al Mtro. Ricardo Trujillo por su disposición y apoyo para la realización de esta tesis.*

*Y a todos los que de alguna forma fueron parte de nuestra formación académica, muchas gracias.*

## *Maria Luisa Morales Bautista*

### *Agradecimientos*

*Agradezco infinitamente a mis padres Faustino Morales Mejía e Irene Bautista Cruz por su apoyo incondicional, por su eterno amor y comprensión, por ser la luz que guía mi camino y sobre todo por ser mis padres, muchas gracias por todo, los amo.*

*Asimismo, agradezco a mis abuelos Leobardo Morales Moreno, Luisa Aurora Mejía Hernández y Antonia Cruz Jiménez, por cuidar de mí en todo momento, por quererme como me quisieron y me quieren, y por todos los momentos mágicos que compartimos y que llevo grabados en mi mente.*

*Gracias a mis hermanos Daniel y Cristian por formar parte de mi vida, por siempre hacerme reír, por demostrarme que hay que pasársela light y por todas las aventuras que hemos vivido, los quiero.*

*Alfonso te agradezco los extraordinarios momentos que has compartido conmigo, por el amor incondicional que me has brindado, por siempre estar a mi lado y por ser esa personita que ilumina mi vida, te amo.*

*A todas a esas personas que forman parte de mi vida, les agradezco enormemente todo el apoyo y cariño brindado y quiero dedicarles con todo mi amor esta meta cumplida que también es suya.*

## *Gabriela Stephanie Benítez Jiménez*

### *Agradecimientos*

*Gabriel Benítez Hernández y Catalina Jiménez Alejandre, les agradezco el haberme dado la vida y enseñarme a ser una mujer de bien, por haberme dado su apoyo incondicional en todo momento, por su paciencia ante mis estados de ánimo y por ser mi guía en esta carrera de la vida. Por enseñarme que los problemas, más que ser obstáculos, son pruebas que, una vez superadas, nos hacen más fuertes y mejores personas. Gracias por ser ejemplos de vida. Los amo con todo mi corazón y les dedico esta meta cumplida.*

*Gracias a mis hermanos, Jonathan, Viviana y Axel por su cariño y por los momentos de felicidad que me han regalado. Por compartir experiencias y saberme escuchar. Gracias por sus conocimientos compartidos y la ayuda brindada siempre que la necesito.*

*Asimismo quiero agradecer a mis abuelos Bertha y Gabriel por sus cuidados, por estar siempre al pendiente de mí y por ser un gran ejemplo a seguir.*

*Agradezco a Alex y Jorge por ser, más que mis tíos, mis mejores amigos, por ser personas en quienes pude y puedo confiar. Por su dedicación, tiempo y grandes consejos.*

*Gracias a Oscar por ser el amor de mi vida, por estar siempre conmigo, por ser mi fortaleza, por su comprensión y por su inmenso amor. Gracias por compartir conmigo la felicidad de este logro.*

*A mi amada hija, Daniela Silvana, porque tu llegada trajo a mi vida nuevos sueños y por ser la luz que ilumina cada nuevo día de mi vida. Trabajaré para superarme siempre pensando en ti.*

*Gracias a mi compañera de tesis, Mary, por el tiempo dedicado y por la tolerancia mostrada en este proyecto que logramos concretar.*

## Índice

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo 1. Psicología en las organizaciones</b> .....	6
1.1. Las organizaciones.....	6
1.2. Psicología en el comportamiento organizacional.....	12
1.3. Estudio del comportamiento organizacional.....	22
<b>Capítulo 2. Compromiso organizacional</b> .....	28
2.1. Definición de compromiso organizacional.....	29
2.2. Evolución del concepto de compromiso organizacional.....	31
2.3. Modelo de 3 componentes del compromiso organizacional.....	37
2.3.1. Compromiso afectivo.....	39
2.3.2. Compromiso de continuidad.....	41
2.3.3. Compromiso normativo.....	43
2.4. Vertientes psicológicas del compromiso organizacional.....	46
2.5. Medición del compromiso organizacional.....	56
2.6. Compromiso organizacional y algunas variables clasificatorias.....	60
<b>Capítulo 3. Rotación de personal e intención de rotación de personal</b> .....	66
3.1. Definición de rotación de personal.....	67
3.2. Clasificación de la rotación de personal.....	69
3.3. Causas de la rotación de personal.....	70
3.4. Costos de la rotación de personal.....	77

3.5. Índice de rotación.....	80
3.6. Intención de rotación de personal.....	82
3.7. Definición de intención de rotación de personal.....	83
3.8. Intención de rotación y su relación con las actitudes.....	84
3.9. Medición de la intención de rotación de personal.....	89
3.10. Intención de rotación de personal y algunas variables clasificatorias.	91
3.11. Intención de rotación de personal y compromiso organizacional.....	94
<b>Capítulo 4. Secretaria de la Función Pública.....</b>	<b>98</b>
4.1. Servicio público.....	98
4.2. Secretaria de la Función Pública.....	99
4.3. Servicio Profesional de Carrera.....	102
4.4. Compromiso organizacional y servidores públicos.....	111
<b>Capítulo 5. Metodología.....</b>	<b>117</b>
5.1. Justificación.....	117
5.2. Planteamiento del problema.....	119
5.3. Preguntas de investigación.....	119
5.4. Hipótesis.....	120
5.5. Variables y definición conceptual.....	121
5.6. Variables y definición operacional.....	125
5.7. Tipo de investigación.....	126
5.8. Diseño.....	126
5.9. Participantes.....	127

5.10. Muestra.....	127
5.11. Instrumentos.....	127
5.12. Procedimiento.....	129
<b>Capítulo 6. Resultados.....</b>	<b>131</b>
<b>Capítulo 7. Discusión, conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>175</b>
7.1. Discusión.....	175
7.2. Conclusiones.....	188
7.3. Recomendaciones para fomentar el compromiso organizacional.....	192
<b>Capítulo 8. Limitaciones y sugerencias.....</b>	<b>205</b>
Referencias.....	207
Anexos.....	219

## Introducción

Muchas empresas presentan el problema de alto índice de rotación, que pone en peligro las utilidades futuras y hasta la existencia de la empresa. (Mendoza, 2003), por lo tanto la integración de las personas a la organización es un asunto de vital importancia, pues de esta unión depende en gran medida que los intereses, objetivos y necesidades tanto de la empresa como del empleado lleguen a un nivel armónico que permita que la relación empleado-empresa perdure en el tiempo (Betanzos y Paz, 2007).

De acuerdo con este último punto, Meyer (citado en Muchinsky, 2002), afirma que el compromiso con la organización refleja, en general, la relación del empleado con la misma y que tiene implicaciones en su decisión de continuar formando parte de ella.

Con relación a lo anterior, se puede mencionar que antes de una rotación de personal, existe una intención de la misma, la cual Sánchez, Jurado, Millán y López-Guzmán (2007), definen como la probabilidad subjetiva de que el individuo cambie de empleo en un cierto periodo de tiempo.

Al hablar de la separación empleado-empresa, cabe considerar que recolectar los datos de los empleados que abandonan voluntariamente ésta última, es difícil, por lo que frecuentemente los investigadores se han centrado en obtener el determinante más directo de la rotación, la intención de abandonar o de permanecer en la organización (Bluedorn, 1982; Price, 1997, citados en Simo, Sallan, y Fernández, 2008).

Ahora, el recurso humano es primordial para las organizaciones, debido a que ellos son un factor crítico para que las empresas logren sus objetivos, y por tal motivo es necesario que éstas últimas implementen estrategias y acciones encaminadas a monitorear, preservar y acrecentar este recurso (Littlewood, 2006).

Una de las actitudes que ayuda a las organizaciones a alcanzar sus objetivos, es el compromiso organizacional.

El compromiso organizacional es un estado psicológico y una actitud que se caracteriza por una relación entre una persona y una organización, que hace que sea poco probable que el empleado abandone esta última (Meyer y Allen, 1991).

Porter, Steers, Mowday y Boulian (citados en Tejada y Arias, 2005, p. 300), añaden que el compromiso organizacional es la fuerza relativa de la identificación de un individuo e involucramiento con una organización particular, identificación caracterizada por una creencia en y aceptación de metas organizacionales y valores, disposición para ejercer esfuerzo individual hacia metas organizacionales y un fuerte deseo de mantener su membresía en la organización.

Asimismo, se sabe que la necesidad de fortalecer el compromiso es evidente, pues, es el trabajo de las personas, en parte, lo que determina el éxito o fracaso de las empresas, y por tal motivo, estamos obligados como Psicólogos a abordar estos temas, ya que en un extremo puede atacar factores como la rotación de personal, que trae consigo infinidad de costos y consecuencias para ambas partes.

Además, conforme se incrementa el compromiso, es de esperarse un mayor esfuerzo, representado por el tiempo dedicado al trabajo y la intensidad del mismo (Belausteguigoitia 2000).

De igual manera, como profesionales interesados en el comportamiento humano, sabemos que la importancia del personal en las organizaciones es evidente, y difícilmente alguien lo pondría en duda, lo cual hace que cualquier decisión relacionada con las personas debiera suponer una valoración de actitudes, aptitudes, motivaciones, sentimientos y comportamientos de las mismas.

Por lo anteriormente apuntado, el siguiente trabajo desea conocer la relación que existe entre la intención de rotación de personal y el compromiso organizacional, basándose en la teoría de Meyer y Allen (1991), ya que ellos en su modelo de los tres componentes (compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo), mencionan que estos componentes tienen una relación con la rotación o intención de rotación del personal.

También, se desea conocer si existe una relación entre la intención de rotación de personal y variables clasificatorias tales como la edad, el sexo, antigüedad en el puesto, el nivel jerárquico, percepción salarial y algunas otras. De igual manera se desea conocer si existe una relación entre compromiso organizacional con sus tres componentes y las variables clasificatorias.

Para fines didácticos, a continuación se hará un desglose del contenido de este trabajo.

La investigación contiene 8 capítulos, en el primero de ellos se esboza el concepto de psicología y comportamiento organizacional, así como algunas definiciones que se han acuñado al término organización, también se habla de las actitudes, las cuales son estudiadas por la psicología organizacional y social.

En el capítulo 2 se aborda el concepto de compromiso organizacional, sus definiciones, los modelos desde donde se ha estudiado, especialmente el de los tres componentes, que es el modelo base para esta investigación, también se abarca el compromiso desde las vertientes psicológicas, así como su relación con algunas variables clasificatorias.

En el capítulo 3 se habla de la rotación de personal, sus definiciones, causas y costos de la misma, así como el índice de rotación. En este capítulo también se aborda la intención de rotación, sus definiciones, cómo se ha medido este constructo, su relación con algunas variables clasificatorias, y su relación con el compromiso organizacional.

Por otra parte, en el capítulo 4 se proporciona un panorama general de algunos conceptos fundamentales que describen a la organización que se eligió para esta investigación, se contextualiza ésta como una organización pública, y se hace una descripción de la misma y sus funciones, de igual modo se aborda el tema de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada, enfocándonos en sus objetivos, características, así como el impacto de éste en los servidores públicos.

En el capítulo 5 se expone la metodología que se utilizó para la presente investigación, por ejemplo, se habla del tipo de investigación de la que se trata, las variables que se manejaron, el problema de investigación, los instrumentos utilizados, etc.

En el capítulo 6 se muestran los resultados obtenidos en la investigación.

En el capítulo 7 se lleva a cabo la discusión de los resultados, las conclusiones finales, así como las recomendaciones para desarrollar o fomentar el compromiso organizacional, especialmente el afectivo.

Finalmente en el capítulo 8, se manifiestan las limitaciones y sugerencias para próximas investigaciones.

## **Capítulo 1. Psicología en las organizaciones**

Años atrás, la psicología se centraba superlativamente en el área clínica, pero más recientemente han tomado relevancia el estudio del comportamiento en las organizaciones, ya que todos los individuos formamos parte de una, desde el área familiar, hasta el área laboral. A este respecto, Chiavenato (2009), menciona que vivimos en una sociedad de organizaciones que planean y producen casi todo, y agrega que el desarrollo humano y social de una nación se basa principalmente en el desempeño de éstas.

Con respecto a lo anterior, Cante (1998), añade que el trabajo es la actividad esencial en la vida de cualquier individuo, puesto que éste pasa en promedio 8 horas diarias trabajando dentro de una organización, por tal motivo, es de destacar el papel que las organizaciones juegan en la vida de las personas, y es de donde resulta importante estudiar las actitudes, motivaciones, sentimientos y conductas que presentan los trabajadores es su núcleo de trabajo.

### **1.1. Las organizaciones**

Teniendo en cuenta que las personas no son individuos aislados y que los ambientes son contruidos por éstos, es de vital importancia definir qué son las organizaciones, a continuación presentaremos una serie de definiciones, de acuerdo a diferentes autores, con el fin de observar cómo ha ido evolucionando este concepto.

Shein (1976, p. 14), define a una organización como la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

Hicks (1977, p. 55), indica que una organización es un proceso estructurado en el cual hay interacciones entre personas para alcanzar objetivos mancomunados y organizacionales con el fin de alcanzar sus objetivos personales.

Mercado (1990, p. 267), menciona que la organización es una estructura técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Por su parte, Hodge (2001, p.11), sugiere la definición de organización como dos o más personas que colaboran dentro de unos límites definidos para alcanzar una meta común. En esta definición están implícitas varias ideas; las organizaciones están compuestas por personas; en la organización se efectúa la división del trabajo entre individuos, y las organizaciones persiguen metas compartidas.

Más recientemente, Chiavenato (2009, p. 24), define a la organización como un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades para alcanzar un propósito común. Además, este mismo autor añade que las organizaciones son instrumentos sociales, que permiten a muchas personas

combinar sus esfuerzos y lograr juntas objetivos que serían inalcanzables en forma individual.

Como podemos observar, las definiciones anteriores, coinciden en algunas características, tales como: que la organización está formada por un grupo de personas; que en la organización existe la división del trabajo, y lo anterior con el fin de alcanzar objetivos comunes.

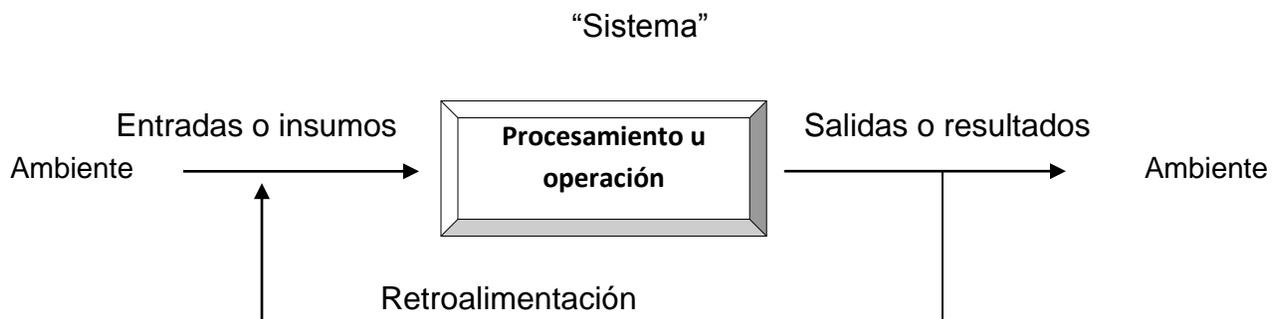
Después de haber revisado algunas definiciones de organización, es de destacar que éstas son sistemas abiertos, es decir, que son un conjunto de elementos relacionados de modo dinámico, que desarrollan una actividad para alcanzar determinado objetivo o propósito (Chiavenato, 2000). Este mismo autor añade, que todo sistema requiere materia, energía o información obtenidas en el ambiente, que constituyen los insumos o entradas (inputs) de recursos necesarios para que el sistema pueda operar. Dichos recursos son procesados en las diversas partes del sistema (subsistemas) y transformados en salidas o resultados (outputs) que retornan al ambiente.

Por consiguiente, según Chiavenato (2000), un sistema consta de cuatro elementos esenciales (Ver figura 1.1).

- a) Entradas o insumos. Todo sistema recibe entradas o insumos del ambiente circundante, necesarios para nutrir al sistema.
- b) Procesamiento u operación. Es el núcleo del sistema, transforma las entradas en salidas o resultados. Regularmente, lo constituyen subsistemas

(órganos o partes) especializados en procesar cada clase de recurso o insumo recibido por el sistema.

- c) Salidas o resultados. Son el producto de la operación del sistema. Mediante estas salidas el sistema envía el producto resultante al ambiente externo.
- d) Retroalimentación. Es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. La retroalimentación constituye, por tanto una acción de retorno. La retroalimentación es positiva cuando la salida (por ser mayor) estimula y amplía la entrada para incrementar el funcionamiento del sistema; es negativa cuando la salida (por ser menor) restringe y reduce la entrada para disminuir la marcha del sistema. La retroalimentación sirve para lograr que el sistema funcione dentro de determinados parámetros o límites. Cuando el sistema no llega a esos límites, ocurre la retroalimentación positiva; la retroalimentación negativa tiene lugar cuando el sistema sobrepasa tales límites.



**Figura 1.1. El sistema y sus cuatro elementos esenciales (Chiavenato, 2000).**

Al hablar de organizaciones es destacar la clasificación de éstas, pues la estructura institucional de las sociedades industrializadas de economía de

mercado se caracteriza por la existencia de tres grandes sectores: el sector público, el sector privado mercantil y el sector privado no lucrativo, denominado tercer sector (Palazón, 2007, p. 1).

El sector público según Grados (2003) se puede dividir en: a) sector central: que comprende a las Secretarías de Estado y a la Procuraduría General de la República, y b) Gobierno de la Ciudad de México, aunque está incluido en el sector público, a partir del 22 de Noviembre de 1996 dispone de la elección libre de su jefe de gobierno con autonomía del poder ejecutivo.

Por otra parte, el sector privado, es aquel que está regido por una asamblea de accionistas como máxima autoridad, aunque ésta es en sí una instancia administrativa que representa y compone el capital, es importante mencionar que la participación en la asamblea de accionistas es proporcional a la aportación del capital (Grados, 2003).

El sector privado puede dividirse en empresas de producción, empresas de servicios y empresas comerciales (Grados, 2003).

El tercer sector está compuesto por organismos jurídicos nacidos para producir bienes o servicios socialmente útiles y caracterizados, en términos generales, por el límite fundamental de no constituir fuente de riqueza, beneficio u otra utilidad de tipo económico para aquéllos que las crean, controlan o financian (Palazón, 2007).

El tercer sector es complejo y las entidades que lo componen suelen definirse por exclusión, es decir, por su no pertenencia a ninguno de los otros dos

sectores: no son públicas, pero tampoco tienen fines lucrativos. La multitud de términos utilizados para denominarlas reflejan su enorme heterogeneidad y la dificultad de englobarlas en una sola definición. Así, para indicar su diferencia con el mercado, se habla de entidades no lucrativas (organizaciones *non profit*), y para separarlas del Estado, reciben el nombre de organizaciones no gubernamentales. (Palazón, 2007).

Siguiendo con el tercer sector se puede mencionar que está constituido por aquellas organizaciones privadas de carácter voluntario y sin ánimo de lucro que, surgidas de la libre iniciativa ciudadana y regidas de forma autónoma, buscan responsablemente mediante el desarrollo de actividades de interés general, conseguir un incremento de los niveles de calidad de vida a través de un progreso social solidario, en cooperación con otras instancias públicas o privadas, beneficiándose en su caso, de un tratamiento fiscal específico, derivado del reconocimiento de su labor altruista (Palazón, 2007).

Este tercer sector es una expresión de la iniciativa individual, impulsada por la exigencia de satisfacer específicas necesidades sociales (Palazón, 2007).

Una de las características principales del tercer sector es el que estas organizaciones son altruistas, es decir, tiene presencia de trabajo voluntario entendido en sentido amplio, bien sea porque la entidad canaliza el trabajo del voluntariado o bien porque la gestión de las mismas se hace de forma voluntaria.

Ahora, otro tipo de organizaciones, que no son consideradas como un sector son las cooperativas, las cuales con una asociación formada por un grupo

de personas que se proponen realizar una obra de carácter comercial, pero sin el espíritu de lucro que caracteriza a las empresas mercantiles (Grados, 2003).

La sociedad cooperativa es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios (Ley General de Sociedades Cooperativas, 2009).

## **1.2. Psicología en el comportamiento organizacional**

Antes de iniciar con este apartado, es importante remarcar que una de las ramas de la psicología es la psicología organizacional cuyo objetivo es precisamente conocer la dinámica del comportamiento en las organizaciones, esto queda expuesto en la definición que proporcionan Blum y Naylor (citado en Muchinsky, 2007, p. 5 ), puesto que ellos definen a la psicología organizacional como la aplicación o la extensión de los hechos y principios psicológicos a los problemas concernientes a los seres humanos que operan dentro del contexto de los negocios y la industria.

Por otra parte, Montelbán (citado en Gil y Alcover, 2003) añade que la psicología organizacional se ocupa del estudio del comportamiento humano en los contextos organizacionales en relación con los diversos subsistemas que lo

conforman: individuos y grupos participantes, estructura, tecnología, sistemas de poder y autoridad, cultura, medio ambiente, etc.

Ahora, en términos más amplios, el psicólogo organizacional está interesado en el comportamiento que se presenta en las situaciones laborales; al respecto, Muchinsky (2007), agrega que la psicología organizacional tiene dos facetas: la científica y la práctica. En la primera faceta el autor expone, que la psicología organizacional es un campo legítimo de investigación científica, comprometida con el avance del conocimiento sobre las personas en el trabajo y como en cualquier área científica, los psicólogos organizacionales plantean interrogantes para guiar su investigación y luego utilizan métodos científicos para obtener respuestas, con ello intentan organizar los resultados de sus estudios en patrones significativos que serán útiles para explicar la conducta y replicar los hallazgos a fin de formular generalizaciones sobre el comportamiento.

Y por el otro lado, la segunda faceta de la psicología organizacional, es el aspecto profesional o práctico, el cual se interesa en la aplicación del conocimiento para resolver problemas reales en el mundo laboral, y por lo tanto, los psicólogos organizacionales pueden usar los hallazgos de la investigación para contratar mejores empleados, reducir el ausentismo, mejorar la comunicación, incrementar la satisfacción en el empleo y resolver otros innumerables problemas (Muchinsky, 2007).

A fin de entender qué ocurre dentro de los centros de trabajo, es importante estar al tanto de la definición del comportamiento organizacional, que como ya se había mencionado es estudiado por la psicología organizacional.

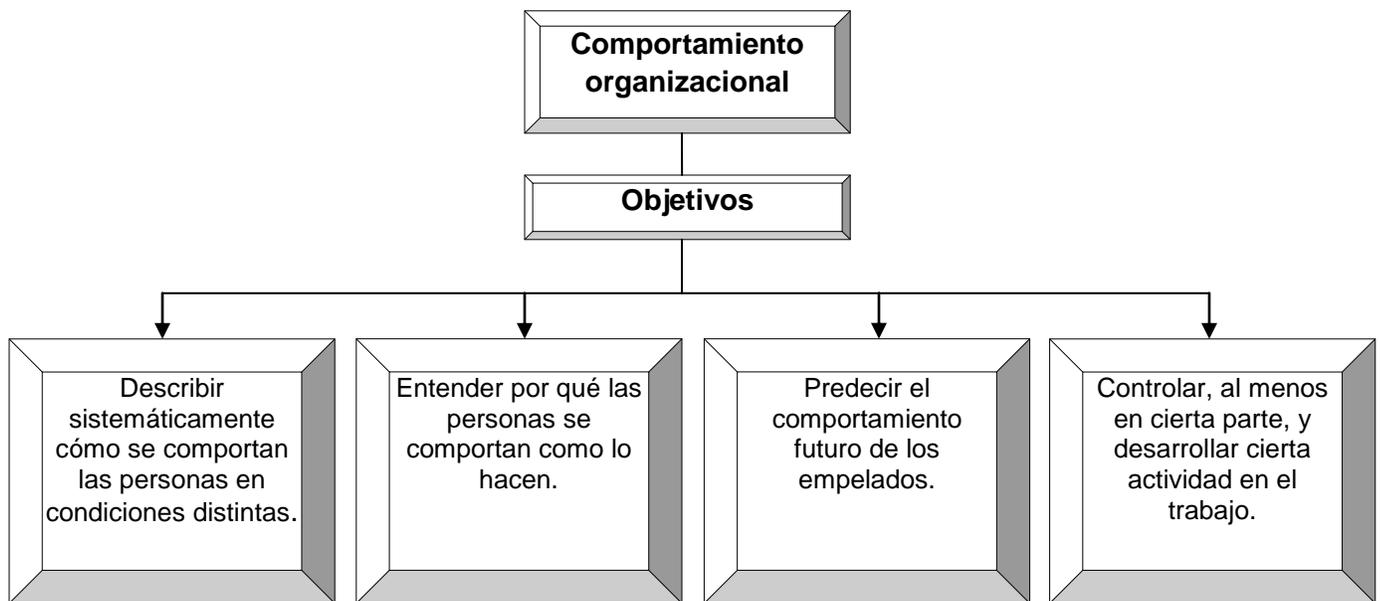
Gordon (1997, p. 3), describe que el comportamiento organizacional son los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones, y el campo del comportamiento organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes.

Davis y Newstrom (2002, p. 4), definen al comportamiento organizacional como el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas (individual y grupalmente) actúan en las organizaciones.

Dubrin (2003, p. 1), menciona que el comportamiento organizacional es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre personas y la organización, y la organización misma.

Y más recientemente, Griffin y Moorhead (2010, p.3), apuntan que el comportamiento organizacional es el estudio del comportamiento humano en los entornos organizacionales, de la conexión entre el comportamiento humano y la organización y la organización misma.

Entre tanto, y después de estudiar algunas definiciones del comportamiento organizacional, es fundamental exponer los objetivos del mismo, que de acuerdo con Davis y Newstrom (2002) son cuatro (ver figura 1.2):



**Figura 1.2. Objetivos del comportamiento organizacional.**

Chiavenato (2009) menciona además, seis características del comportamiento organizacional, las cuales son:

1. *El comportamiento organizacional es una disciplina científica aplicada.* Está ligado a cuestiones prácticas cuyo objeto es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más elevados.
2. *Se enfoca a las contingencias.* Así procura identificar diferentes situaciones de la organización para poder manejarlas y obtener el máximo provecho de ellas. Utiliza el enfoque de situaciones, porque no existe una manera única de manejar las organizaciones y a las personas. Todo depende de las circunstancias y nada es fijo ni inmutable.

3. *Utiliza métodos científicos.* Formula hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones y las comprueba empíricamente.

4. *Sirve para administrar a las personas en las organizaciones.* Las organizaciones son entidades sociales, porque están constituidas por personas. El objetivo básico del comportamiento organizacional es ayudar a las personas y a las organizaciones a entenderse cada vez mejor.

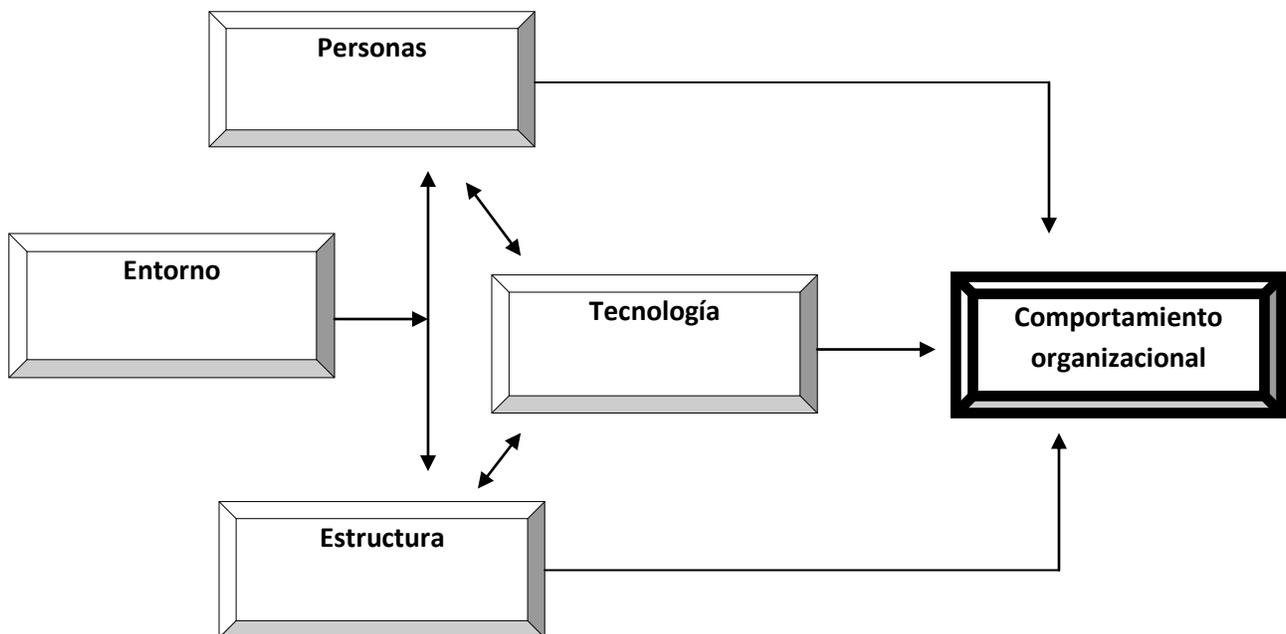
5. *El comportamiento organizacional se enriquece con aportaciones de varias ciencias del comportamiento,* entre ellas la antropología (que analiza la cultura de las organizaciones, los valores, etc.), la psicología social (analiza conceptos relativos al grupo, la dinámica grupal, etc.), etc.

6. *El comportamiento organizacional está íntimamente relacionado con diversas áreas de estudio,* como la teoría de las organizaciones, el desarrollo organizacional, la administración de personas o de recursos humanos, etc. A diferencia de las disciplinas antes mencionadas el comportamiento organizacional suele orientarse teóricamente hacia el microanálisis, pues utiliza los enfoques teóricos de las ciencias del comportamiento, para concentrarse principalmente en el comportamiento de los individuos y de los grupos.

Continuando con el comportamiento organizacional, y a sabiendas de sus características y objetivos, es importante recordar que las organizaciones son sistemas abiertos, es decir, mantienen una interacción continua con su entorno (Chiavenato, 2009). Puntualizando en lo anterior, Davis y Newstrom (2002),

añaden, que existe un complejo conjunto de fuerzas que afectan a la naturaleza de las organizaciones actuales, y 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.

Detallando en lo antes expuesto, Davis y Newstrom (2002), apuntan que cuando las personas trabajan en una empresa para el logro de objetivos, se requiere de algún tipo de estructura de relaciones formales. Los individuos también aprovechan la tecnología como auxiliar para realizar su trabajo. De modo en que existen interacciones entre las personas, la estructura y la tecnología. Por añadidura, tales elementos reciben influencia del entorno e impactan en él. Cada una de estas cuatro fuerzas afectan al comportamiento organizacional (Ver figura 1.3).



**Figura 1.3. Factores claves que afectan el comportamiento organizacional (Davis y Newstrom, 2002).**

Ahora, el comportamiento organizacional se presenta dentro de las organizaciones, en donde existe un sistema social, es decir, un conjunto complejo de relaciones entre seres humanos que interactúan de muchas formas (Davis y Newstrom, 2002).

Un aspecto sumamente importante que sobresale en las interacciones complejas de las personas en un sistema social, es que el comportamiento de cada uno de sus miembros puede tener efecto directo en la conducta de los demás (Davis y Newstrom, 2002).

Díaz (1996), menciona que el comportamiento humano comprende dos aspectos fundamentales: Por una parte las características y necesidades de la persona (creencias, personalidad, conocimientos, habilidades, percepciones, actitudes, etc.), y por otro lado los acontecimientos, influencias y presiones del medio social (la presencia o exigencia de una persona autoritaria, las expectativas o peticiones de un amigo o familia, etc.).

Algo importante a recalcar de las líneas anteriores, es que dentro del comportamiento se encuentran las actitudes, las cuales pueden tener un efecto sobre las personas que conforman un sistema social, por tal motivo es de suma importancia el estudio de las mismas.

Las actitudes son enunciados de evaluación, ya sean favorables o desfavorables con respecto a los objetos, gente, eventos, etc. y reflejan como se sienten las personas acerca de algo (Robbins, 1999).

Rivera, J; Arellano, R. y Molero, V. (citados en Amorós, 2008, p. 247), las definen como una expresión de sentimientos internos que reflejan si una persona está predispuesta a favor o en contra de un objeto dado. Éstas se deducen de lo que se hace o se dice (no son observables directamente).

Las actitudes afectan el comportamiento de los individuos y de acuerdo con Amorós (2007), se pueden definir como las tendencias relativamente durables de emociones, creencias y comportamientos orientados hacia las personas, agrupaciones, ideas, temas o elementos determinados, que, técnicamente, reciben la denominación de objeto de actitud u objeto actitudinal.

Las actitudes poseen tres componentes que ayudan a comprender su complejidad y la relación que existe entre actitud y comportamiento (Amorós, 2007, p. 72).

Tales componentes son:

El componente cognitivo (es el segmento de opinión o de creencia de una actitud), el componente afectivo (es el segmento emocional o sentimental de una actitud) y el componente conductual (es la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o hacia algo) (Robbins, 1999).

Una persona tiene muchas actitudes, de las cuales algunas están relacionadas con el trabajo, ejemplo de ello, es el compromiso organizacional, que es una de las variables de la presente investigación y que se estudiará en el siguiente capítulo, sin embargo, es de enfatizar que en las organizaciones, las actitudes son relevantes, ya que afectan el comportamiento en el trabajo, puesto

que los empleados observan a la gente que está a su alrededor, la forma como se comportan, y moldean sus actitudes para alinearlas con las de ellos (Robbins, 1999). Amorós (2007) menciona que resulta difícil encontrar la relación fuerte entre actitudes y el comportamiento, pero, en la medida que se observen los tres componentes, es viable mejorar los pronósticos del comportamiento tomando como punto de partida las actitudes.

Como ya se mencionó, el compromiso organizacional es una actitud, y al serla, posee las tres dimensiones de la misma (cognitiva, emocional y conductual):

La *dimensión cognitiva* incluye las percepciones, conocimientos y creencias personales (Meyer y Allen; McGee y Ford, citados en Betanzos, 2007). Dentro de esta categoría encontramos un proceso de discriminación o implicación del individuo que decide intencionalmente orientarse hacia la organización como un fin en sí mismo (Brown; De Cottis y Summers; Morrow; O Reilly y Chatman; Mowday et al., citados en Betanzos y Paz, 2007).

La *dimensión emocional* surge cuando el trabajador se liga psicológicamente con la organización y establece lazos emocionales al percibir la satisfacción de sus necesidades y expectativas, lo que le lleva a buscar también el bienestar de la organización (Arciniega, citado en Betanzos y Paz, 2007).

La *dimensión conductual* se basa en la manifestación del compromiso y supone la confirmación de una acción por una de las partes, que puede reflejarse de distintos modos, ya sea de manera verbal o escrita (Grönross; Anderson y Weitz, citados en Betanzos y Paz, 2007).

Cabe mencionar que, por lo general, las personas buscan consistencia entre sus actitudes y su comportamiento, para que de esta manera parezcan razonables y consistentes (Amorós, 2007, p.73).

Las actitudes se adquieren de los padres, maestros y de los grupos de amigos y compañeros que rodean a la persona. Además desde que nacemos poseemos una determinada predisposición genética. A medida que la persona crece, moldea sus actitudes en concordancia con lo que admira, respeta, o en todo caso con lo que ya posee (Amorós, 2007, p. 73).

En las organizaciones, las actitudes son importantes, ya que, como se sabe, afectan el comportamiento de los individuos y por lo tanto de los trabajadores (Amorós, 2007, p. 73), por ello resulta importante, después de haber analizado que las actitudes, como el compromiso organizacional, son parte del comportamiento organizacional, saber cómo se estudia precisamente el comportamiento de los individuos en las organizaciones.

La mayor parte de las investigaciones acerca del comportamiento organizacional, de acuerdo con Amorós (2007), ha puesto interés especialmente en las siguientes actitudes:

**Compromiso con el trabajo:** Se puede definir como el nivel en el que una persona se identifica con su trabajo, le interesa lo que realiza, participa de manera activa en lo que él implica y además considera su desempeño como importante para la valoración personal. Los empleados que poseen un alto grado de compromiso con el trabajo, por lo general poseen menor tasa de ausentismo y de

renuncia, pero sobre todo, pronostica los niveles de rotación (Amorós, 2007, p. 73).

**Compromiso organizacional:** Se refiere al grado en que un empleado se identifica con una organización específica y con sus metas, además su deseo por quedarse en ella como integrante. Las investigaciones muestran que existe una relación negativa entre el compromiso organizacional y el ausentismo y la rotación, sobre todo de este último, pues demuestra ser un mejor indicador de la rotación que la satisfacción en el puesto (Amorós, 2007, p. 73).

Después de haber analizado que, tanto las actitudes como el compromiso organizacional son parte del comportamiento organizacional, resulta significativo saber cómo se estudia precisamente el comportamiento de los individuos en las organizaciones.

### **1.3. Estudio del comportamiento organizacional**

En primer lugar, es necesario enfatizar que las organizaciones constituyen contextos privilegiados para el estudio del comportamiento humano, dada su variedad y ubicación en las sociedades actuales, ejemplo de ello, es la investigación realizada en una compañía de seguridad, (Cante, 1998) cuya pregunta de investigación se basó en conocer si existía una relación entre rotación de personal y satisfacción laboral. Otra investigación fue la realizada en una empresa de servicios y cobranzas (Arteaga, 2008), cuyo tema principal, era de

igual manera la rotación de personal, y así como estas investigaciones, existen infinidad de ellas que se han llevado a cabo en organizaciones de diferente índole.

Siguiendo con la misma línea, se puede mencionar el libro “*Fundamentos de comportamiento organizacional*” de 2003, puesto que Dubrin subraya que para explicar, predecir o controlar la conducta, los especialistas en el comportamiento organizacional deben recopilar información de manera sistemática y hacer investigaciones.

Ahora bien, para la recopilación de datos, existen tres métodos según Dubrin (2003), los cuales son: las encuestas, las entrevistas y la observación directa de la conducta. Al respecto, Kerlinger y Lee (2001), mencionan que dentro de las encuestas se encuentran la entrevista personal, el cuestionario por correo y/o por teléfono, sin embargo, Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalan que para la recolección de datos, también se utilizan escalas para medir las actitudes, en las que se encuentran, el escalamiento tipo likert, el cual consiste en conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes, es decir, se presenta cada afirmación y se le solicita al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala.

Otro método de recolección es el diferencial semántico, el cual explora las dimensiones del significado y consiste en una serie de adjetivos extremos que califican al objeto de actitud, ante los cuales se solicita la reacción del participante, es decir, éste debe de calificar al objeto de actitud a partir de un conjunto de

adjetivos bipolares; entre cada par de éstos, se presentan varias opciones y la persona selecciona aquella que en mayor medida refleje su actitud (Hernández, et al., 2010).

El escalograma de Guttman es otra técnica para medir las actitudes, y al igual que el método de likert, se fundamenta en afirmaciones o juicios respecto del concepto u objeto de actitud, ante los cuales los participantes deben externar su opinión seleccionando uno de los puntos o categorías de la escala respectiva. La diferencia con la escala likert, es que en el escalograma de Guttman las frases tienen diferentes intensidades, es decir, se basa en el principio de que algunos ítems indican en mayor medida la fuerza o intensidad de la actitud (Hernández, et al., 2010).

Los mismos autores, mencionan que otro método de recolección de datos son las pruebas estandarizadas e inventarios, los cuales miden variables específicas.

Pasando a otro punto, Kerlinger y Lee (2001), asientan que la investigación científica social puede dividirse en cuatro grandes categorías: experimentos de laboratorio, experimentos de campo, estudios de campo e investigación mediante encuestas. Esta clasificación surge de dos fuentes: la distinción entre investigación experimental y no experimental, a continuación explicaremos cada uno de ellos.

Antes de eso, se hará la distinción entre investigación experimental y no experimental, en el primer caso (investigación experimental), se requiere la manipulación de por lo menos una variable independiente, la asignación aleatoria

de los participantes a los grupos y la asignación aleatoria del tratamiento a los grupos. Cuando falta uno o más de estos prerequisites, por cualquier razón se tiene un diseño comprometido o cuasi-experimental (Kerlinger y Lee, 2001).

Por su parte la investigación no experimental es la búsqueda empírica y sistemática, en la que el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables (Kerlinger y Lee, 2001).

Ahora sí, es el momento de definir las categorías de la investigación científica social.

Un experimento de laboratorio, es una investigación en la que la varianza de todas, o de casi todas, las posibles variables independientes influyentes, sin pertinencia al problema de investigación inmediato, se mantienen al mínimo. Esto se logra aislando la investigación en una situación física separada de la rutina de la vida ordinaria, y por medio de manipular una o más variables independientes bajo condiciones rigurosamente específicas, operacionalizadas y controladas.

Un experimento de campo consiste en un estudio de investigación realizada en una situación real, donde una o más variables independientes son manipuladas por el investigador bajo condiciones tan cuidadosamente controladas como la situación lo permita. El contraste entre un experimento de laboratorio y uno de campo consiste en que el experimentador de laboratorio tiene un control máximo, mientras que los experimentos de campo operan con menos control, un factor que a menudo constituye una severa limitante.

Los estudios de campo son investigaciones científicas no experimentales que buscan descubrir las relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras reales sociales. El investigador de un estudio de campo busca primero una situación social o institucional, y después estudia las relaciones entre las actitudes, valores, percepciones y conductas de individuos y grupos en dicha situación. El investigador del estudio de campo, por lo común no manipula variables independientes.

Katz (citado en Kerlinger y Lee, 2001), dividió los estudios de campo en dos grandes tipos: exploratorios y de comprobación de hipótesis. El primer tipo (exploratorios), buscan lo que es, en lugar de predecir relaciones que se buscan. Los estudios exploratorios tienen tres propósitos: descubrir variables significativas en la situación de campo, descubrir relaciones entre variables y establecer las bases para una comprobación de hipótesis posterior, más sistemática y rigurosa.

En último lugar, la investigación por encuesta, estudia poblaciones (o universos) grandes o pequeños, por medio de la selección y estudio de muestras tomadas de la población, para descubrir la incidencia, distribución e interrelaciones relativas de variables sociológicas o psicológicas. Como tal, la investigación por encuestas puede clasificarse como estudios de campo con una orientación cuantitativa. Las encuestas utilizadas en este tipo de investigación difieren de las encuestas de estatus, puesto que éstas sólo desean conocer el status quo, en lugar de estudiar las relaciones entre variables; así como examinar la situación actual de algunas características poblacionales.

Después de haber mencionado las categorías de la investigación científica social y utilizando los términos anteriormente citados, se puede decir que esta investigación se llevó a cabo en una organización que lleva por nombre Secretaria de la Función Pública. Dicha investigación se enfocó en el estudio del comportamiento de sus trabajadores, principalmente en determinar si existe una relación entre la intención de rotación y el compromiso organizacional de éstos, a través de una investigación no experimental, ex post facto, de tipo transversal, cuyos resultados se mostrarán en un capítulo posterior.

Finalmente, y a sabiendas de que las organizaciones son sistemas sociales, donde las actitudes de las partes de ese sistema son una fuente de estudio importante, damos pie al siguiente capítulo, el cual trata precisamente de una de las actitudes que los trabajadores tienen hacia su organización: el compromiso organizacional.

## Capítulo 2. Compromiso organizacional

El compromiso organizacional ha cobrado especial importancia en las organizaciones, por lo cual se han hecho múltiples aportaciones, especialmente en el ámbito industrial, la psicología organizacional y el comportamiento organizacional (Belausteguigoitia, 2000).

Con el incremento de contribuciones en torno a este tema, múltiples autores han propuesto diversas definiciones y modelos, al respecto este trabajo se centrará en el modelo de los tres componentes de los autores Meyer y Allen, el cual se expondrá más adelante en este capítulo.

Antes de hacer una revisión de las distintas definiciones y el modelo en el cual se basa esta investigación, se hablará desde una perspectiva general del compromiso organizacional.

Para iniciar apuntamos que desde la visión de los empleados, de acuerdo con Betanzos y Paz (2007), el compromiso organizacional permite estabilidad laboral, que impacta en prestaciones, jubilación, beneficios sociales, y garantiza cubrir necesidades tanto materiales como psicológicas favoreciendo así a las familias y economía del país.

Para los investigadores y el personal de recursos humanos, mencionan los mismos autores, la importancia del compromiso organizacional se debe principalmente a que tiene un impacto directo en actitudes y conductas del empleado; como aceptación de metas, valores y cultura de la organización, menor

ausentismo y baja rotación de personal, entre otros. Por su parte Alicia y Florencia (2008), añaden que la importancia del estudio del compromiso organizacional radica en su capacidad para influir sobre la eficiencia y el bienestar de los miembros de una organización.

Finalmente, y en la misma línea Hellriegel y Slocum (2004), expresan que el compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización, además de ser una actitud hacia el trabajo que se aplica a toda la organización. Los mismos autores mencionan que los gerentes se interesan mucho en las relaciones entre el compromiso organizacional y el comportamiento en el trabajo, porque la falta de compromiso con frecuencia desemboca en la rotación de personal.

## **2.1. Definición de compromiso organizacional**

Después de haber referido el compromiso organizacional desde una perspectiva general, es conveniente puntualizar sobre el significado del mismo, por lo tanto a continuación se mencionan algunas definiciones al respecto.

Meyer y Allen (1991, p. 62), definen el compromiso organizacional como un estado psicológico y una actitud que se caracteriza por una relación entre una persona y una organización, que hace que sea poco probable que el empleado abandone esta última.

Porter, et al. (citados en Tejada y Arias, 2005, p. 300), definen el compromiso organizacional como la fuerza relativa de la identificación de un individuo e involucramiento con una organización particular, identificación caracterizada por una creencia en las metas y aceptación de las mismas, así como sus valores, disposición para ejercer esfuerzo individual hacia metas organizacionales y un fuerte deseo de mantener su membresía en la organización.

Gibson, Ivancevich, Donnely y Konopaske (2006, p. 6), definen al compromiso organizacional como el sentido de identificación, participación y lealtad expresado por un empleado hacia la organización o unidad de organización.

Porter y Lawer (citados en Betanzos, 2007, p. 207), conciben el compromiso organizacional como el deseo de realizar elevados esfuerzos por el bien de la institución, el anhelo de permanecer en la misma y aceptar sus principales objetivos y valores.

Juaneda y González (2007, p. 3603), consideran el compromiso organizacional como la fuerza con la que un individuo se siente vinculado a una organización y que implica el seguimiento de un curso de acción relevante para la organización. Dichos autores consideran el compromiso como un sentimiento del individuo hacia la organización que le condiciona hacia un particular comportamiento o línea de actuación y que disminuye la probabilidad de abandono de la organización.

Zamora (2009, p. 447), define al compromiso organizacional como el grado en que un sujeto internaliza los valores y objetivos de su organización y siente una fuerte lealtad hacia su lugar de trabajo.

Pese a que se han propuesto múltiples definiciones del compromiso, menciona Betanzos (2007), todas coinciden en señalar que se trata de una vinculación que establece el individuo con la organización.

## **2.2. Evolución del concepto de compromiso organizacional**

A lo largo del tiempo, el concepto de compromiso organizacional ha sido abordado desde diferentes perspectivas, en donde se puede notar que este concepto ha evolucionado, pasando desde un enfoque unidimensional hasta un enfoque multidimensional, a continuación se mostraran estos enfoques para una mayor comprensión del tema.

- Modelo unidimensional (un factor)

En el modelo de un factor se plantea que el compromiso está formado por un sólo factor general (De frutos, Ruiz y San Martin, 1998).

Este enfoque está marcado por el origen del estudio del compromiso organizacional, el cual se puede ubicar principalmente en el trabajo de Porter y sus colegas (Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974, citados en Gallardo, 2008), pero fue hasta una década después de iniciada su investigación, cuando publicaron un trabajo que ha sido un claro referente para la comunidad académica.

Estos autores definieron el compromiso organizacional como la fuerza relativa a la identificación de un individuo con una determinada organización, con esta definición los autores desearon enfatizar en tres ideas: 1) el compromiso va dirigido hacia la organización, 2) la organización es el lugar de empleo y 3) la naturaleza intrínseca del compromiso tenía que significar algo más profundo e intenso que una simple lealtad pasiva (Gallardo, 2008).

Pese a que Porter y sus colaboradores veían y trataban al compromiso como un constructo unidimensional, únicamente en la dimensión afectiva, lo cierto es que habían afirmado que el compromiso está caracterizado por: una fuerte creencia y aceptación de metas y valores organizativos; el deseo de ejercer un esfuerzo considerable en representación de la organización; y un fuerte deseo por mantener su presencia en la organización (Gallardo, 2008).

En este modelo unidimensional, algunos autores mencionan que la dimensión afectiva y calculada (continuidad) no están diferenciadas, argumentando que ambos aspectos del compromiso corresponden con los extremos de una dimensión única (Wiener; Penley y Gould; y Buchanan, citados en De frutos, et al., 1998). Bajo este planteamiento, el compromiso calculado no es más que el extremo opuesto al compromiso afectivo. Dicho de otro modo, cuando un sujeto manifiesta escaso vínculo afectivo, permanecerá en la organización por el vínculo de continuidad, es decir, porque en términos de costo-beneficio es más ventajoso. En este modelo se establece que todas las formas de compromiso saturan en un único factor (De Frutos, et al., 1998).

- Modelo de dos factores

En el modelo de dos factores se proponen dos dimensiones del compromiso: la afectiva y la de continuidad. Se considera que el aspecto normativo forma parte de la dimensión afectiva, por tanto no se contempla como un factor autónomo. El aspecto normativo se refiere al sentimiento de obligación a continuar, que puede encontrarse recogido en la lealtad hacia la organización (De Frutos, et al., 1998).

Porter, et al. (citados en De Frutos, et al.), consideraron la lealtad como un aspecto del compromiso afectivo y, de hecho, en el instrumento de medida que desarrollaron se incluyen ítems sobre la lealtad hacia la organización.

Por su parte Meyer y Allen, consideraron al compromiso organizacional con dos factores (compromiso afectivo y compromiso de continuidad) hasta el año de 1984, ya que en 1991 agregaron un tercer factor (compromiso normativo) (Betanzos, 2007).

En este modelo se definen dos factores relacionados, en el primero se ubican los reactivos que miden las dimensiones afectiva y normativa, y en el segundo, los reactivos que evalúan la dimensión de continuidad (De Frutos, et al., 1998).

- Modelo de tres factores

En el modelo de tres factores relacionados, se plantea que las dimensiones afectiva, normativa y de continuidad constituyen tres factores distintos y

relacionados entre sí. De modo que, una persona puede vincularse afectivamente a su organización, al mismo tiempo que puede mantener (o no) un vínculo en términos de costo-beneficio, y sentir (o no) la obligación de ser leal a su organización (De Frutos, et al., 1998).

El mismo autor menciona que estas tres formas de compromiso pueden darse simultáneamente y con mayor o menor intensidad. A partir del conocimiento del grado de relación existente entre los factores se podrá concluir sobre el grado de autonomía de cada una de las dimensiones.

- Modelo de cuatro factores

En el modelo de cuatro factores, de acuerdo a lo que menciona De Frutos, et., al (1998), se hace una propuesta similar al modelo anterior en cuanto a los factores afectivo y normativo, y el factor de continuidad se desglosa en dos nuevos factores; uno para los reactivos que evalúan el compromiso de continuidad basado en los costos del abandono (la pérdida de los beneficios acumulados o debidos a la organización) y otro para los reactivos que evalúan el compromiso de continuidad basado en la percepción de escasez de empleo alternativo (posibilidades de encontrar otro empleo).

Los antecedentes del desglose de la dimensión de continuidad se encuentran en McGee y Ford (1987, citados en De Frutos, et al., 1998), los cuales llevaron a cabo un análisis factorial exploratorio con la escala de Allen y Meyer, posteriormente Meyer, et al., y Hackett, Bycio y Hausdorf (citados en De Frutos, et

al., 1998) ratificaron los dos componentes de la escala mediante análisis factorial confirmatorio.

En la investigación que realizó Meyer, él llamó a los componentes del compromiso de continuidad como: compromiso de continuidad (alto sacrificio) y compromiso de continuidad (pocas alternativas) (Mercado, 2002).

En la misma línea, las investigaciones además de estudiar el compromiso organizacional desde un modelo unidimensional o multidimensional, por lo general consideran los antecedentes y consecuentes del compromiso.

Ejemplo de ello es el modelo de Steers en el año de 1977 (citado en Liou, 2008). Este modelo considera que el compromiso tiene variables que le anteceden y variables consecuentes.

En los antecedentes se pueden encontrar las características personales (variables que definen al individuo como edad, necesidad de logro, la educación etc.), las características del trabajo (desafíos del trabajo, oportunidades de interacción social y retroalimentación proporcionada por el trabajo) y la experiencia laboral (actitudes del grupo hacia la organización, confianza hacia la organización, etc.) (Liou, 2008).

Y como consecuentes el autor considera el deseo o intención de permanencia, la rotación de personal, asistencia y desempeño en el trabajo. Las investigaciones realizadas por este autor le permiten concluir que el origen y la naturaleza de los antecedentes del compromiso son muy diversos, y que el

compromiso está más relacionada con la experiencia laboral que con las características personales y del trabajo (Steers, citado en Mercado, 2002).

Otro modelo es el propuesto por Mathieu y Zajac (1990, citado en Mercado, 2002), este modelo al igual que el de Steers, tiene variables clasificadas como antecedentes y consecuentes, sin embargo estos autores agregan las variables llamadas correlacionales o recíprocas.

En este modelo, los mismos autores (citados en Mercado, 2002) consideran como antecedentes del compromiso las características personales (edad, sexo, estado civil, antigüedad en el puesto, antigüedad en la organización, salario, etc.), características del trabajo (relaciones grupo-Líder) y características de la organización.

Por otra parte se consideran como variables consecuentes el desempeño en el trabajo, percepción de otras alternativas de trabajo, intención de búsqueda de trabajo, intención de marcharse del trabajo, asistencia, retardos y rotación. Y como variables correlativas, este modelo considera a la motivación y la satisfacción en el trabajo (Mathieu y Zajac, citados en Mercado, 2002).

Como se puede observar en las líneas anteriores, el concepto de compromiso organizacional ha evolucionado y ha sido extensamente estudiado desde diferentes posturas, sin embargo para esta investigación se consideró el modelo de tres factores o componentes de Meyer y Allen, ya que es un modelo mundialmente aceptado y que más soporte científico ha recibido.

### 2.3. Modelo de 3 componentes del compromiso organizacional

La revisión de la literatura sobre el compromiso organizacional, permite, de acuerdo con De Frutos, et al. (1998), hipotetizar la existencia de tres dimensiones del compromiso, dependiendo de la tradición investigadora de cada fuente. Aunque las tres dimensiones más utilizadas son la afectiva, de permanencia o continuidad y normativa.

Al respecto, se puede mencionar que desde la publicación del artículo que lleva por nombre “*a three-Component conceptualization of organizational commitment*” en el año de 1991 de los autores Meyer y Allen, han sido innumerables las investigaciones que toman como base este modelo.

En la misma línea, Ugboro (citado en Marques, 2006), mide el compromiso utilizando tres variables, de tipo afectivo, calculado y normativo; en donde el componente afectivo expresa un deseo de ser leal a la organización, un vínculo emocional entre el individuo y su organización, de modo que los individuos fuertemente comprometidos se identifican e implican con los valores y metas de la organización, y manifiestan un deseo de continuar en ella. En relación al componente calculado o de permanencia, el mismo autor menciona que la persona continúa en la organización debido a que cambiar su situación supondría sacrificar las inversiones realizadas; y el componente normativo expresa un sentimiento de obligación moral de continuar en la organización a la que se pertenece, es decir, existe una obligación de ser leal.

Para el presente trabajo se adopta una perspectiva integradora, definiendo el compromiso organizacional como un constructo multidimensional que engloba tres dimensiones, en la línea de lo propuesto por Allen y Meyer.

Ahora bien, lo peculiar del trabajo de Meyer, mencionan Dunham, Grube y Castañeda (citados en Salvador y Hernández, 2006), es que considera que el compromiso está definida por tres dimensiones independientes, las cuales según Tejada y Arias (2005), medirán las conductas del trabajador, su desempeño y permanencia en la empresa.

Referente a los tres componentes del compromiso organizacional, Meyer y Allen (citados en Alicia y Florencia, 2008), dicen que éstos pueden ser vivenciados al mismo tiempo en diferentes grados, aunque por lo general siempre prevalece un tipo de compromiso organizacional que vincula al empleado con su empresa.

Los autores De Frutos, et al. (1998), concuerdan con lo antes citado y añaden que las personas pueden sentir, simultáneamente y con diferente intensidad, las distintas formas de compromiso, cada una de las cuales se desarrolla como resultado de varias experiencias personales y puede tener una relación diferente con aspectos particulares de la organización o con otros constructos teóricos.

Para finalizar este apartado es esencial retomar que para los autores Meyer y Allen (citados en Villegas, 2009), el compromiso es 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. Además

estos autores dividen al compromiso organizacional en tres grandes componentes: afectivo (deseo), normativo (deber) y de continuidad (necesidad). Así los empleados con alto compromiso afectivo continúan en la organización porque quieren, aquellas con alto compromiso normativo lo hacen porque creen que deben, y los que tienen alto compromiso de continuidad permanecen porque lo necesitan, a continuación exploraremos más a fondo cada uno de estos tres componentes del compromiso organizacional.

### **2.3.1. Compromiso afectivo**

El compromiso afectivo es concebido por Meyer y Allen, como un proceso actitudinal por el cual las personas llegan a pensar sobre sus relaciones con la organización en términos de valor y de congruencia de objetivos. El grado con el que los objetivos y valores de un individuo coinciden o se alinean con los de la organización a la que pertenece, se supone que influyen directamente el deseo del individuo de permanecer en la organización. De este modo, y en general, los miembros de una organización con un fuerte compromiso afectivo permanecen en ella porque ellos “así lo quieren”, por lo tanto es un *deseo* (Meyer y Allen, 1991 y Zamora, 2009).

Meyer y Allen (1991, p. 67), específicamente definen el compromiso afectivo como los lazos emocionales que las personas forjan con su organización, pues perciben que satisfacen sus necesidades (especialmente psicológicas) y expectativas.

Alicia y Florencia (2008), concuerdan con la definición anterior, puesto que dicen que el compromiso afectivo, son los lazos que unen al individuo con la organización. Allen y Meyer (citados en Alicia y Florencia, 2008) amplían y relatan que en el proceso de formación de tales lazos, interviene la valoración que hace el empleado del apoyo y los beneficios recibidos por parte de la empresa. Si sus evaluaciones son positivas, comenzará a percibir los objetivos de la empresa como si fueran sus propios objetivos y deseará seguir perteneciendo a la misma porque la considera parte de su vida.

Centrándonos en el modelo explicativo elegido para esta investigación, se puede decir, que los antecedentes del compromiso afectivo son: afectos personales del empleado, características y estructura de la organización, experiencias en el trabajo (confort, satisfacción y competencia) (Meyer y Allen, 1991 y Betanzos, 2007).

Por su parte, Dunham, Grube, Castañeda, Steers y Mottaz (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 en la organización y tienen confianza en su misión.

Como ejemplo del compromiso afectivo se puede mencionar a las organizaciones del tercer sector (las organizaciones no gubernamentales), ya que dentro de sus principios rectores según Palazón (2007), se encuentra un carácter

altruista: es decir, presencia de trabajo voluntario, cabe enfatizar que para que exista un trabajo voluntario es importante que las personas que lo realizan compartan los objetivos de dicho trabajo.

### **2.3.2. Compromiso de continuidad o permanencia**

Meyer y Allen (1991, p. 67), definen el compromiso de continuidad como el grado en que un individuo percibe que debe de permanecer en su organización. Los mismos autores mencionan que en este tipo de compromiso se presenta una conciencia en las personas respecto a inversiones en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización.

El compromiso de continuidad, de acuerdo con Alicia y Florencia (2008), fue considerado como la toma de conciencia por parte del empleado de los altos costos que generaría el hecho de dejar la organización. El proceso de formación de este tipo de compromiso se basa en un análisis de costo-beneficio. Antes de tomar una decisión, el empleado evaluará los sacrificios realizados hasta ese momento, los perjuicios que traería para su familia si dejara el empleo y las posibilidades concretas de encontrar un nuevo empleo frente a las alternativas laborales disponibles en el mercado. Si al final de tales evaluaciones los costos de dejar la organización son mayores que los beneficios, mencionan los autores, entonces el trabajador optará por permanecer en la empresa por necesidad, más que por un deseo genuino.

A lo antes señalado Mercado (2002), añade que en el compromiso de continuidad las personas sienten que han invertido mucho tiempo y esfuerzo, y que 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.

De la misma manera que Mercado, Etzioni (citado en Zamora, 2008), postula que en la decisión de permanencia operan cálculos del costo que significaría al trabajador el abandono, producto tanto de lo que deja como de lo que obtendría en una nueva alternativa. Bajo el esquema de Etzioni, menciona Zamora (2008), la intención de permanecer aparece como un cálculo de costo y beneficio, lo cual implica que el trabajador realiza una decisión eminentemente evaluativa, donde conoce una amplitud de alternativas y tiene claridad acerca de los criterios necesarios para comparar éstas.

De acuerdo con Betanzos (2007), las variables que influyen en la formación del compromiso de continuidad son: las inversiones hechas por el empleado como el tiempo y el esfuerzo que éste aplica en su trabajo y que son diferentes para cada persona, así como las alternativas de trabajo percibidas.

Algunos estudios sugieren que el compromiso de continuidad puede ocurrir a través de dos fenómenos separados: 1) la falta de alternativas de trabajo viables, y 2) un elevado sacrificio personal asociado con dejar la organización (Meyer, et al., McGee y Ford, citados en Belausteguigoitia, 2000).

Un ejemplo del compromiso de continuidad, es cuando al trabajador se le asigna una plaza, o ingresan al Servicio Profesional de Carrera, otro ejemplo es cuando a los trabajadores se le otorgan prestaciones como guardería para sus hijos, etc.

### **2.3.3. Compromiso normativo**

Meyer y Allen (1991, p. 67), definen el compromiso normativo como el grado en que una persona quiere quedarse en una organización basándose en un sentido del *deber*, de lealtad, o por obligación moral. Este tipo de compromiso puede derivar de la cultura del individuo (su escala de valores) o de su ética personal y laboral, las cuales le hacen sentirse obligado a permanecer en esa organización.

El compromiso normativo se distingue del afectivo y del de continuidad, en que aquél no refleja una necesidad del individuo de asociar sus objetivos o misión con los de la organización, y en que no tiene lugar un intercambio explícito de recompensas extrínsecas en su relación con la organización. Así, el sentido de la lealtad y del deber es la base del compromiso normativo de un individuo y la razón fundamental que le impulsa a permanecer en la organización, ellos sienten que “deben hacerlo así”.

De acuerdo con Alicia y Florencia (2008), el compromiso normativo ha sido definido como el sentimiento de deber o la obligación de permanecer en la organización. En la formación de este tipo de compromiso, mencionan los autores,

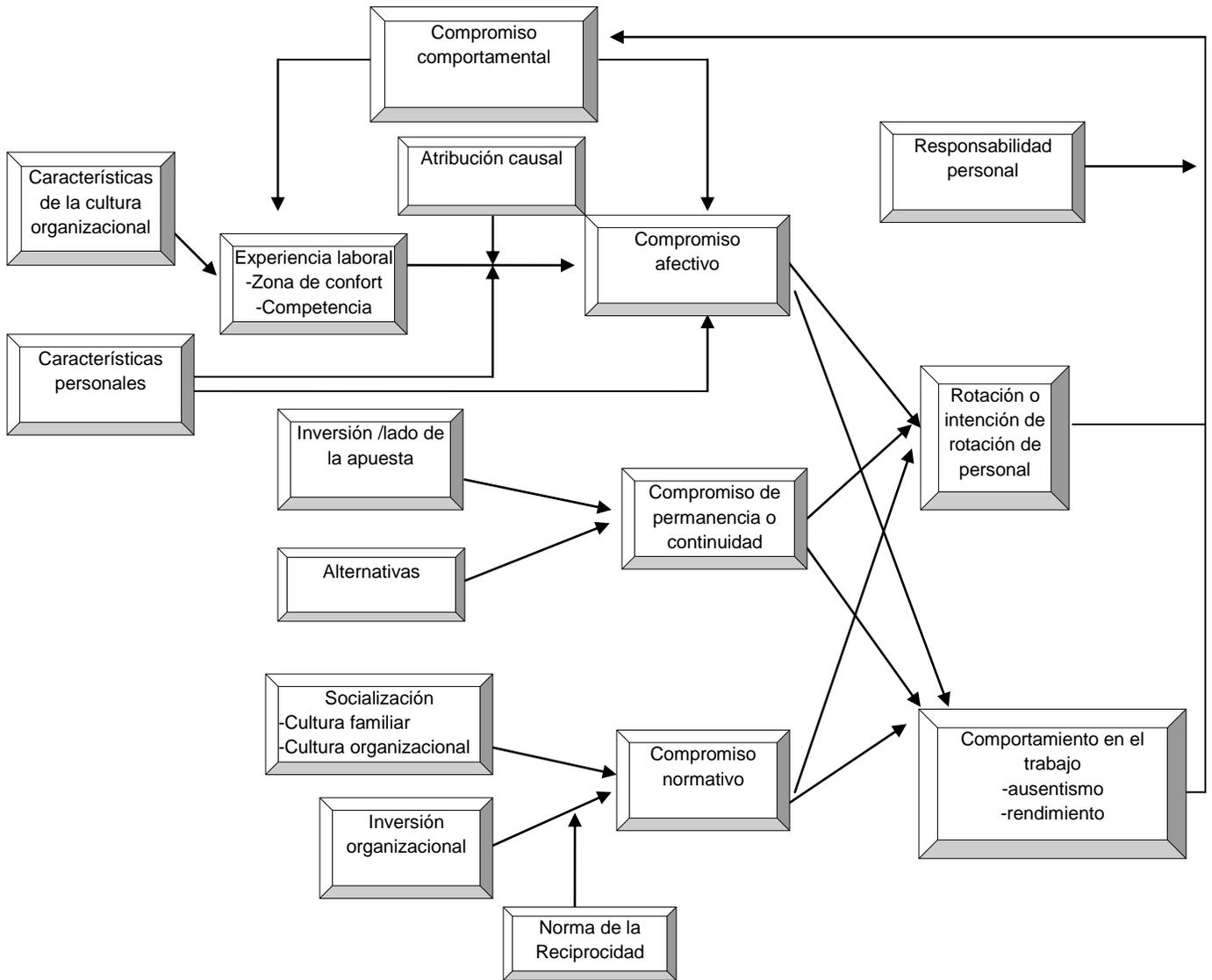
tiene un peso preponderante el proceso de socialización al que estuvo sometido el trabajador; es decir, el respeto por las normas, la valoración de los grupos de pertenencia, la lealtad al empleador y el reconocimiento de las inversiones que ha realizado la empresa en el desarrollo de la persona. Esta presión normativa genera en el empleado sentimientos de retribución que se traducen en la obligación de seguir perteneciendo a la empresa como una forma de reconocimiento.

Como se mencionó en el párrafo anterior, y según Gouldner (citado en Belausteguigoitia, 2000), el componente normativo va en concordancia con la teoría de la reciprocidad, pues según esta teoría, quien recibe algún beneficio, por ejemplo en este caso prestaciones como capacitación, pago de colegiaturas, etc., adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante, lo cual conduce a un sentido del deber de propiciar una correspondencia.

Como ejemplo del compromiso normativo se puede señalar el plan de carrera que ofrece el Servicio Profesional de Carrera, ya que la organización ofrece al candidato una oportunidad de desarrollo, por lo tanto, el trabajador se siente con la necesidad de ser recíproco, otro ejemplo es cuando al trabajador se le proporciona seguridad laboral, con lo cual se genera cierta lealtad de éste último hacia la organización.

Después de haber descrito cada uno de los componentes del compromiso organizacional, se muestran en la Figura 2.1 en el esquema propuesto por Meyer y Allen (1991):

*Esquema de compromiso organización de Meyer y Allen*



**Figura 2.1. Relación de los tres componentes del compromiso organizacional y la intención de rotación de acuerdo con lo que plantean Meyer y Allen (1991).**

De acuerdo con el modelo de la figura 2.1, el empleado experimenta los tres componentes del compromiso que varían en intensidad, se relacionan con diferentes antecedentes y tienen diferentes implicaciones para las conductas del trabajo (Betanzos, 2007).

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 su 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 empleado y las normas de reciprocidad. Los resultados o consecuentes de los tres tipos de compromiso son conductas en el trabajo, como desarrollo, rotación y ausentismo. Finalmente, un aspecto mencionado es la responsabilidad personal, que influye en el compromiso conductual aunque no explican cómo es que sucede este proceso (Betanzos, 2007).

#### **2.4. Vertientes psicológicas del compromiso organizacional**

El estudio del compromiso organizacional ha adoptado diversas perspectivas psicológicas que conceptualizan el concepto.

Una de ellas es la perspectiva emocional, la cual define el compromiso con la organización como la fuerza relativa a la identificación individual e implicación con una organización en particular, y puede ser caracterizado por un fuerte deseo de permanecer como miembro de una organización en particular; un acuerdo de mantener altos niveles de esfuerzo en beneficio de la organización y una creencia

definitiva y aceptación de los valores y metas de la organización, que resulta de la orientación individual hacia la organización como un fin en sí mismo (Mowday, Steers, y Porter, citado en Betanzos y Paz, 2007), ya que las personas comprometidas manifiestan cierta intensidad en la unión psicológica (emocional) con la organización (O Reilly y Chatman, citado en Betanzos y Paz, 2007).

De acuerdo con Llapa, Auxiliadora y Tadeu (2008), la naturaleza del compromiso con la organización ha sido enfocada a través de dos corrientes, la actitudinal y la comportamental ó denominada de afectiva e instrumental, en donde el compromiso actitudinal se refiere a la identificación del individuo con las metas organizacionales y el esfuerzo por trabajar visando el bien de la organización, y el compromiso comportamental es considerado como un beneficio de atributo, referido a las ganancias asociadas cuando el individuo permanece en la organización.

Ahora, tomando en consideración la taxonomía del apego en el trabajo, se destaca y reconoce la existencia de múltiples aspectos que pueden crear vínculos entre los trabajadores y la organización (Llapa, et al., 2008. p. 3).

A este respecto, es importante mencionar el apego al lugar, ya que éste, de acuerdo con Hidalgo (2000), es un lazo afectivo que una persona forma entre ella misma y un determinado lugar, un lazo que impulsa a permanecer junto a ese lugar en el espacio y el tiempo. La característica más sobresaliente es la tendencia a lograr y mantener un cierto grado de proximidad al objeto de apego.

Cabe mencionar que el apego al lugar, según menciona Vidal (2005), considera como aspectos clave los diferentes patrones en que debe entenderse el apego (afectos, emociones, sentimientos, creencias, pensamientos, conocimientos, acciones, conductas, etc.); el lugar (tangibilidad y especificidad); los actores (en el sentido individual, grupal, colectivo o cultural); las relaciones sociales (interpersonales, de la comunidad o culturales, a las que las personas se vinculan a través del lugar) y el tiempo (pasado, presente y futuro además de cíclico, con significados y actividades recurrentes).

Otra perspectiva que conceptualiza el compromiso organizacional, es la perspectiva del intercambio social, en la cual Becker (citado en Betanzos y Paz, 2007), definió el compromiso con la organización como el vínculo que establece el individuo con su organización, fruto de las pequeñas inversiones realizadas a lo largo del tiempo. Según esto, la persona continúa en la organización porque cambiar su situación supondría sacrificar las inversiones realizadas.

En la definición anterior se puede observar claramente expuesto el concepto de compromiso de continuidad, ya que como se mencionó, la formación de este tipo de compromiso se basa en un análisis de costo-beneficio (Alicia y Florencia, 2008), en donde las personas sienten que han invertido demasiado en la organización y que retirarse de ella se consideraría una pérdida.

La teoría del intercambio social concibe las interacciones humanas como un intercambio de recursos sociales, psicológicos o materiales, orientados por una economía social. Eso equivale a decir, que en nuestras relaciones interpersonales,

se intercambian no sólo bienes materiales (dinero), si no también bienes sociales, como amor, información, estatus, servicios (Foa y Foa citados en Rodríguez, Assmar y Jablonsky, 2002) y por su puesto compromiso.

En los intercambios sociales, las personas se valen de la denominada estrategia “minimax”, o sea, minimizando los costos y maximizando las recompensas, de tal manera que la relación interpersonal continuará si es suficientemente “lucrativa” para ambas partes y será interrumpida si una de las partes (o ambas) considera que la interacción no es satisfactoriamente compensadora (Rodríguez, et al., 2002).

La teoría del intercambio social, no presupone que esa estrategia de monitoreo de costos y recompensas sea usada en forma consciente, sino que esas consideraciones pueden preceder los comportamientos de las personas (Myers, citado en Rodríguez, et al., 2002).

Thibaut y Kelley (citados en Lindgren, 1999), mencionan que la teoría del intercambio social o “marco de referencia” como estos prefieren llamarla, suponen que la existencia de cualquier grupo depende de la satisfacción y participación de los miembros que la integran. Los mismos autores añaden que todos los individuos tienen una norma o nivel comparativo, que les sirve para comparar el precio que pagan y las recompensas que reciben por formar parte de un grupo.

El nivel comparativo puede basarse en las observaciones sobre otros miembros del mismo grupo u otros grupos parecidos (nivel comparativo de alternativas), en este último punto (nivel comparativo de alternativas), los

miembros del grupo deciden si permanecen o no en él (Lindgren, 1999), en otras palabras, surge una intención de rotar, que posteriormente puede concretarse en una rotación.

Lo anterior se puede deber a que existe una supresión o privación relativa, este es un término, que es parte de la teoría del intercambio social, el cual menciona que la gente se siente relativamente privada, si al comparar su propia suerte en la vida con la de otros a quienes se sienten afines psicológica o socialmente, concluye que es la segunda mejor, lo que en general conduce a sentimientos de frustración (Perlman y Cozby, 1992).

Las reacciones a la privación relativa, pueden clasificarse a partir de los esfuerzos por la propia mejoría (buscar un mejor trabajo), a través de síntomas de tensión psicológica (úlceras), esfuerzos por hacer cambios constructivos en el sistema social (votos) o, por último, por violencia contra el sistema social en forma de crímenes o tumultos (Crozby, citado en Perlman y Cozby, 1992).

Ahora, al hablar de la teoría del intercambio social, no podemos dejar de lado el término de contrato psicológico, ya que éste se basa precisamente en esta teoría, y plantea que cuando existe una relación continua entre dos partes, cada una examina con regularidad las retribuciones y los costos de la interacción (Davis y Newstrom, 2002).

Rousseau (citado en Muchinsky, 2002), describe al contrato psicológico como la relación de intercambio entre el empleado individual y la organización. No es un contrato formal escrito entre las dos partes, sino una relación implícita

apoyada en las contribuciones mutuas. El contrato psicológico es la percepción de los empleados sobre las obligaciones recíprocas que existen dentro de la organización.

El contrato o convenio psicológico, define las condiciones de la participación psicológica de cada empleado – tanto sus contribuciones como sus expectativas- en el sistema social. Los empleados acceden a otorgar cierto grado de lealtad (que es parte del compromiso organizacional), creatividad y esfuerzo adicional; pero a cambio esperan más que retribuciones económicas del sistema, buscan seguridad en el trabajo, trato justo, relaciones satisfactorias de trabajo y apoyo de la empresa para lograr sus expectativas de desarrollo (Davis y Newstrom, 2002).

Si la compañía respeta sólo el contrato económico y no el convenio psicológico, los empleados tienden a estar insatisfechos, porque no se cumplen todas sus expectativas. Además, podrían dejar de brindar algunas de sus contribuciones relacionadas con el trabajo (Davis y Newstrom, 2002), por ejemplo lealtad y compromiso.

Ahora, otra de las perspectivas que conceptualizan al compromiso organizacional es la de la teoría de la reciprocidad, ya que como se había mencionado, un empleado que recibe beneficios por parte de la empresa, adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante (Gouldner, citado en Belausteguigoitia, 2000), es decir que el hombre que recibe o va a recibir beneficios, se siente en la necesidad de hacer lo mismo con los demás en la medida en que se asemejen al primer bienhechor (Kaufmann, 1977).

La reciprocidad es el proceso mediante el cual el individuo y la organización se convierten uno en parte del otro; las personas sienten un apego sincero a la organización. Es un proceso continuo de satisfacción de expectativas mutuas, un cumplimiento del contrato psicológico y, en esa forma, un realce de las relaciones entre los hombres y la organización (Sexton, 1999).

La reciprocidad se trata de un proceso complementario en el que la persona y la organización parecen convertirse en partes una de la otra: aquélla (la persona) siente que forma parte de la empresa o la institución y, al mismo tiempo, que es un símbolo que representa a toda la organización; o sea, que se ve a sí misma y es vista por otros que no son sus compañeros de trabajo, como la compañía personificada. La organización contribuye también al crecimiento de una persona por medio de las demandas que hace pesar sobre ella y que la estimulan a seguir aprendiendo (Sexton, 1999).

Ahora, la relación entre empleado-empresa puede llegar a ser no recíproca, si hay por ejemplo, un incumplimiento del contrato psicológico, que según Morrison y Robinson (citados en Sexton, 1999) puede ser por dos condiciones, 1) una falta de lo pactado, que es cuando el gerente rompe a sabiendas una promesa al empleado, ó 2) incongruencia, es decir, cuando el empleado y el gerente tienen diferentes interpretaciones de las promesas.

Como se mencionó, la reciprocidad es un cumplimiento de expectativas, por tal motivo es necesario hablar de la teoría de las expectativas.

El término expectativa se refiere a la creencia del individuo relacionada con la probabilidad o probabilidad subjetiva, de que un comportamiento en particular será perseguido por un resultado en particular, como el nivel de desempeño. Es decir, la expectativa es la oportunidad percibida de que algo ocurra debido a un comportamiento (Gibson, et al., 2006).

Las expectativas tienen un valor que va desde 0, que indica ninguna oportunidad de que ocurra un resultado después del comportamiento o acto, hasta +1 que indica la certeza de que un acto o comportamiento le seguirá un resultado en particular (Gibson, et al., 2006).

Ahora, la preferencia por los resultados, como los ve el individuo, se llama valencia. Cuando un resultado es preferido tiene valencia positiva; y cuando no es preferido o es evitado presenta una valencia negativa. Cuando al individuo le es indiferente lograr o no lograr un resultado, se dice que éste tiene una valencia cero (Gibson, et al., 2006).

El mismo autor, menciona que el concepto de valencia se aplica a los resultados de primer y segundo nivel. Los resultados de primer nivel que se obtienen del comportamiento se asocian con la realización del trabajo en sí. Estos resultados incluyen la productividad, el ausentismo, la rotación, etc. Los resultados de segundo nivel son los eventos (recompensas o castigos) que los resultados de primer nivel pueden producir, como incremento de sueldo por meritos, aceptación o rechazo del grupo, ascensos, etc.

Otro concepto importante en la teoría de las expectativas, es la instrumentación, puesto que ésta, es la percepción del individuo de que los resultados de primer nivel se asocian con los resultados del segundo nivel. La instrumentación puede tomar valores que van desde -1, que indican que la percepción de que el logro del segundo nivel es seguro sin el resultado del primero, y es posible con él, hasta +1, que indica que el resultado del primer nivel es necesario y suficiente para que suceda el resultado del segundo nivel. Un valor de 0 indica que no hay relación entre los resultados del primer nivel y los resultados del segundo (Gibson, et al., 2006).

En virtud de la experiencia, las personas aprenden a asignar un valor distinto a las recompensas disponibles y los niveles variables de recompensas ofrecidas. Asimismo, elaboran sus cálculos de expectativas e instrumentalidad mediante experiencias directas y por las observaciones de lo que ocurre con los demás. En consecuencia, los empleados realizan un tipo de análisis de costo-beneficio, frecuentemente implícito, respecto de su propio comportamiento en el trabajo. Si el beneficio calculado vale el costo, es probable de que se esfuercen más (Davis y Newstrom, 2002), y que se comprometa.

La teoría de las expectativas, sostiene que la fortaleza de una tendencia a actuar de cierta manera depende de la fortaleza de las expectativas, de que el acto sea seguido por un resultado determinado y de lo atractivo del resultado para el individuo (Robbins, 1999).

En términos más prácticos, la teoría de las expectativas dice que un empleado estará motivado para ejercer un alto nivel de esfuerzo, cuando crea que éste llevará a una buena evaluación del desempeño; que una evaluación conducirá a recompensas organizacionales como un bono, un incremento salarial o un ascenso; y que las recompensas satisfarán las metas personales del empleado (Robbins, 1999). El mismo autor, menciona que la teoría de las expectativas se enfoca en tres relaciones:

- Relación esfuerzo-desempeño. La probabilidad percibida por el individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo conducirá a un desempeño.
- Relación recompensa-desempeño. El grado en el cual el individuo cree que el desempeño de un nivel particular llevará al logro o al resultado deseado.
- Relación recompensa-metas personales. El grado en el cual la organización premia las metas personales del individuo o sus necesidades y lo atractivo que esas recompensas potenciales son para el individuo.

La teoría de las expectativas ayuda a explicar por qué muchos empleados no están motivados en sus trabajos y simplemente hacen lo mínimo necesario para mantenerse, quizá, ellos sólo se queden en la organización porque pierden más si se van (compromiso de continuidad), ya que en la actualidad conseguir otro trabajo es muy complicado, o por otra parte, si la organización no está cumpliendo con las expectativas del trabajador, puede que en él surja un deseo de rotar (intención de rotación), y sólo este esperando a que se les presente una mejor oportunidad.

Después de conocer las perspectivas psicológicas del compromiso organizacional, es fundamental conocer cómo es la medición de esta actitud en la psicología organizacional.

## **2.5. Medición del compromiso organizacional**

Existen varios modelos explicativos para el compromiso organizacional, entre ellos se encuentra el propuesto por Porter y Mowday, el modelo de Mathieu y Zajac, el de Meyer y Allen, etc.

El modelo de Meyer y Allen constaba sólo de dos componentes el afectivo y el de continuidad hasta el año de 1984. Posteriormente en el año de 1991 se agrega como tercer componente el compromiso normativo (Betanzos, 2007).

Ahora, cabe remarcar que Meyer y Allen (citados en De Frutos, et al., 1998) aportan evidencia de la validez discriminante de las tres dimensiones de su escala, llevando a cabo un análisis factorial exploratorio y encontrando una estructura factorial con tres factores, los cuales coinciden con las tres dimensiones propuestas. Esta estructura fue validada posteriormente mediante análisis factorial confirmatorio.

Sin embargo, el primer intento sistemático de la medición del compromiso organizacional, refiere Sánchez, Lanero, Yurrebaso, y Tejero, (2007) lo realizaron Porter, Steers, Mowday y Boulian en 1974, ellos desarrollaron el cuestionario “*Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)*”, el cual mide el compromiso

afectivo del trabajador hacia la organización, por lo que resulta incompleto dado que los individuos mantienen y manifiestan diferentes tipos de compromisos con la organización.

En su primera versión el OCQ o también conocido como el cuestionario de Porter, et al., consistía en 15 ítems que confluían en un único factor. Según los mismos autores del cuestionario, diseñaron una herramienta fácil de administrar y que se pudiera usar en diferentes organizaciones entre una gran variedad de empleados (Gallardo, 2008).

Este instrumento ha sido criticado por falta de homogeneidad, pero sobre todo por reflejar más las intenciones de posibles comportamientos como la rotación de personal y desempeño, más que las actitudes. Dichas críticas lograron que los investigadores fueran más cautos en su utilización, de modo que empezaron a usar una versión abreviada del instrumento que omite 6 ítems problemáticos (Gallardo, 2008).

En definitiva, fue hasta 1991 cuando Meyer y Allen (citados en Betanzos 2007), realizaron la primera versión del instrumento de compromiso organizacional que constaba de 8 reactivos para cada una de las escalas (afectiva, de continuidad y normativa), pero después de una revisión realizada por los mismos autores en el año de 1993, cada escala quedó conformada por 6 reactivos respectivamente, aunado a lo anterior Betanzos y Paz (2007) refieren que la primera versión mide la internalización de los valores sociales, mientras que la

segunda versión focaliza más directamente el sentido de obligación a mantenerse en la organización.

Ahora bien, el interés por el compromiso organizacional, mencionan Betanzos y Paz (2007), ha llevado a que se impulsen numerosos trabajos en una variedad de contextos, diversidad de personas, puestos y diferentes situaciones laborales.

Actualmente, y a sabiendas de las múltiples escalas para medir compromiso, las aportaciones de Meyer y Allen (citados en Mañas, Salvador, Boada, González y Agulló, 2007), son las que han provocado un mayor impacto; estas sugieren que el compromiso organizacional comprende tres facetas: emocional, relacionado con el grado de identificación desarrollado por los trabajadores; de continuidad, indica la necesidad de los empleados de permanecer en el puesto; y normativo, se trata de una obligación percibida por permanecer en la institución.

En opinión de Ko. Price, Mueller, Hackett, Bycio y Hausdorf (citados en Belausteguigoitia, 2000), algunas consecuencias que derivan de los tres tipos de compromiso del modelo de Meyer y Allen antes referidos, son la intención de permanecer o abandonar la organización y la búsqueda de otro empleo.

Por su parte, Steers (citado en Juaneda y González, 2007), realizó una de las primeras investigaciones donde aparecen reflejadas las relaciones entre el compromiso y algunas variables sobre resultados individuales como absentismo, rotación y desempeño.

También, podemos citar una de las investigaciones realizadas que involucra intención de rotación y compromiso organizacional y es la que se llevó a cabo por Vandenberghe, Bentein y Stinglhamber en el año 2004 (citado en Juaneda y González, 2007), cuyos resultados demuestran la relación inversa entre el compromiso afectivo y la intención de abandono de la organización.

En el caso del compromiso de continuidad y normativo también se halló una relación inversa, esto según los resultados encontrados por Tejada y Arias (2005).

Respecto a lo anterior, los autores Meyer y Allen (Citados en Bello, 2009), aluden que podría esperarse una relación negativa entre los tres tipos de compromiso y la búsqueda de trabajo, es decir, en acciones tendientes a alejarse de la organización, además también puede esperarse una relación positiva entre el grado de compromiso y el tiempo y esfuerzo dedicados al trabajo.

Acorde a lo antepuesto, es posible pensar que el compromiso organizacional acarrea ciertas consecuencias tanto favorables como desfavorables para las organizaciones. En el primer punto se esperaría una intención de permanencia y como contrapartida, la búsqueda del empleo en otra organización presentaría relaciones negativas con el compromiso. Además, conforme se incrementa el compromiso, es de esperarse un mayor esfuerzo, representado por el tiempo dedicado al trabajo y la intensidad del mismo (Belausteguigoitia 2000).

Por lo antes señalado, el mismo autor, menciona que es importante para las organizaciones conocer no sólo el tipo de compromiso, sino también el grado de

compromiso de sus miembros, además es conveniente elevarlo, ya que una de las consecuencias del compromiso organizacional es el alto costo que representa que los empleados dejen su trabajo.

Ejemplo de ello, es que los trabajadores pueden cambiar de empleo cuando valoran que sus habilidades y capacidades no están siendo aprovechadas o aplicadas en su actual trabajo. Por otro lado los cambios frecuentes de empleo afectan la reputación del empleado y puede ser reflejo de inestabilidad o falta de responsabilidad para con su trabajo (Belausteguigoitia, 2000).

Por otra parte, un alto compromiso puede contribuir a que los empleados desarrollen sus habilidades de creatividad e innovación (Katz y Kahn, citados en Belausteguigoitia, 2000).

Finalmente, el mismo autor, apunta que en la actualidad, y cada vez más en el futuro, el compromiso de las personas con la organización constituirá un activo para ellas mismas, puesto que difícilmente puede pensarse en que el compromiso de los miembros de una organización hacia ella redunde negativamente en la misma.

## **2.6. Compromiso organizacional y algunas variables clasificatorias**

Continuando con el presente capítulo, se presentan algunos resultados referentes al compromiso organizacional y algunas variables clasificatorias, tales como el nivel máximo de estudios, el nivel jerárquico, el sexo, el salario, etc. los cuales se citan a continuación.

De acuerdo con Pfeffer (citado en Mercado, 2002), la autopercepción, según el modelo de la racionalidad retrospectiva del comportamiento, enfatiza que cuando no hay fuertes razones extrínsecas (remuneraciones o sanciones) para realizar una actividad, las personas creen que lo hacen porque en verdad les agrada, es decir, se sienten verdaderamente comprometidas con su trabajo; por el contrario, cuando sí existen razones extrínsecas notables para hacer algo y éstas no son habituales, el mismo autor considera que la actividad es menos importante y atractiva. En otras palabras, las remuneraciones o sanciones, desde la autopercepción, pueden llegar a inhibir el compromiso hacia la actividad propia dentro de la organización.

En contraste con lo anterior, Eisenberger (citado en Mercado, 2002), menciona que resulta interesante el hecho de que mediante el apoyo percibido pueda lograrse que los empleados participen más y se incremente su disposición al recompensar mayores esfuerzos, ya sea de manera económica o simbólica. La misma autora menciona que el apoyo organizacional percibido fortalece el compromiso afectivo hacia la organización.

Cabe mencionar que el 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. Por ello, de acuerdo con Mathieu y Zajac (citados en Betanzos, 2007), el salario se ha relacionado significativamente con el compromiso de continuidad principalmente.

Aunado a esto, Greenberg (citado en Betanzos, 2007), menciona que un salario bajo, o que el empleado perciba como tal, 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.

Betanzos (2007), refiere que a pesar de la importancia del sueldo para el compromiso organizacional, son limitados los estudios que se han centrado en este aspecto.

Por su parte, Steers (citado en Mercado, 2002), realizó un estudio con una muestra de 382 empleados de hospital y 119 científicos e ingenieros, en donde encontró que el compromiso está relacionado con la edad, las oportunidades de logro, educación, la tensión del rol y el interés central de la vida.

En el mismo sentido, las características personales (sexo, nivel educativo, estado civil, antigüedad en la organización, participación en el sostenimiento familiar y edad) fueron consideradas en la investigación realizada por Angle y Perry (citados en Mercado, 2002), la muestra fue conformada por 1099 operadores de transporte público en Estados Unidos. Se utilizó el instrumento de Porter (cuestionario de compromiso organizacional). Y se encontró que el sexo fue una de las características personales que no se relacionaban con el compromiso y que la edad tiene sentido al ubicarla en la etapa de la carrera. Sin embargo, en una investigación de Mathieu y Zajac (citados en Mercado, 2002) se encontró que

las mujeres tienden a ser más comprometidas que los hombres, aunque la magnitud de ese efecto es pequeño.

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

Continuando con este análisis, Mathieu y Zajac (citados en Mercado, 2002), encontraron que los valores más altos de compromiso están en los individuos casados, aunque la correlación entre estado civil y compromiso resultó pequeña.

En la misma línea, parece que las personas casadas reportan mayor compromiso que las solteras, debido a las responsabilidades familiares que tienen y a las presiones sociales que conlleva el estar casado (Mathieu y Zajac; Mathieu y Hamel, citados en Betanzos, 2007).

Pasando a otro estudio, el trabajo de Welsch y La Van (citados en Villegas, 2009), mostró en distintos profesionales, que la percepción de autoridad iba acompañada de un alto nivel de compromiso con la empresa. En consecuencia, los empleados que posean o que perciban que tienen 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.

Otro estudio que aporta resultados relevantes es el realizado por Mercado (2002), 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 de 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, este autor 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).

En cuanto a la variable número de hijos, Bello y Bibiano (2009), realizaron una investigación en la cual obtuvieron como resultado una correlación entre el compromiso afectivo y el número de hijos de una muestra de enfermeras de un hospital privado de la Ciudad de México, cuyos resultados mostraron que entre menor sea el número de hijos que tengan, menor será el lazo emocional que las enfermeras establezcan con la organización.

Por otra parte, la percepción de otras oportunidades de empleo como factor ajeno a la empresa, muestra la creencia personal de poder obtener otro trabajo igual o más atractivo que el trabajo que se está desempeñando en la organización, esto de acuerdo con Wanous (citado en Betanzos, 2007).

Adicional a esto, Steers y Mowday (citados en Betanzos, 2007), señalaron que la percepción de otras oportunidades de empleo no afectan las actitudes laborales, lo que influye es el atractivo de esos empleos. Se ha observado que si el trabajador percibe otras oportunidades de empleo, atribuye menor valor a la relación que establece con la empresa y por tanto su compromiso y satisfacción es menor, según mencionan Bateman y Strasser (citados en Betanzos, 2007), está menos involucrado e interpreta las experiencias de trabajo de forma negativa, lo que le lleva a considerar más fácilmente renunciar a la organización, de acuerdo a lo que refiere Betanzos (2007).

Finalmente, se puede mencionar que en toda organización en la que sus empleados tienen un fuerte compromiso, la empresa tiende a beneficiarse de muchas maneras, entre ellas podemos mencionar: un decremento de los índices de rotación de personal, aumento en la productividad, cumplimiento de resultados, incremento en la motivación y satisfacción de los empleados. Todo esto contribuye a que mejore su calidad de vida, aumente su autoestima y satisfacción personal; tenga estabilidad emocional y aproveche el tiempo en beneficio tanto personal como organizacional; es decir, a mejorar su calidad de vida (Pérez, 2007. P. 106).

### **Capítulo 3. Rotación de personal e intención de rotación de personal**

El factor humano es imprescindible y elemental en las organizaciones, su actitud hacia ésta, puede ser benéfica o perjudicial, por ello es muy importante tener en cuenta cuál es el comportamiento del trabajador, debido a que éste se ve reflejado en su trabajo y por ende en su productividad.

En la actualidad, Chiavenato (2000), menciona que uno de los problemas que más preocupan a los ejecutivos de recursos humanos es el aumento de salidas o pérdidas de éstos últimos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. De igual manera, Anaya y Hernández (2000), refieren que las empresas tienen un enorme interés en que su personal tenga una estabilidad en la organización, puesto que, si existe un gran índice de rotación en una empresa se puede ver reflejado en los costos de ésta, y puede llegar a ser perjudicial para la misma, ya que se desperdicia tiempo y dinero por parte de la organización.

Ahora bien, Robbins (1994), alude que es importante exponer que todas las organizaciones tienen cierta rotación y que ésta puede ser positiva si las personas indicadas abandonan la organización, ya que puede propiciar la oportunidad para sustituir a una persona que no trabaja bien, por otra persona que tiene más capacidad o motivación, aumentar las oportunidades de ascenso y aportar ideas nuevas y frescas a la organización.

Sin embargo, este mismo autor (1999), añade que una alta rotación entorpece el funcionamiento eficiente de una organización, cuando personal con conocimientos y experiencia se va y los remplazos deben encontrarse y prepararse para asumir puestos de responsabilidad, es decir a menudo la rotación involucra la pérdida de gente que la organización no desearía perder.

Robbins (1999), en su libro “Comportamiento organizacional” hace alusión a un experimento que se realizó con 900 empleados que habían renunciado a sus trabajos, y en el cual se encontró que el 92% obtenía calificaciones de rendimiento “satisfactorio” o mejores que las de sus supervisores, así, cuando la rotación es excesiva o cuando involucra a empleados de valioso rendimiento, puede ser un factor de ruptura, que obstruya la eficacia de la organización.

### **3.1. Definición de rotación de personal**

Antes de continuar con este capítulo, es importante profundizar más en el significado de la rotación del personal, por esa razón a continuación expondremos una serie de definiciones de este concepto, acorde a diversos autores.

Arias (1988, p. 404-405), menciona que la rotación de personal implica la salida de trabajadores de una empresa que tienen que ser sustituidos, independientemente del nivel jerárquico, departamento o puesto.

Robbins (1994, p. 25), explica que la rotación de personal es la sustitución de personal que abandona, por voluntad o involuntariamente, una organización para siempre.

Rodríguez (1998, p. 252), manifiesta que la rotación es el cambio que los empleados realizan de una organización a otra con el fin de desarrollar su carrera profesional mediante procesos de promoción o adquisición de nuevas experiencias que les permitirán enriquecer sus conocimientos, habilidades y potencial profesional.

Chiavenato (2000, p. 188), explica que el término de rotación de personal de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales.

Mendoza (2003, p. 105), dice que la rotación de personal es cuando un empleado abandona un puesto por cualquier causa, y éste es ocupado por otra persona que se contrata.

A partir de las anteriores definiciones podemos considerar a la rotación de personal como la separación de estos últimos de la organización.

### 3.2. Clasificación de la rotación de personal

Como se mencionó en párrafos anteriores, la rotación de personal es la salida de los trabajadores de la organización a la que pertenecen, esta salida puede ser por diversas causas, por lo tanto la rotación de personal según Piugervert (citado en Cante 1998, p. 17-18), se ha clasificado de diferentes formas: en interna, externa, involuntaria o inevitable y voluntaria (ver figura 3.1).

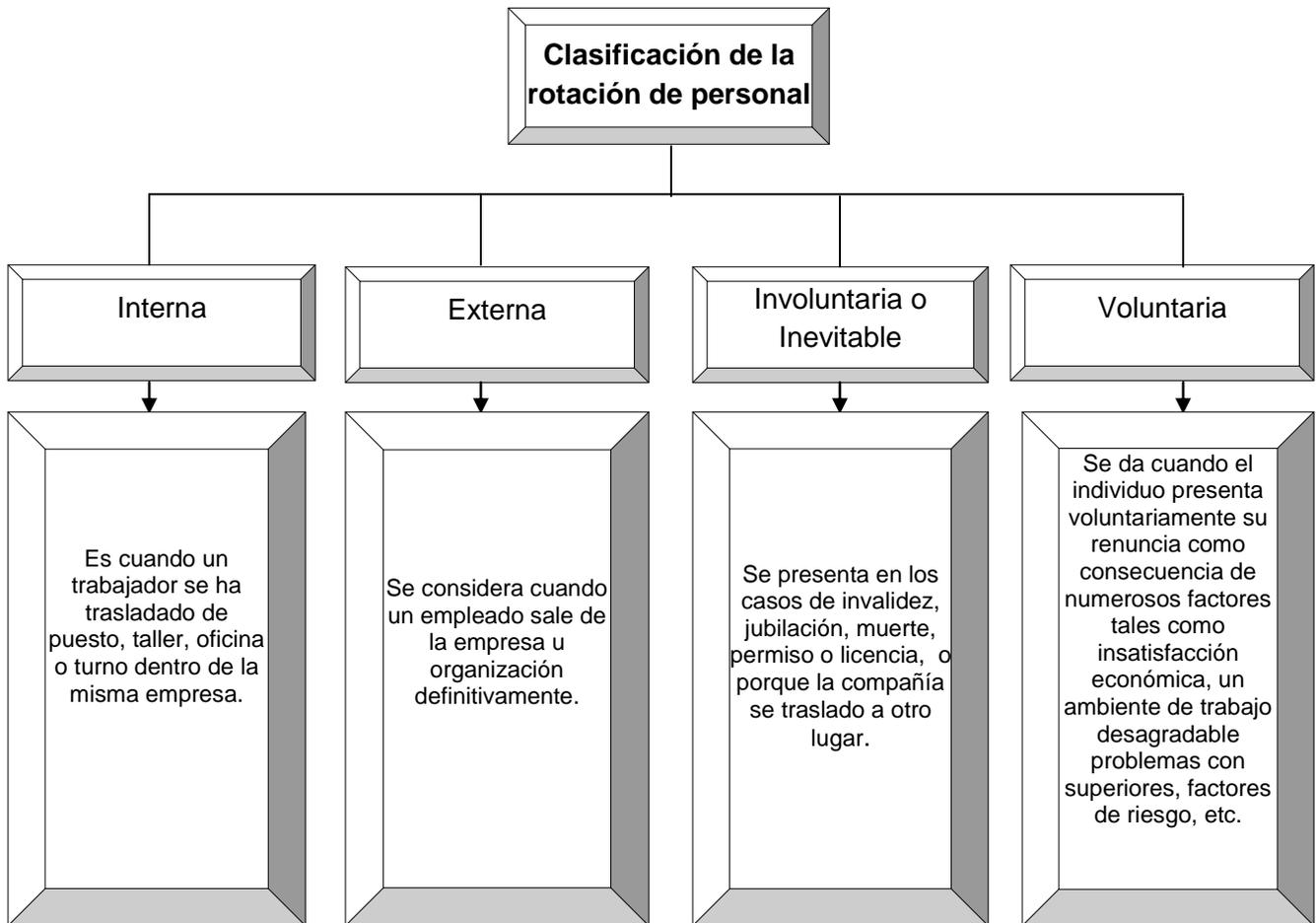


Figura 3.1. Clasificación de la rotación de personal.

### **3.3. Causas de la rotación de personal**

En la actualidad el capital humano es uno de los factores determinantes que contribuye a la competitividad de las organizaciones, puesto que las competencias, los conocimientos, la creatividad, la capacidad para resolver problemas, el liderazgo y la identificación del personal, son algunos activos requeridos para enfrentar las demandas de un entorno turbulento y alcanzar la misión organizacional (Littlewood, 2006).

Por tal motivo, es sumamente importante conocer cuáles son las causas que provocan la rotación de personal, para así, poder ofrecer soluciones.

Cabe recalcar, que la rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal (Chiavenato, 2000).

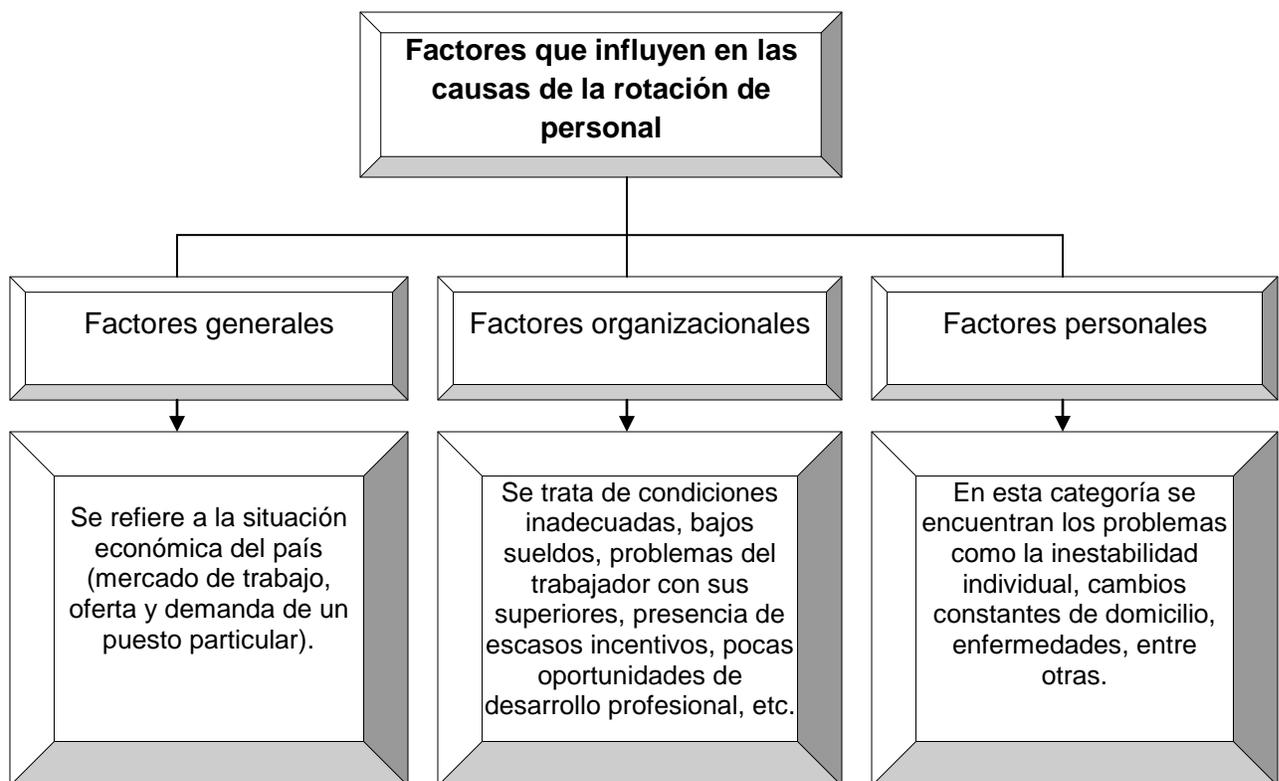
La información correspondiente a fenómenos internos o externos se obtienen de las entrevistas de retiro con las personas que se desvinculan, para así, diagnosticar las fallas y eliminar las causas que están provocando el éxodo del personal (Chiavenato, 2000).

El mismo autor, cita como fenómenos externos, la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica y las oportunidades de empleo en el mercado laboral; a este respecto Rodríguez (1998), concuerda con lo antes mencionado, ya que, apunta que la rotación de

personal depende en gran medida de las condiciones contextuales, económicas y del empleo del área y del mercado de referencia.

Y como fenómenos internos Chiavenato (2000), señala la política salarial de la organización, las condiciones físicas del ambiente de trabajo, la cultura organizacional de la empresa, los tipos de relaciones humanas existentes en la organización, las oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización, la moral del personal de la organización, etc.

Al hablar de los motivos que consideran los empleados para abandonar su empleo el autor Testa (1973, citado en Cante 1998) alude a tres factores que influyen en las causas de la rotación de personal (ver figura 3.2).

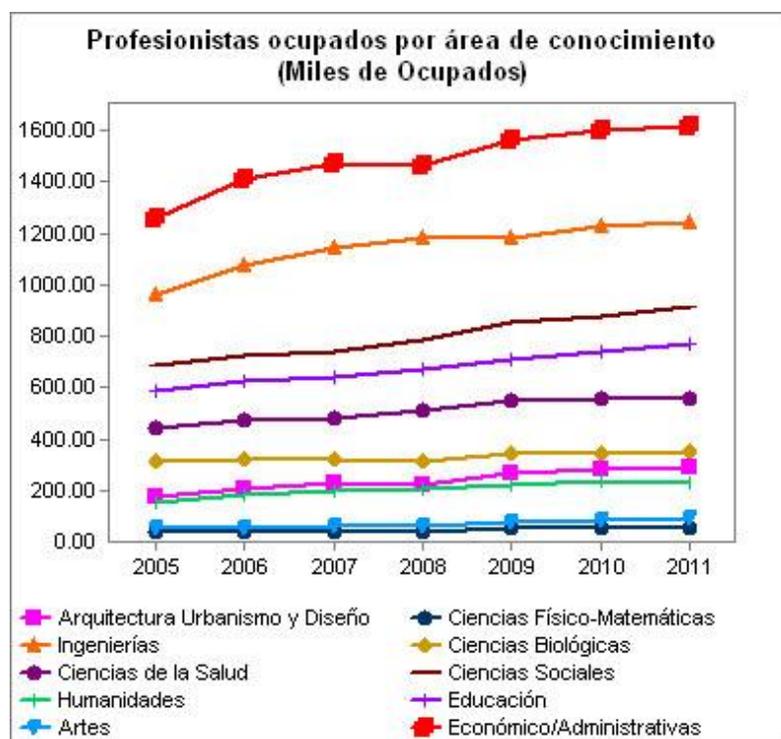


**Figura 3.2. Factores que influyen en las causas de la rotación de personal.**

Ahora bien, una de las causas más comunes que, desde el punto de vista laboral, han aumentado la rotación de personal en las organizaciones en los últimos años, es la relación con el contenido del trabajo y los salarios (Arteaga, 2008).

En este punto también es importante mencionar algunos datos relevantes respecto a las tendencias del empleo profesional, ya que uno de los factores que influyen en la rotación de personal es la oferta laboral.

Los datos actualizados al primer trimestre de 2011 de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) (obtenido de observatorio laboral, 2011), mostraron que las carreras con mayor número de profesionistas ocupados son: contaduría y ciencias administrativas ver figura 3.3.



**Figura 3.3. Profesionistas ocupados por área de conocimiento (obtenido de observatorio laboral, 2011).**

La misma encuesta reveló que no todos los profesionistas de las carreras con mayor número de profesionales empleados se ocupan en actividades afines a sus estudios: contaduría solo el 30.9% y ciencias administrativas el 49.1% ejercen actividades relacionadas con su profesión.

De igual manera se encontró en dicha encuesta que las áreas que muestran el menor número de ocupados son: humanidades, artes y ciencias físico-matemáticas y las carreras con menos profesionistas ocupados son: ciencias del deporte, forestales y zootecnia.

En esta encuesta también se consideró el porcentaje de mujeres profesionistas ocupadas con respecto al total de profesionistas ocupados en el país, el cual es de 41.9%. Las áreas profesionales en donde las mujeres representan a más de la mitad del total de profesionistas ocupados son: humanidades, educación, artes y ciencias de la salud.

Las carreras con mayor porcentaje de mujeres profesionistas ocupadas son: diseño textil (99.1%), formación docente en educación preescolar (96.6%) y formación docente en educación especial (90.1%).

Las mujeres profesionistas tienen menor presencia en la ocupación en las áreas de las ingenierías, ciencias biológicas y arquitectura, urbanismo y diseño.

Las carreras con los porcentajes más bajos de mujeres profesionistas ocupadas son: ingeniería electromecánica (0.7%), pilotos aviadores y navales (0.8%) e ingeniería mecánica (2.5%).

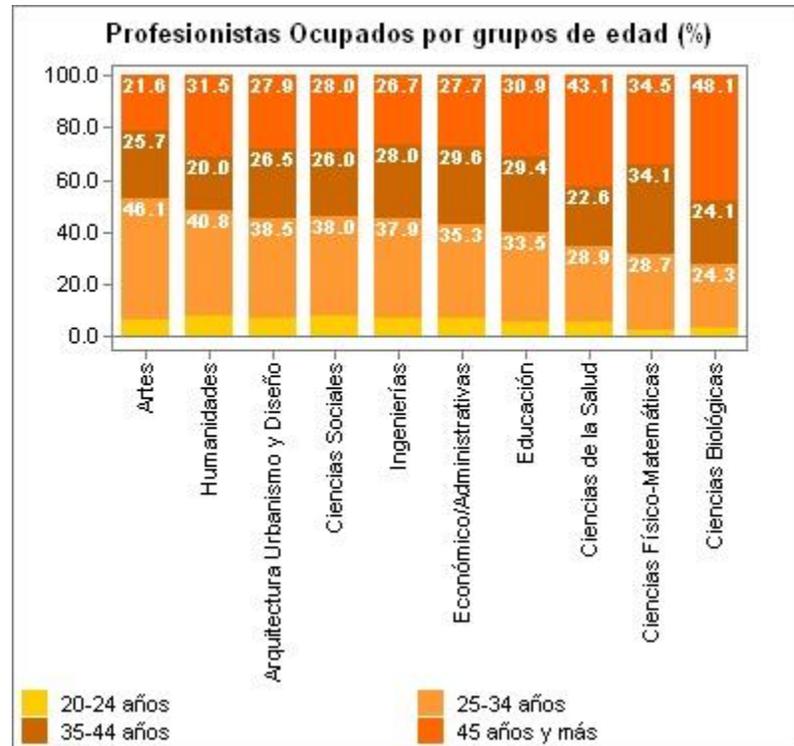
Finalmente referente a la encuesta, se puede mencionar las tendencias de ocupación laboral respecto al grupo de edad. Los profesionistas ocupados de 20 a 24 años de edad se concentran mayoritariamente en las áreas de ciencias sociales, humanidades e ingenierías ver figura 3.4. Adicionalmente, la encuesta releva que las carreras que cuentan con el porcentaje más alto de jóvenes ocupados en este rango de edad son: ciencias políticas, nutrición y mercadotecnia (22.5%, 19% y 15% respectivamente).

Mientras que los profesionistas ocupados de 25 a 34 años se concentran en mayor medida en las áreas de artes, humanidades y arquitectura, urbanismo y diseño.

Por su parte, los profesionistas ocupados de 35 a 44 años tienen una mayor representación en las áreas de ciencias físico-matemáticas, económico-administrativas y educación.

Para el grupo de profesionistas ocupados mayores de 45 años, la mayor concentración se observa en las áreas de las ciencias biológicas, ciencias de la salud y en ciencias físico-matemáticas.

Las carreras de ciencias sociales con 70.7%, ciencias naturales con 70.2% y ciencias de la salud con 69.3% son las que ocupan al mayor número de personas mayores de 45 años.



**Figura 3.4. Profesionales ocupados por grupo de edad, en porcentajes (obtenido de observatorio laboral, 2011).**

Después de haber citado las causas de la rotación de personal y algunos datos relacionados con la oferta u ocupación laboral, también es relevante mencionar cuáles son los antecedentes precisamente de la rotación de personal, Littlewood (2006), menciona que existen cuatro:

- Bajo apoyo organizacional percibido.

El apoyo organizacional percibido es la interpretación general de los empleados sobre el grado en que la organización valora las contribuciones del personal y se preocupa por su bienestar (Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa, citados en Littlewood, 2006).

Esta variable puede ser categorizada como un constructo multifactorial, de acuerdo a la teoría del intercambio social, que propone que los individuos se ven obligados a responder positivamente a un trato favorable proveniente de otra persona o de la organización. Los hallazgos generales de la literatura indican que las acciones benéficas realizadas por la organización a favor de sus empleados contribuyen a relaciones positivas de intercambio y generan la obligación por responder de la misma manera a favor de la organización (Littelwood, 2006).

Un alto nivel de apoyo organizacional percibido puede satisfacer la necesidad de un individuo por estima o pertenencia, y generar la expectativa de que un aumento en el esfuerzo a favor de la organización puede ser objeto de reconocimiento y recompensa. Por lo tanto, desde el fundamento teórico de la reciprocidad, los investigadores argumentan que el apoyo organizacional percibido puede reforzar el compromiso afectivo y aumentar el esfuerzo (Eisenberger, et al. y Eisenberger, Cummings, Armeki y Lynch, citados en Littewood, 2006).

- Bajo compromiso organizacional

Este concepto fue explicado en el capítulo 2, sin embargo se puede señalar, que la importancia del compromiso, está dada por su potencial para reducir la rotación y el ausentismo, y mejorar el desempeño organizacional (Littlewood, 2006).

- Búsqueda de empleo

La búsqueda de empleo se define como la averiguación consciente y activa de otro(s) empleo(s) en otra(s) organización(es), con la finalidad de hacer

comparaciones y cambiar de empleo. La consideración y la búsqueda activa de otras posibilidades de trabajo son útiles para aquellos empleados que consideran crítico tener una opción de empleo al renunciar (Littlewood, 2006).

- Intención de rotación

Se refiere a la probabilidad, calculada y expresada por el mismo individuo, de dejar en un futuro próximo a la organización. La intención del empleado por terminar con la relación laboral que lo une con la organización refleja una estable orientación cognitiva hacia la separación de la organización, y esta orientación determina la decisión final por permanecer o renunciar. En otras palabras, el individuo que ha renunciado, lo ha hecho porque tuvo la intención de separarse, así lo decidió y voluntariamente realizó lo conducente para terminar su relación laboral (Littlewood, 2006).

### **3.4. Costos de la rotación de personal**

Los costos de la rotación de personal son una de las grandes consecuencias de ésta, ya que no sólo pone en peligro las utilidades futuras de la organización, sino la existencia de la misma (Mendoza, 2003).

Chiavenato (2000), explica que la rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios, los cuales se explican a continuación.

a) *Costos primarios de la rotación de personal*

Los costos primarios, se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su remplazo por otro. En estos costos se pueden incluir, los costos de reclutamiento y selección, los costos de registro y documentación de los empleados que entran a la organización, y los costos de ingreso, que se refieren a los costos de capacitación.

b) *Costos secundarios de la rotación de personal*

Los costos secundarios abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica, porque sus características son cualitativas en su mayor parte. Están relacionados de manera directa con el retiro y el consiguiente remplazo del trabajador, y se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación.

Entre estos costos, se pueden ubicar los efectos en la producción, que se refieren a las pérdidas de la producción (producción inferior, ocasionada por la vacante). En estos costos también se encuentran los ocasionados por la actitud del personal, es decir, las imágenes, actitudes y predisposiciones transmitidas entre compañeros, por el empleado que se retira, y a la vez por el empleado que inicia en su cargo.

Los costos de personal extra y horas extras, los costos adicionales de energía eléctrica, combustible, etc. (los cuales se deben al índice reducido de producción del nuevo empleado), así como los costos en el aumento de accidentes, también se asientan en los costos secundarios.

c) *Costos terciarios de la rotación de personal.*

Se relaciona con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano o largo plazo. En este punto, se puede mencionar que los costos primarios son cuantificables, los secundarios son cualitativos y los terciarios son estimables.

En estos costos se pueden mencionar, costos de inversión extra que se refieren al aumento proporcional de las tasas de seguros, depresión de equipos, mantenimiento y reparaciones respecto al volumen de producción (reducido ante las vacantes presentadas a los recién ingresados durante el periodo de ambientación y entrenamiento).

En los gastos terciarios también se encuentra las pérdidas en los negocios, lo cual se refleja en la imagen, lo anterior ocasionado por la falta de calidad de los productos o servicios prestados por empleados inexpertos.

Por otra parte, en este apartado cabe enfatizar que los costos de la rotación no sólo recaen en la empresa, sino también en la fuerza de trabajo, es decir en el recurso humano, puesto que como lo menciona Sánchez, S., et al. (2007), los empleados que permanecen deben ocuparse del trabajo de los que se han marchado, lo que puede incrementar su estrés laboral y, en consecuencia disminuir su productividad, mientras se recluta y se forma a los sustitutos.

Por otro lado, y como ya se había mencionado, los cambios frecuentes de empleo afectan la reputación del empleado y puede ser reflejo de inestabilidad o falta de responsabilidad para con su trabajo (Belausteguigoitia, 2000).

### 3.5. Índice de rotación

Resulta de gran importancia para las empresas conocer el índice de su rotación de personal, pues se trata de recursos críticos para cualquier empresa y que deben de mantenerse en el punto más bajo posible, ya que la rotación de personal, no sólo representa un costo importante para la empresa, sino que también tiene impacto significativo en la rentabilidad futura, porque no garantiza una calidad uniforme, ni permite entregar el servicio o el producto a tiempo y ser competitivos en costos (Mendoza, 2003).

El cálculo del índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas y los recursos humanos disponibles en las organizaciones durante cierto periodo (Chiavenato, 2000).

Existen varias formulas para establecer el índice de rotación:

- Arias (1988) propone la siguiente:

$$Rotacion = \frac{\text{numero de bajas en el año} \times 100}{\text{promedio de personas durante el año en la empresa}}$$

El mismo autor considera que entre el 5% y el 15% son índices aceptables de rotación de personal.

- Knapp (1965) substraído de Cante (1998) plantea la siguiente:

$$FIKZ = \frac{A \times 100}{PB + Z}$$

Donde:

FIKZ = la relación entre el número de salidas registradas en un periodo de tiempo (rotación).

PB = número de personal al principio.

Z = contrataciones en un periodo de tiempo.

A = salidas.

- Una de las formulas más usadas para conocer el índice de rotación laboral es la siguiente (Pineda, 1988, citado en Cante, 1998):

$$\text{índice de rotación} = \frac{B}{N} \times 100$$

Donde:

B = número de bajas

N = promedio de personas en nomina en un periodo específico de tiempo.

Cuando en alguna empresa el resultado del índice de rotación es alto, resulta un indicador de descontento, el cual puede originar disminución de la productividad, quejas, ausentismo por parte de los empleados e intención de abandonar el empleo (Anaya y Hernández, 2000).

### **3.6. Intención de rotación de personal**

La intención de abandonar la organización ha recibido atención recientemente como una variable de investigación organizacional (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski y Erez, citados en Parnell y Rick, 2003), por tal motivo, ésta es una de las variables que forman parte de esta investigación, cabe destacar en estas líneas, que recolectar los datos de los empleados que abandonan voluntariamente la organización es difícil, por lo que frecuentemente los investigadores se han centrado en obtener el determinante más directo de la rotación, la intención de abandonar o permanecer en la misma (Bluedorn, citado en Simo, et al., 2008).

En el mismo sentido, es de llamar la atención que Bluedorn y por separado Price y Mueller (citados en Littlewood, 2006), llegan al grado de recomendar el uso de la variable intención de rotación en vez de la misma rotación, tal vez porque ésta última es más difícil de predecir y porque hay varios factores externos que la afectan. De igual manera es más viable y cómodo trabajar con Intención de rotación que con la misma rotación, ya que es suficiente preguntar por la intención, y no es necesario esperar a que ocurra la separación. Otra razón es la dificultad que anteponen las organizaciones a los investigadores para la obtención de registros y archivos de expedientes, lo que concuerda con el párrafo antes citado.

Ahora, se dice que la rotación o fluctuación de personal puede ser real o potencial, la primera es la salida consumada ante la cual no se puede tomar ninguna medida, pues el trabajador ya se ha marchado, en el segundo caso la

salida está relacionada con el deseo latente del trabajador, el cual no se ha hecho efectivo (Flores, Badii y Abreu, 2008), a este último se le conoce como intención de rotación o intención de abandonar el empleo.

Las intenciones de abandono constituyen tanto un plan ejecutivo como una opción alternativa, que ciertamente puede consolidarse si el proceso y la experiencia se mantiene o se agrava, o si el contexto proporciona resoluciones de cambio (Moreno, Garrosa y Rodríguez, 2009).

Algunos autores afirman que la intención de abandono predice en mayor medida el abandono definitivo de la organización que otras medidas actitudinales (Krausz, Koslowsky, Shalom y Elyakim, 1995; Kristensen y Westergård-Nielsen, 2004, citados en Moreno, et al., 2009).

### **3.7. Definición de intención de rotación de personal**

La intención de rotación de personal se define como la probabilidad subjetiva de que el individuo cambie de empleo en un cierto periodo de tiempo. Al contrario del rotación, la intención de rotación no posee un carácter definitivo (Sánchez, et al., 2007, p. 11).

La intención de rotación es la tendencia de un empleado a no continuar en su empleo en una organización (Meyer, Allen y Smith, 1993, citados en Vera, 2008, p. 4) y es una variable predictora de la renuncia voluntaria a un empleo (Hellman, 1997, citado en Vera, 2008, p. 5).

Por su parte, Tejada y Arias (2005, p. 301) definen a la intención de cambiar de empleo como la posible retirada voluntaria del trabajo, y añaden que si ésta se consuma afectaría negativamente a las organizaciones al producir costos asociados al reclutamiento y la capacitación de nuevos trabajadores, y disminuiría la productividad al generar un ambiente disfuncional para el trabajador.

### **3.8. Intención de rotación y su relación con las actitudes**

Después de haber proporcionado algunas definiciones de intención de rotación, es sumamente relevante mencionar que la intención de rotación, es una intención conductual y que se ubica también en la galaxia de la actitud, de hecho es definida como la disposición a realizar cierta clase de acción relevante para la actitud. Además la intención conductual es una condición previa e indispensable para la acción (De Castro, 2000, p. 12).

Al respecto, De Castro (2000), menciona que los factores actitudinales se encuadran en un marco semántico confuso, donde a menudo se mezclan etiquetas y conceptos diferentes, o donde por el contrario, elementos de un mismo proceso se consideran como extraños entre sí y a veces como antiéticos. Así dentro del concepto genérico de factores actitudinales deben incluirse las normas personales, las creencias, los valores e incluso las intenciones conductuales.

Pues, como lo menciona la teoría de los tres componentes de las actitudes, el componente cognitivo, se refiere a las creencias de la persona acerca de un objeto; el componente afectivo, consiste en los sentimientos de la persona hacia el

objeto; y el componente conductual, consiste en las tendencias de las personas (o intenciones) para actuar en formas particulares hacia el objeto (Perlma y Cozby, 1992, p. 76).

Cabe subrayar, que la actitud laboral puede ser definida como aquellos sentimientos favorables o desfavorables que se tienen hacia alguna característica del medio de trabajo o hacia algún problema relacionado con éste (De Castro, 2000).

El interés del estudio de las actitudes laborales se basa en su posible influencia en el desarrollo de acciones a favor de la organización. Así, las actitudes son consideradas como un importante mediador entre la adquisición de nueva información por una parte y por otra, del cambio de comportamiento (Petty y Priester, citados en De Castro, 2000, p. 12).

Ahora, una teoría relacionada con la intención de rotación, es la teoría de la acción razonada propuesta por Ajzen y Fishbein (citados en Stefani, 2005, p. 22), pues ésta, asume que la mayoría de los comportamientos sociales relevantes están bajo el control volitivo del sujeto y que siendo el ser humano un ser racional que procesa la información de la que dispone en forma sistemática, utiliza dicha información estructurada para formar la intención de realizar (o no realizar) una conducta específica.

La intención se refiere a la decisión de ejecutar o no una acción particular y, dado que es el determinante más inmediato de cualquier comportamiento

humano, es considerada la pieza de información más importante para la predicción de una determinada conducta (Stefani, 2005).

La teoría de la acción razonada es un modelo comprensible de las relaciones entre las actitudes, creencias, intenciones de conducta y conductas. Básicamente los autores de esta teoría, proponen que las creencias de una persona acerca de un objeto, determinan cómo se siente la persona respecto al objeto (es decir, las actitudes del individuo). A su vez la actitud determina las intenciones conductuales de la persona con respecto a ese objeto. Por último, estas intencionalidades conductuales determinan cómo el individuo se comporta hacia el objeto (Perlman y Cozby, 1992).

Fishbein y Ajzen (citados en Perlman y Cozby, 1992), denominaron su enfoque como la teoría razona, ya que suponen que los humanos son normalmente muy razonables y hacen uso sistemático de la información de la que disponen y proponen que la gente considera las implicaciones de sus acciones antes de decidirse conducirse o no de un cierto modo.

La teoría de la acción razonada además, sostiene que cualquier variable externa al modelo propuesto (ver figura 3.5), como características demográficas, situacionales o de personalidad, pueden influir sobre la intención y también, indirectamente, sobre la conducta real. Es decir, que la relación entre una variable externa y la intención de llevar a cabo una conducta específica está mediada por uno o por los dos factores que determinan la intención (Stefani, 2005, p. 24).

Ajzen y Fishben (citados en Páez, 1994, p. 144) plantean el modelo de actitud utilizando modelos estructurales de valor esperado. En el modelo estructural de actitudes, el sujeto es visto como un tomador racional de decisiones, el cual se comportará en función de la valoración de los resultados de su comportamiento y de las expectativas que tiene sobre ese comportamiento en relación a lograr dichos resultados.

Además de esta racionalidad instrumental, el modelo integra la racionalidad cultural o normativa mediante una medida de la opinión favorable/desfavorable de los otros significativos ante la conducta específica y se cuestiona también sobre la motivación a seguir esta opinión (Boyd y Wandersman, citados en Páez, 1994, p. 144).

Antes de plantear el modelo, es importante mencionar que las creencias son eslabones entre un objeto y un atributo (amistoso, inteligente, etc.), y que estos eslabones tienen cierto nivel de probabilidad (de 0 a 1 = fuerza de la creencia) (Perlman y Cozby, 1992).

Fishbein y Ajzen (citados en Perlman y Cozby, 1992) teorizan que las actitudes hacia un objeto, problema o persona, pueden predecirse al calcular la suma de las creencias sobresalientes. Es decir para cada creencia, multiplicar la fuerza de la creencia por la evaluación del atributo (se utiliza una escala) y, después de suman estos productos para cada creencia. El resultado global refleja la actitud global.

Por otra parte, la multiplicación de la opinión de los otros por la motivación a hacerles caso, sumando el total, compone la norma subjetiva. Se postula que el modelo tiene una buena capacidad predictiva (Páez, 1994).

El componente actitudinal, de acuerdo con Stefani (2005), se refiere a la actitud del sujeto hacia el propio desempeño de una conducta específica bajo determinadas circunstancias.

Dado que Fishbein (citado en Stefani, 2005, p. 23), define a la actitud como una predisposición aprendida a responder a un objeto en forma consistentemente favorable o desfavorable, este componente apunta a los sentimientos positivos o negativos del sujeto respecto de su conducta en cuestión.

El componente normativo se refiere a la norma subjetiva del individuo que indica su percepción de la presión social que se ejerce sobre él para que ejecute (o no ejecute) una determinada conducta (Stefani, 2005, p. 23).

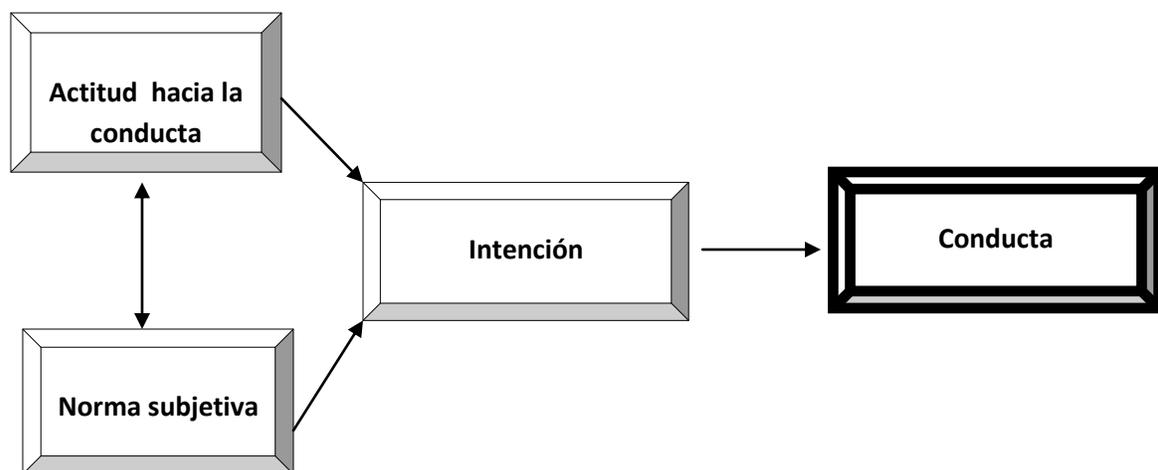


Figura 3.5. Esquema actitudinal propuesto por Ajzen y Fishbein (Páez, 1994, p.145)

En términos generales, un individuo tendrá la intención de realizar una conducta dada, cuando posee una actitud positiva hacia su propio desempeño en la misma, y cuando cree que sus referentes sociales significativos piensan que debería llevarla a cabo (Fishbein, citado en Stefani, 2005, p. 24). Dada una alta correlación entre la intención de realizar una conducta y el comportamiento real, los dos componentes de la teoría podrían predecir la conducta e informar sobre los determinantes de la misma, siendo estos dos propósitos el objetivo último de la teoría de la acción razonada (Stefani, 2005, p. 24).

Con el fin de ampliar el modelo de la acción razonada a las conductas, Ajzen (citado en Páez, 1994, p. 145) agregó al modelo el control percibido de la conducta, el cual se refiere a la percepción de los obstáculos internos (falta de habilidades, de competencias) y externos o situacionales (poca accesibilidad, no colaboración de otros).

Finalmente, de acuerdo con Páez (1994), el control percibido ha mostrado tener efectos directos e indirectos sobre la conducta a través de la intención de conducta.

### **3.9. Medición de la intención de rotación**

Después de haber ilustrado el concepto de intención de rotación, es primordial referir que existen múltiples escalas utilizadas en las investigaciones para medir este constructo, entre ellas se encuentran las siguientes:

Uno de los primeros instrumentos para medir la intención de rotación, fue el adaptado por Hom, et al., en el año de 1884 (citado en Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski y Erez, 2001). Dicho instrumento consta de tres reactivos, cuya  $\alpha$  es igual a 0.95.

Los reactivos de este instrumento son:

*¿Usted intenta dejar la organización en los siguientes 12 meses?*

*¿Cómo se siente profundamente sobre abandonar la organización dentro de los siguientes doce meses?*

*¿Cómo le parecería que usted abandonará la organización en los siguientes doce meses?*

Por su parte Wayne, et al. (1997) extraído de Sánchez, Sanz y Barba (2007), utilizan cinco reactivos para medir el deseo del trabajador de abandonar la empresa. En dicho instrumento se utiliza una escala de cinco posiciones (1= total desacuerdo y 5= total acuerdo) y tiene una  $\alpha$  de 0.88. Los reactivos son los siguientes:

*Busca trabajo activamente fuera de su organización*

*Tan pronto encuentre un trabajo mejor se irá de la empresa*

*Piensa seriamente en dejar su empresa*

*Considera que continuará trabajando para su empresa dentro de cinco años*

*Siente poca lealtad hacia su empresa*

Mobley, et al. (1979, citado en Carmeli y Freund, 2009), diseñaron un instrumento de tres reactivos para determinar la intención de abandono de los

empleados, para el cual, se utiliza una escala tipo likert de cinco puntos (1= fuertemente en desacuerdo y 5= fuertemente en acuerdo). El  $\alpha$  es de 0.89. Los reactivos son los siguientes:

*“Pienso mucho sobre abandonar la organización”*

*“Estoy activamente buscando una alternativa a la organización”*

*“tan pronto como sea posible dejaré la organización”*

Después de haber mostrado algunas escalas, podemos concluir que la mayoría de los ítems son asociados al futuro, debido a que como ya se había mencionado la intención de rotación es una probabilidad de abandonar el empleo, pero que aun no posee un carácter definitivo (Sánchez, S., et al., 2007).

### **3.10. Intención de rotación y algunas variables clasificatorias**

Continuando con este capítulo, yacen algunos resultados sobresalientes referentes a la intención de rotación de personal y algunas variables clasificatorias, tales como tipo de organización (pública o privada), edad, sexo, antigüedad, salario, etc. los cuales citaremos en seguida.

En un estudio realizado por Hellman (1997, citado en Vera, 2008), se halló que las variables: edad, tiempo de permanencia en el empleo y el tipo de organización (pública o privada) tienden a moderar la relación entre la satisfacción laboral y la intención de abandonar el empleo. De hecho, el estudio encontró que los empleados públicos (Gobierno federal de los EE.UU.) con mayor tiempo de

permanencia tenían una propensión menor a considerar abandonar el empleo que sus contrapartes en el sector privado, sin importar el nivel de satisfacción laboral.

De igual forma, se encontró que los empleados públicos menores de 49 años eran más propensos a abandonar el empleo que aquellos de mayor edad. Más aún, los resultados revelaron que entre los empleados públicos, aquellos que tenían 10 años o menos de permanencia demostraban una intención mayor de abandonar el empleo que aquellos con más de diez años de permanencia en el empleo.

En otro estudio, Ibarra (2000), concuerda con Hellman (1997, citado en Vera, 2008), en el hecho de que las personas con menos antigüedad tienen mayores probabilidades de rotar, puesto que Ibarra encontró en su investigación, que el 100% de sus empresas encuestadas contestaron que el personal de nuevo ingreso es el que más rota.

Por su parte, Acker (2004, citado en Vera, 2008), demostró que los participantes con bajos niveles de satisfacción con la paga, denotaron mayores intenciones de abandonar su empleo, al respecto Flores, et al. (2008), mencionan que una de las causas más comunes que desde el punto de vista laboral han aumentado la rotación laboral en las organizaciones en los últimos años es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios, cuando esta relación no se corresponde, el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral.

Continuando con este análisis, Ledesma (2006), halló que la variable género no resulta significativa para la rotación de personal, mientras que la variable edad es significativa para el rango de edad entre 24-28 años, y con lo que respecta al nivel de escolaridad se encontró que las personas que contaban con un nivel educativo de secundaria tenían un índice de rotación inferior a los que tienen bachillerato o universidad. El autor justifica los resultados, y sugiere, que lo encontrado puede venir dado, por el hecho de que entre mayor sea el nivel de escolaridad más profundo es el deseo de buscar mejores oportunidades que permitan un mejor nivel de vida, además de que estas personas, tienen la capacidad de poder encontrar un mejor trabajo, donde el salario y las condiciones laborales sean mejores y que de alguna manera se refleja en ese deseo por trascender o aspirar a un trabajo más digno.

Otro estudio que aporta resultados relevantes es el realizado por Vera (2008), en donde se encontró que existe una intención menor de abandonar el empleo entre los participantes que laboraban para una corporación pública, de forma similar, los participantes que se desempeñaban en puestos gerenciales denotaron una menor intención de abandonar el empleo que los que indicaron laborar en puestos no gerenciales, además los resultados obtenidos del estudio, parecen apuntar a que mientras mayor sea la satisfacción de un empleado público con su salario, menor será su intención de abandonar su empleo.

Finalmente, otra de las variables que repercuten en la rotación de personal según Flores, et al. (2008) son las pocas posibilidades de superación y promoción

que les brinda la entidad, así como los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brindan por pertenecer a la entidad en cuestión.

### **3.11. Intención de rotación de personal y compromiso organizacional**

Cabe señalar que esta investigación surge como una inquietud por ahondar más acerca del comportamiento organizacional de los empleados respecto a su intención de rotación y su compromiso organizacional, y de premisas tales como la dicha por Becker y Billings (1993, citado en Parnell y Rick, 2003), ya que apuntan que se han encontrado fuertes conexiones entre la intención de rotación y el compromiso organizacional, y Simo, et al. (2008) que mencionan que son abundantes los estudios empíricos, que asientan que los principales determinantes de la rotación son la satisfacción con el trabajo y el compromiso organizacional.

Generalmente se ha encontrado una relación negativa entre el compromiso organizacional y la intención de rotación de personal (Arnold y Feldman, 1982; Bluedorn, 1982; Hollenbeck y Williams, 1986, citado en Tett y Meyer, 1993), ejemplo de ello, es el estudio realizado por Tejada y Arias (2005), en donde se analizó la relación entre las prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores (utilizando el modelo explicativo de Allen y Meyer), también se aplicó un instrumento de intención de rotación. En dicha investigación se encuestó a 357 operarios. Los resultados muestran que el compromiso organizacional correlacionó negativamente con la intención de cambiar de empleo.

A continuación describiremos algunos estudios que toman en cuenta estas dos variables.

Simo, et al. (2008), realizaron un estudio acerca de la relación entre el compromiso organizacional y la satisfacción con el trabajo, con la intención de abandonar la universidad, comparando al profesorado universitario que trabaja a tiempo completo con el profesorado que trabaja a tiempo parcial, con una muestra procedente de la Universidad Politécnica de Cataluña. Los resultados de la investigación empírica, demostraron que los profesores universitarios con valores altos de satisfacción con el trabajo y de compromiso organizacional, fueron los que tenían menor intención de abandonar la organización. Los profesores que trabajan a tiempo completo pueden permanecer en la organización aunque su satisfacción con el trabajo sea baja, pues su compromiso de permanencia puede ser elevado. Los profesores que trabajan a tiempo parcial con bajo compromiso afectivo podrán abandonar a organización fácilmente.

Referente al compromiso afectivo, Zamora (2008), menciona que entre las diversas investigaciones, éste es, de los tres tipos de compromiso, el más determinante para decidir permanecer. Ahondando en este punto Littlewood (2006), asienta que los empleados que manifiestan un bajo nivel de compromiso afectivo, en consecuencia no logran generar un nivel suficiente de pertenencia y apego por su organización, y por tal motivo son sensibles a otras oportunidades de empleo en otras organizaciones; esto es, son propensos a buscar trabajo fuera de la organización a fin de satisfacer su necesidad de apoyo y por su bajo compromiso.

El mismo autor, añade que los empleados con bajo compromiso afectivo buscan activamente otras alternativas de trabajo a fin de compararlas con su trabajo actual y tener alternativas de empleo que brinden mejores condiciones de apoyo. Posteriormente, los individuos que perciben un bajo apoyo organizacional, que reportan un bajo compromiso afectivo y que han encontrado un empleo atractivo, desarrollan la intención por terminar la relación laboral con su organización

Otro estudio realizado fue el de Vandenberghe, Bentein y Stinglhamber (citados en Juaneda y González, 2007), quienes utilizaron la escala de Meyer y Allen, en el que relacionaron el apoyo percibido de la organización, el compromiso afectivo con el supervisor, el compromiso afectivo con el grupo y la intención de abandono. Los resultados mostraron que el compromiso con el grupo tiene mayor incidencia sobre el compromiso con la organización, que el compromiso con el supervisor. También se demostró la relación inversa entre el compromiso afectivo y la intención de abandono de la organización.

Ahora bien, con respecto al tema de lealtad a la organización (término utilizado por Meyer y Allen en 1991, en la definición de compromiso normativo), Werther-Davis (citados en Flores, et al., 2008) afirman que los países de occidente han desarrollado una cultura empresarial que se ha caracterizado por la poca promoción de adhesión y lealtad a la organización, lo cual representa una serie de cambios negativos, en comparación con la empresa oriental.

Los mismos autores (Werther-Davis, citados en Flores, 2008), mencionan, sin identificar las razones precisas, que ya sea por regla del mercado o por las circunstancias de cada empresa, la tasa de rotación ha aumentado mucho, aparentemente esta situación en el pasado no se le atribuía importancia; sin embargo, actualmente las empresas occidentales muestran más interés, por lo que se están generando cada vez más estudios (Flores, et al., 2008). Es aquí en donde nuestro estudio cobra relevancia al aportar más conocimientos al respecto.

Hasta este punto se analizado el concepto de compromiso organizacional e intención de rotación, sin embargo cabe remarcar que la investigación se llevó a cabo en una organización (Secretaria de la Función Pública), por tal motivo, es relevante su mención en esta tesis, para poder contextualizar así la presente investigación.

## **Capítulo 4. Secretaria de la Función Pública**

Este capítulo dará un panorama general de algunos conceptos fundamentales que describen a la organización que se eligió para esta investigación, en primera instancia se contextualizará ésta como una organización pública, y se continuará con una descripción de la misma y sus funciones.

En la segunda parte del capítulo se abordará el tema de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada, enfocándonos en sus objetivos, características, así como el impacto de éste en los servidores públicos

### **4.1. Servicio Público**

Antes de definir qué es un servicio público es importante mencionar qué es la Administración Pública, ya que ambos conceptos están relacionados entre sí.

La Administración Pública es la organización establecida para la gestión de los servicios y a la ejecución de las leyes en una esfera jurídica política determinada, con independencia del Poder Legislativo y Judicial (Ortiz, 2005, p. 123-124).

Queda asentado que la Administración Pública se identifica con la noción de organizar, ordenar y sistematizar un serie de elementos e instituciones, en el caso particular del Gobierno, su administración es referente a la organización de

los entes públicos, estando sujeta por un tanto a un régimen de derecho público (Ortiz, 2005, p. 124).

La Administración Pública se encarga de entes públicos ahora si es conveniente revisar a que se refiere el servicio público.

Cruz (2007, p. 39), menciona que el servicio público es aquel que está dentro de un contexto jurídico y administrativo de naturaleza colectiva y se otorga a través de una organización del estado.

Por otra parte, Serra (citado en Ortiz, 2005, p. 127), define al servicio público como la actividad técnica, directa o indirecta, de la Administración Pública activa o autorizada a los particulares, que ha sido creada o controlada para asegurar, de manera permanente, regular, continua y sin propósitos de lucro, la satisfacción de una necesidad colectiva de interés general, sujeta a un régimen especial de derecho público.

En último lugar, se puede apreciar que el servicio público es proporcionado por el Estado, por su Gobierno, para garantizar el objetivo primario del servicio, que es la satisfacción de necesidades colectivas, generales de la población, sin propósito de lucro.

#### **4.2. Secretaria de la Función Pública**

El artículo 26 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (1976, obtenida de la última reforma de Ley Orgánica de la Administración Pública

Federal, 2009), establece que para el despacho de los asuntos del orden administrativo, el Poder Ejecutivo de la Unión contará con 18 dependencias, una de las cuales es la Secretaría de la Función Pública.

La Secretaría de la Función Pública (SFP), tiene como actual titular al C.P. Salvador Vega Casillas, cuyas premisas institucionales son las siguientes (Secretaría de la Función Pública, 2009):

- *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.*

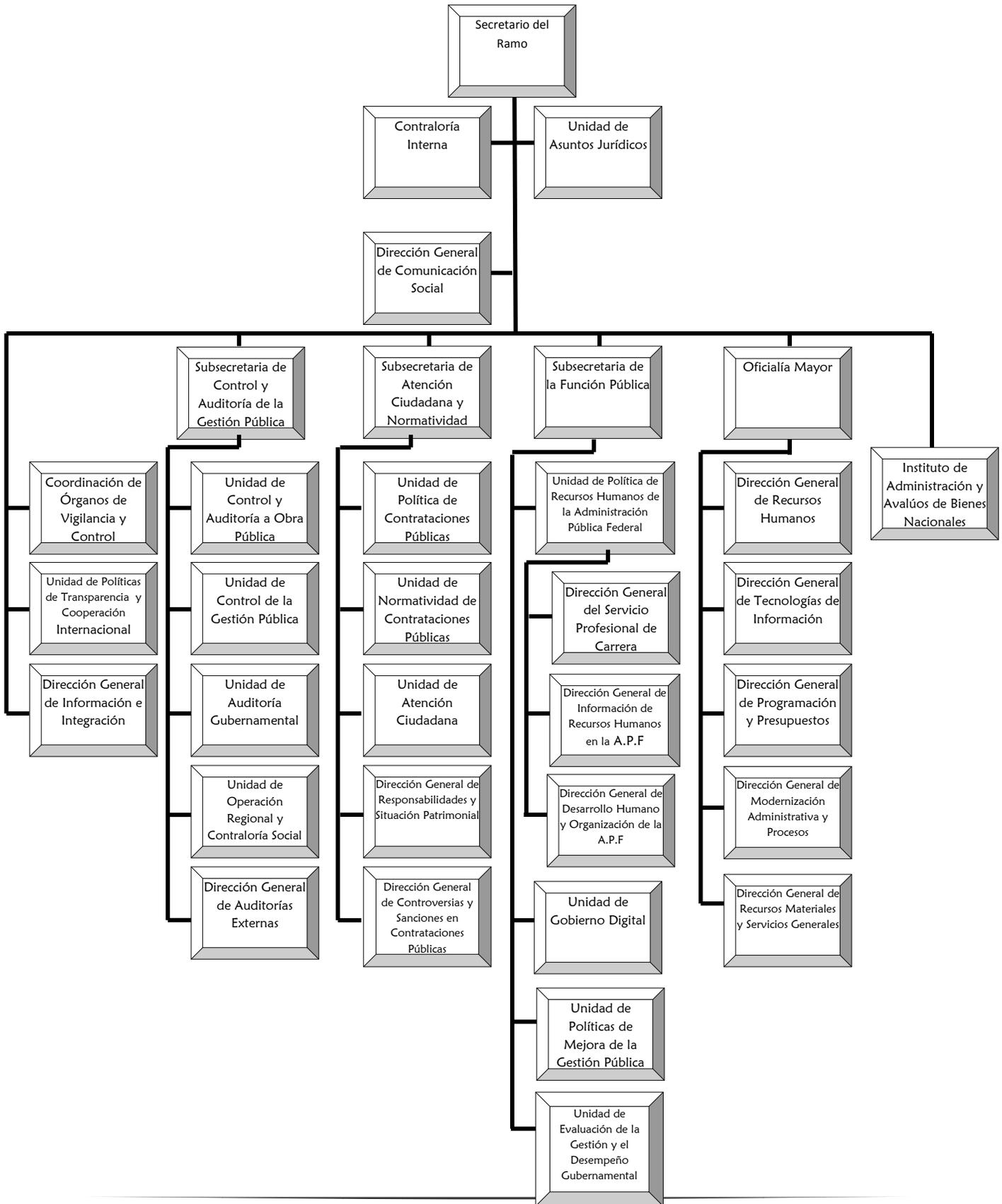
*Inhibir y sancionar las prácticas corruptas.*

*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.*

## Organigrama de la SFP



#### **Figura 4.1. Organigrama de la Secretaria de la Función Pública (Secretaria de la Función Pública, 2009)**

En el artículo 37 de La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (1976, obtenida de la última reforma de Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, 2009) se mencionan las funciones de Secretaria de la Función Pública.

De manera concisa, se puede mencionar que las actividades que realiza la Secretaria de la Función Pública son fijar y dirigir la política de la Secretaría en materia de control, vigilancia, fiscalización, evaluación, adquisiciones y obras públicas, desarrollo administrativo, de patrimonio inmobiliario federal, gobierno electrónico, organización, operación y seguimiento del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, así como de planeación y administración de personal, con sujeción a las políticas nacionales, objetivos y metas que determine el Presidente de la República, emitir las disposiciones, reglas y bases de carácter general, normas, lineamientos y políticas en el ejercicio de las atribuciones que conforme a las leyes competen a la dependencia, etc. (Manual de organización general de la Secretaria de la Función Pública (2006).

#### **4.3. Servicio Profesional de Carrera**

El Servicio Profesional de Carrera (SPC), surge a causa de que la función pública estaba atrapada en esquemas en los que la incorporación de funcionarios, su permanencia y promoción estaba no sólo lejos de un modelo ideal, sino bien basadas en prácticas caracterizadas por su discrecionalidad, arbitrariedad,

clientelismo y corrupción, sumado a la ineficacia de la gestión gubernamental en la prestación de servicios públicos alentada por el uso discrecional de los recursos públicos (Pardo, citado en Rivero, 2008).

Ahora bien, es importante mencionar que han existido infinidad de intentos por profesionalizar el servicio público en México, sin embargo, a continuación se retomaran los más sobresalientes.

En el año 1911 Justo Sierra y Tomás Berlanga presentaron un proyecto de ley del Servicio Civil, el cual no tuvo relevancia. Los intentos prosiguieron, y en el año de 1922, el entonces presidente de la República Álvaro Obregón, fomentó la aparición de la Confederación Nacional de Administración Pública, que buscaba agrupar funcionarios capaces de promover la integración de un Servicio Civil, además de garantizar derechos económicos y sociales; una de sus principales metas fue la de establecer la Agrupación de Prevención Social para reglamentar el Servicio Civil de Carrera (Saldaña, 2006).

En 1931, la Ley Federal de Trabajo estableció en su artículo segundo: “las relaciones entre el Estado y sus servidores se regirán por las leyes del servicio que se expidan”. Esa disposición generó una gran inseguridad entre los trabajadores al servicio del estado, pues no se determinó el órgano competente para expedir dichas leyes. En respuesta a esa inseguridad, el Presidente Abelardo L. Rodríguez expidió un acuerdo sobre organización y funcionamiento del Servicio Civil el 12 de abril de 1934, el cual tuvo una efímera existencia, pues fue tachado

de inconstitucional, además de que eran los últimos meses de su administración, por lo tanto, tal acuerdo no contó con un impulso suficiente (Nieto, 2007, p. 113).

En 1935, el Partido Nacional Revolucionario, redactó un proyecto de ley del Servicio Civil, pero no procedió (Nieto, 2007).

En el año de 1942, Lucio Mendieta y Núñez elaboró un proyecto para la creación de un Instituto de Administración Pública, mismo que se materializó en 1955, entre cuyas funciones prioritarias estaba la de incidir en la profesionalización del servicio público (Saldaña, 2006).

La profesionalización del servicio público, no vuelve aparecer como tema relevante hasta 1965, con la creación de la Comisión de Administración Pública (CAP) que estudia el funcionamiento de la administración pública y diagnostica sus problemas, la cual determinó definir con claridad y modificar en su caso los objetivos del Servicio Civil de Carrera (Saldaña, 2006).

En 1982, se creó dentro de la Secretaría de Programación y Presupuestos (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).

Posteriormente, en 1983, nació la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil integrada por la Secretaría General de la Federación, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Programación y Presupuesto. Cabe mencionar que una de las principales funciones de ésta última consistía en promover la ejecución de los

programas del Servicio Civil de Carrera y uniformar y sistematizar los métodos administrativos (Miramontes, 2005).

Desafortunadamente en 1985, se llevo 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, con lo que perdió tanto atribuciones formales como peso político (Saldaña, 2006).

Durante el sexenio de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) la agenda gubernamental contempló nuevamente al Servicio Civil como parte de la llamada reforma del Estado; sin embargo otros asuntos tuvieron prioridad y el tema quedó pendiente (Miramontes, 2005).

Ya en el sexenio del entonces presidente Ernesto Cédillo Ponce de León, se propuso como parte de su Plan Nacional de Desarrollo (PND) 1995-2000, un programa específico identificado como Programa para la Modernización de la Administración Pública (PRONAP). Dentro del PRONAP se planteó como uno de los principales objetivos del subprograma titulado “Dignificación, Profesionalización y Ética del Servidor Público” contar con un Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública (Saldaña, 2006).

Una vez más, se propuso que se pusiera en marcha un servicio, ahora identificado como Servicio Profesional de Carrea, este plan se estableció en 1997,

pero no tuvo el éxito esperado y dicho proyecto de ley quedó propuesto de nuevo (Saldaña, 2006).

Después de las presiones ejercidas por organismos internacionales (la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico OCDE, Banco Mundial, etc.), fue hasta el año 2000 cuando México permitió que el Servicio Profesional de Carrera fuera una realidad tres años más tarde. Vicente Fox, establece en el Plan Nacional de Desarrollo 2001–2006, la “Agenda del Buen Gobierno”, el objetivo era lograr una gestión pública eficiente y meritocrática, transparente y capaz de rendir cuentas por sus acciones y logros (Rivero, 2008).

La Ley de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal fue aprobada el 3 de abril del 2003, siendo publicada el 10 de abril del mismo año, en donde su vigencia fue a partir del 07 de octubre de 2003, su función gradual inició a partir del 05 de abril de 2004, fecha en que entró en vigor el reglamento de la misma Ley, considerando así la operación en pleno del Servicio Profesional de Carrera para el año 2006 (Ley del Servicio Profesional de carrera, citado en Rivero, 2008).

Ahora, cabe mencionar que el Servicio Profesional de Carrera en México es introducido en la Administración Pública Federal Centralizada, con el objeto de contrarrestar la existencia de prácticas informales como el clientelismo, el patronazgo y el amiguismo, en el ingreso y permanencia de la burocracia mexicana; esto se realiza a través del establecimiento de tres objetivos claves: a) introducir el mérito como criterio para acceder a cargos públicos; b) profesionalizar

y proporcionar estabilidad laboral a los Servidores Públicos para una mayor eficiencia gubernamental y 3) modernizar la Administración Pública como parte del seguimiento a las recomendaciones de “buen gobierno” que los organismos internacionales le hacen a México (Exposición de motivos de las iniciativas de ley para aprobar la creación del SPC, citado en Rivero, 2008).

Por su parte, el Artículo 2 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera (2003), puntualiza que 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.

Este Sistema dependerá del titular del Poder Ejecutivo Federal, será dirigido por la Secretaría de la Función Pública y su operación estará a cargo de cada una de las dependencias de la Administración Pública (Ley de Servicio Profesional de Carrera, 2003).

Los principios rectores de este Sistema son (Ley de Servicio Profesional de Carrera, 2003):

- Legalidad
- Eficiencia
- Objetividad
- Calidad
- Imparcialidad
- Equidad

- Competencia por mérito
- Equidad de género

Los servidores públicos de carrera se clasifican en servidores públicos eventuales y titulares. Los eventuales son aquellos que, siendo de primer ingreso se encuentran en su primer año de desempeño, los que ingresaron con motivo de los casos excepcionales que señala el artículo 34 y aquellos que ingresan por motivo de convenio (Ley de Servicio Profesional de Carrera, 2003).

El servidor público de carrera ingresará al sistema a través de un concurso de selección. El sistema comprenderá los siguientes rangos (Ley de Servicio Profesional de Carrera, 2003).

- Director General
- Director de área
- Subdirector de área
- Jefe de departamento
- Enlace

Ahora bien, el artículo 123 (Ley de Servicio Profesional de Carrera, 2003), menciona que el sistema comprende los subsistemas de Planeación de los Recursos humanos; Ingreso, Desarrollo Profesional; Capacitación y Certificación de Capacidades; Evaluación del Desempeño; Separación y Control y Evaluación.

- I. *Subsistema de Planeación de los Recursos Humanos: Determina en coordinación con las dependencias, las necesidades cualitativas y cuantitativas de personal que requiere la Administración Pública para el eficiente ejercicio de sus funciones.*
- II. *Subsistema de Ingreso: regula los procesos de reclutamiento y selección de candidatos, así como los requisitos necesarios para que los aspirantes se incorporen al sistema.*
- III. *Subsistema de Desarrollo Profesional: contiene los procedimientos para la determinación de planes individualizados de carrera de los servidores públicos, a efecto de determinar claramente las posibles trayectorias de desarrollo, permitiéndoles ocupar cargos de igual o mayor nivel jerárquico y sueldo.*
- IV. *Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades: establecer los modelos de profesionalización para los servidores públicos que les permitirán adquirir:*
  - *Los conocimientos básicos acerca de la dependencia en que labora y la Administración Pública Federal en su conjunto.*
  - *La especialización, la actualización y educación formal en el cargo desempeñado.*
  - *Las aptitudes y actitudes necesarias para ocupar otros cargos de igual o mayor responsabilidad.*
  - *Las habilidades necesarias para certificar las capacidades profesionales adquiridas.*
  - *Las condiciones objetivas para propiciar igualdad de oportunidades de capacitación para mujeres y hombres.*
- V. *Subsistema de Evaluación del Desempeño: su propósito es establecer los mecanismos de medición y valoración del desempeño y la productividad de los servidores públicos de carrera, que serán a su vez los parámetros para obtener ascensos y promociones, premios y estímulos, así como garantizar la estabilidad laboral*

- VI. *Subsistema de Separación: Se encarga de atender los casos y supuestos mediante los cuales un servidor público deja de formar parte del sistema o se suspenden temporalmente sus derechos.*
- VII. *Subsistema de Control y Evaluación: su objetivo es diseñar y operar los procedimientos que permitan efectuar la vigilancia y en su caso, corrección de la operación del sistema.*

Llegado a este punto, se debe referir que la entrada de la Ley del Servicio Profesional de Carrera generó un impacto que según Cabrero (citado en Villegas, 2009), se puede clasificar en tres niveles, los cuales son: 1) 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; 2) 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; 3) 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 tienen contacto con ella, generando efectos recíprocos necesidades y factores innovadores, es decir creando nuevas formas de trabajo, de servicio y actuación.

Al respecto, el mismo autor añade que el cambio de la modernización de la Administración Pública, se debe 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 mismos, fomentando así un

mayor compromiso organizacional, principalmente de tipo normativo y de continuidad.

En definitiva, es de vital importancia mencionar que los párrafos anteriores nos ayudan a contextualizar a la organización objeto de estudio de esta investigación, a fin de tener un panorama más general para una discusión posterior de nuestros resultados.

#### **4.4. Compromiso organizacional y servidores públicos**

En los párrafos siguientes, se hablará de la importancia del desarrollo del compromiso organizacional en los servidores públicos, especialmente de los miembros de la organización en donde se llevo a cabo la investigación.

Las principales acciones gubernamentales de la SFP son (Secretaria de la Función Pública, 2009):

- 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 Administración Pública Federal.
- Optimizar el uso y aprovechamiento de los inmuebles federales.

Por tanto, la Secretaría de la Función Pública en su carácter de dependencia globalizadora en materia de control, está facultada para llevar a cabo el control, vigilancia, fiscalización y evaluación del ejercicio del gasto público federal; realizar auditorías y evaluaciones a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal; conocer e investigar los actos, omisiones o conductas de los servidores públicos para constituir responsabilidades administrativas y en su caso, hacer las denuncias respectivas ante el Ministerio Público, así como para recibir y registrar, en el ámbito de su competencia, las declaraciones de situación patrimonial de los mismos (Secretaria de la Función Pública, 2009).

Igualmente, esta Dependencia es la encargada de organizar y coordinar el desarrollo administrativo de la Administración Pública Federal, con la finalidad de que sus recursos y procedimientos técnicos sean aprovechados con criterios de eficiencia; establecer la normatividad en materia de adquisiciones, arrendamientos, desincorporación de activos, servicios y obras públicas; formular y conducir la política general de la Administración Pública Federal para establecer acciones que propicien la transparencia en la gestión pública, la rendición de cuentas y el acceso por parte de los particulares a la información que genere; dirigir, organizar y operar el Sistema del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal; aprobar y registrar las estructuras orgánicas y ocupacionales de las dependencias y entidades, así como conducir la política inmobiliaria de la Administración Pública Federal (Secretaria de la Función Pública, 2009).

Mencionado lo anterior, resulta evidente la importancia de contar con trabajadores comprometidos con la organización, ya que de su buen desempeño, depende el buen funcionamiento de la Administración Pública Federal, lo cual involucra los intereses del país en general.

El compromiso introyectado por el personal de una organización facilita cualquier proceso de ajuste y cambio; función que ni algunos programas gubernamentales como las ayudas familiares, la seguridad social, la jubilación, etc., han podido superar, ya que continua existiendo la discrepancia entre las organizaciones y los intereses personales de quienes las integran (Bello, 2009, p. 66).

Al respecto, Taylor y Cangemi (citados en Jiménez, 2007, p. 34) consideran que el “comportamiento de los empleados es una consecuencia directa de la forma en que estos son tratados por la organización”. Por ello resulta importante fomentar el compromiso organizacional en las organizaciones.

Welsch y Le Van (citados en Jiménez, 2007, p. 34) señalan que para que el sentimiento de implicación se dé en el interior de la organización, se requiere de la existencia de un clima participativo, de tal manera que cuanto más se identifiquen los empleados con la organización, más tendrán tendencia a integrar lo que pertenece a la organización, por el contrario, cuando los individuos se alejan de su organización, ya no ven la relación entre su comportamiento y los objetivos de la misma.

Para aterrizar esto en México, especialmente en la Secretaría de la Función Pública, cabe mencionar que, de acuerdo con Jiménez (2007), actualmente predominan en México los trabajos marginales, mal remunerados y desarrollados en un espacio ambiguo y difuso entre lo legal y lo ilegal, a menudo también al margen de la ética, en un marco de relaciones laborales que se desregulan y flexibilizan.

Para muchos trabajadores mexicanos actuales, su trabajo concreto es poco más que una mercancía y una simple fuente de sostenimiento económico, una actividad a menudo vivida y representada como ocasionadora de cansancio, rutina y explotación (Jiménez, 2007, p. 263).

Dentro de las variables relacionadas con la organización, las organizaciones que poseen un sistema de valores éticos, un clima y una cultura organizativa desarrollan niveles de compromiso afectivo y normativo más elevados (Hunt, Word, Chonko, 1989, 1991; O'Reilly, Chatman, Cadwill, 1991; citados en Juaneda et. al., 2007, p. 3601).

Por otra parte, es relevante mencionar que la gestión de recursos humanos debe impulsar acciones dirigidas para desarrollar el compromiso de los empleados, puesto que la gestión del personal es una herramienta al servicio de la eficacia organizacional, ya que la principal razón es ayudar a la organización pública a alcanzar sus objetivos (Hernández, 2010).

El mismo autor menciona que el resultado final de desarrollar el compromiso en los servidores públicos, es para que ellos brinden soluciones

efectivas, así como poseer una visión de contribuir, y mejorar así, la prestación de servicios, puesto que esto influirá de manera directa o indirecta, sobre los sujetos que forman parte de la organización, y en la ciudadanía beneficiaria de los servicios públicos que presta el Estado.

Por su parte Llapa, et al. (2008), añade que el vínculo que el individuo desarrolla con su organización es sumamente importante. Por lo tanto, las instituciones deben considerar nuevas estrategias con respecto al compromiso, para alcanzar los objetivos organizacionales.

Además, el buen desempeño de los equipos de trabajo y el impacto de los resultados dependerá de las competencias y del involucramiento de las personas con su organización (Llapa, et al., 2008).

Los mismos autores, indican que se debe favorecer y estimular el desarrollo del compromiso afectivo en los individuos, debido a sus consecuencias positivas para las organizaciones, ya que el empleado con compromiso afectivo se vuelve un activo valioso y singular para el éxito de la organización.

Por otra parte, cabe señalar que desde el año 2000, México se unió a más de 40 países alrededor del mundo, que se están enfocando en reformas del sector público para recuperar la confianza del ciudadano en el Gobierno, mejorar la competitividad y reducir el déficit, lo cual se concreto en una sola estrategia, la Agenda de Buen Gobierno (Mesta, 2004).

Dicha reforma, está siendo institucionalizada por la Secretaría de la Función Pública para asegurar que trascienda, con la cooperación de los departamentos y entidades de la Administración Pública Federal (Mesta, 2004).

Entre uno de los propósitos de dicha estrategia es transformar la Administración Pública, para así brindar mejores servicios (Mesta, 2004), en este caso retomamos lo que Hernández (2010) menciona, ya que él, dice que el fomentar el compromiso organizacional en los trabajadores, traerá como resultado que éstos últimos proporcionen un mejor servicio.

Por otro lado, otro objetivo de la estrategia del Buen Gobierno, es implantar el Servicio profesional de Carrera, el cual ofrece un plan de carrera en las organizaciones del sector público, lo que sugiere una menor intención de rotar, ya que como lo menciona la teoría de la reciprocidad, los trabajadores al recibir beneficios por parte de la empresa, generan compromiso hacia esta última, lo que hace menos probable que los empleados se vayan de la organización.

Finalmente, se indica que en los siguientes capítulos se abarcará todo la metodología de la investigación, incluyendo así, los resultados y conclusiones finales.

## **CAPÍTULO 5. Metodología**

### **5.1. Justificación**

Muchas empresas presentan el problema de alto índice de rotación, que pone en peligro las utilidades futuras y hasta la existencia de la empresa (Mendoza, 2003), por lo tanto la integración de las personas a la organización es un asunto de vital importancia, pues de este acoplamiento depende en gran medida que los intereses, objetivos y necesidades de cada uno lleguen a un nivel armónico que permita que la relación empleado-empresa perdure en el tiempo (Betanzos y Paz, 2007), de acuerdo con este último punto, Meyer (citado en Muchinsky, 2002), afirma que el compromiso con la organización refleja, en general, la relación del empleado con ésta última y que tiene implicaciones en su decisión de continuar formando parte de ella.

Ahora, si partimos de la premisa, de que el trabajo es la actividad esencial en la vida de cualquier individuo, y si se considera que la gente pasa en promedio 8 horas diarias trabajando dentro de una organización, es como resulta importante y justificable estudiar los sentimientos y actitudes favorables y desfavorables que los empleados tienen con respecto a su trabajo u organización (Cante, 1998).

Por lo tanto, esta investigación pretende conocer si hay una relación entre el compromiso organizacional y la intención de rotación, si es así, entonces se podrán tomar medidas al respecto, de manera que los servidores públicos, puedan generar, o en su caso fortalecer su compromiso con la organización.

El compromiso organizacional es una actitud laboral, que puede ser definida como aquellos sentimientos favorables o desfavorables que se tienen hacia alguna característica del medio de trabajo o hacia algún problema relacionado con éste (De Castro, 2000).

El interés del estudio de las actitudes laborales se basa en su posible influencia en el desarrollo de acciones a favor de la organización. Así, las actitudes son consideradas como un importante mediador entre la adquisición de nueva información por una parte y por otra, del cambio de comportamiento (Petty y Priester, citados en De Castro, 2000, p. 12).

Por su parte Llapa, et al. (2008), añade que el vínculo que el individuo desarrolla con su organización es sumamente importante. Por lo tanto, las instituciones deben considerar nuevas estrategias con respecto al compromiso, para alcanzar los objetivos organizacionales.

Respecto a los servidores públicos, Hernández (2010), menciona que el resultado final de desarrollar el compromiso en ellos, es para que brinden soluciones efectivas, así como adquirir una visión de contribuir, y mejorar así, la prestación de servicios, puesto que esto influirá de manera directa o indirecta, sobre los sujetos que forman parte de la organización, y en la ciudadanía beneficiaria de los servicios públicos que presta el Estado.

## **5.2. Planteamiento del problema**

La presente investigación, se centró en determinar en una muestra de 224 trabajadores de la Secretaria de la Función Pública, si existe relación entre la intención de rotación de personal y el compromiso organizacional con sus tres componentes: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo.

De igual manera, se deseó conocer si existe relación entre algunas variables clasificatorias tales como la edad, sexo, antigüedad en el puesto, salario, nivel jerárquico, etc. con la intención de rotación del personal y el compromiso organizacional con sus tres componentes.

## **5.3. Preguntas de investigación**

1. ¿Existe una relación entre la intención de rotación y el compromiso organizacional de los empleados de la Secretaria de la Función Pública?
2. ¿Existe una relación entre la intención de rotación y el compromiso afectivo?
3. ¿Existe una relación entre la intención de rotación y el compromiso de continuidad?
4. ¿Existe una relación entre la intención de rotación y el compromiso normativo?

5. ¿Existe relación entre las variables clasificatorias y la intención de rotación?
6. ¿Existe relación entre las variables clasificatorias y el compromiso organizacional con sus tres componentes?

#### **5.4. Hipótesis**

H<sub>0</sub>1 No existe una relación entre la intención de rotación y el compromiso organizacional.

H<sub>1</sub>1 Si existe una relación entre la intención de rotación y el compromiso organizacional.

H<sub>0</sub>2 No existe una relación entre la intención de rotación y el compromiso organizacional afectivo.

H<sub>1</sub>2 Si existe una relación entre la intención de rotación y el compromiso organizacional afectivo.

H<sub>0</sub>3 No existe una relación entre la intención de rotación y el compromiso organizacional de continuidad.

H<sub>1</sub>3 Si existe una relación entre la intención de rotación y el compromiso organizacional de continuidad.

H<sub>0</sub>4 No existe una relación entre la intención de rotación y el compromiso organizacional normativo.

H<sub>14</sub> Si existe una relación entre la intención de rotación y el compromiso organizacional normativo.

H<sub>05</sub> No existe relación entre las variables clasificatorias y la intención de rotación de personal.

H<sub>15</sub> Si existe relación entre las variables clasificatorias y la intención de rotación del personal.

H<sub>06</sub> No existe relación entre las variables clasificatorias y el compromiso organizacional con sus tres componentes

H<sub>16</sub> Si existe relación entre las variables clasificatorias y el compromiso organizacional con sus tres componentes

## 5.5. Variables y definición conceptual

- **Variable independiente**

- **Compromiso organizacional:** Es una actitud que se caracteriza por una relación entre una persona y una organización (Meyer y Allen, 1991).

- **Compromiso afectivo:** Grado en que un individuo genera o forja lazos emocionales con su organización, pues perciben que satisfacen sus necesidades (especialmente psicológicas),

expectativas, y a su vez sus objetivos y valores coinciden o se alinean con los de su organización (Meyer y Allen, 1991).

➤ **Compromiso de continuidad:** Grado en que un individuo percibe que debe permanecer en su organización, en donde se presenta una conciencia en las personas respecto a inversiones en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar su organización (Meyer y Allen, 1991).

➤ **Compromiso normativo:** Grado en que una persona quiere quedarse en una organización basándose en un sentido del deber, de lealtad, o por obligación moral (Meyer y Allen, 1991).

- **Variable dependiente**

➤ **Intención de rotación del personal:** Sánchez, S., et al. (2007) definen la intención de rotación de personal como la probabilidad subjetiva de que el individuo cambie de empleo en un cierto periodo de tiempo.

- **Variables clasificatorias**

➤ **Sexo:** Condición orgánica masculina o femenina (Diccionario de la Real Academia Española, 2001).

- **Edad:** Tiempo que ha vivido una persona desde su nacimiento (Diccionario de la Real Academia Española, 2001).
- **Antigüedad en el puesto:** Tiempo que alguien ha permanecido en un cargo o empleo (Diccionario de la Real Academia Española, 2001).
- **Salario:** Retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo (Reyes, 2002), el cual puede encontrarse dentro de los rangos de \$5,000 a \$10,000, de \$10,000 a \$20,000, de \$20,000 a \$30,000, de \$30,000 a \$40,000, de \$40,000 a \$50,000, de \$50,000 a \$60,000 ó de \$60,000 en adelante.
- **Nivel jerárquico:** Rango que comprende el Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal Centralizada, tomando en cuenta el Catálogo de Puestos de la Administración Pública Federal Centralizada, incluyendo sus órganos desconcentrados y los Departamentos Administrativos, el cual puede ser: a) Director General, b) Director de Área, c) Subdirector de Área, d) Jefe de Departamento, y e) Enlace (Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, 2003).
- **Ascensos:** Paso de un puesto o categoría a otro más importante (Diccionario de la Real Academia Española, 2001).
- **Escolaridad:** Máximo grado académico (Mercado, 2002), el cual puede ser bachillerato, carrera técnica, licenciatura, maestría, doctorado u otro.

- **Escuela de procedencia:** Escuela de origen de donde se derivan los estudios (Diccionario de la Real Academia Española, 2001), la cual puede ser de tipo pública o privada.
- **Estado civil:** Condición de soltería, matrimonio, viudez, etc., de un individuo (Diccionario de la Real Academia Española, 2001), el cual puede ser soltero, casado, divorciado, con pareja o unión libre.
- **Número de hijos:** Cantidad de personas respecto de su padre o de su madre (Diccionario de la Real Academia Española, 2001).
- **Personas dependientes del trabajador:** Individuos subalternos que viven de la protección de alguien, o están atendidos a un recurso sólo de la persona que por un salario o sueldo desempeña algún trabajo o ayuda en ellos (Diccionario de la Real Academia Española, 2001).
- **Primera experiencia laboral en la Administración Pública:** Primera ocasión en una organización ordenada a la gestión de los servicios y a la ejecución de las leyes en una esfera jurídica política determinada, con independencia del Poder Legislativo y Judicial (Ortiz, 2005).
- **Experiencia laboral:** Práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad perteneciente o relativa al trabajo, en su aspecto económico, jurídico y social (Diccionario de la Real Academia Española, 2001).

- **Servidor Público de Carrera:** La ley concibe al Servidor Público de Carrera como la persona física integrante del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal que desempeña un cargo de confianza en alguna dependencia. (Sepúlveda, 2005). El Servidor Público de carrera ingresará al Sistema a través de un concurso de selección (Ley de Servicio Profesional de Carrera, 2003).
- **Tiempo de traslado de la casa al trabajo:** Tiempo que le lleva a alguien ir de donde habita a donde tiene una ocupación remunerada (Diccionario de la Real Academia Española, 2001).
- **Personal a cargo:** Conjunto de personas que trabajan en un mismo organismo, dependencia, fábrica, taller, etc. que están subordinadas a una autoridad o jurisdicción (Diccionario de la Real Academia Española, 2001).
- **Otro trabajo:** Dicho de una ocupación retribuida distinta de aquella de que se habla (Diccionario de la Real Academia Española, 2001).

## 5.6. Variables y definición operacional

- **Compromiso organizacional:** Resultados obtenidos por los participantes en la escala de compromiso afectivo, compromiso de permanencia y compromiso normativo de Zamora (2009).

- **Intención de rotación de personal:** Resultados obtenidos por los participantes en la escala de intención de rotación de personal de Wayne y cols. (1997) extraído de Sánchez, M., et al. (2007).
- **Variables clasificatorias:** Información proporcionada por los participantes en el cuestionario de “Datos sociodemográficos”.

### 5.7. Tipo de investigación

Se trata de un diseño transversal-correlacional, ya que tiene como objetivo describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado, es decir, se recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único, con el fin de evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular (Hernández, et al., 2010, p. 154).

Asimismo, se trata de una investigación de tipo ex post facto, ya que se trata de una investigación en la que el investigador no tiene control sobre las variables, dado que están ya ocurrieron y/o por que no se pueden manipular (Montero y León, 2005).

### 5.8. Diseño

El diseño de esta investigación es no experimental, puesto que es una investigación que se realizó sin manipular deliberadamente variables, es decir se trata de investigaciones donde no se hacen variar en forma intencional las

variables independientes para ver su efecto sobre otras variables (Hernández, et al., 2010, p. 149).

## **5.9. Participantes**

Los participantes que conformaron la muestra fueron 224 empleados de la Secretaría de la Función Pública.

## **5.10. Muestra**

La muestra que se utilizó fue no probabilística, puesto que la elección de los participantes no dependió de la probabilidad, si no de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra (Hernández, et al., 2010), en este caso las investigadoras, ya que el objetivo, era obtener participantes de cada nivel jerárquico.

## **5.11 Instrumentos**

- Para medir el compromiso organizacional de los participantes, se empleó el instrumento de Zamora (2009) basado en el instrumento de Allen y Meyer (1990), el cual consta de 6 reactivos por cada componente del compromiso organizacional (compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de permanencia o continuidad). Los ítems de cada variable fueron

validados mediante juicios de expertos y también se midió su confiabilidad, en donde el compromiso afectivo obtuvo un  $\alpha=0.8491$ , el compromiso normativo obtuvo un  $\alpha= 0. 8119$  y el compromiso de continuidad obtuvo un  $\alpha=0.7383$ . Este instrumento ha sido utilizado en múltiples investigaciones entre ellas se encuentra la realizada por Tejada y Arias en 2005, otra fue efectuada por Littlewood en 2006, una más fue llevada a cabo por Zamora 2008 y este mismo autor realizó otra investigación con este instrumento en el año 2009, de donde fue extraído dicho instrumento. Los reactivos de este instrumento fueron traducidos y adaptados del inglés al español por Zamora (2009) para la realización de sus investigaciones sobre el tema en cuestión.

- Para evaluar la intención de rotación de los participantes, se empleó el instrumento de Wayne, et al. (1997) extraído de Sánchez, M., et al. (2007) cuya  $\alpha=0.88$ . Los reactivos de este instrumento fueron traducidos y adaptados del inglés al español por Sánchez, M., et al (2007).
- Para la obtención de la información de las variables clasificatorias se realizó un cuestionario de 18 preguntas.

## 5.12. Procedimiento

En primera instancia se eligieron las variables que serían parte del estudio, posteriormente se realizó la revisión bibliográfica, en libros, tesis, artículos y en bases de datos.

Se solicitó el ingreso a la Secretaría de la Función Pública por parte de una de las autoras de esta tesis que llevaba a cabo su servicio social en dicha institución, el cual no fue negado, después de esto y al mismo tiempo que se realizaba la búsqueda de la información, se aplicaron los instrumentos ya seleccionados.

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 los cuestionarios a las personas que aceptaban contestarlo, indicando que las instrucciones para contestarlo estaban escritas en las hojas de los cuestionarios; este tipo de muestreo es no probabilístico o dirigido, ya que es un proceso de selección de participantes con ciertas características específicas, en este caso el objetivo era recabar información de todos los niveles jerárquicos de la institución, para así poder hacer una comparación entre los mismos.

Posteriormente se capturaron y analizaron los datos obtenidos de los cuestionarios, con el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS 18.0).

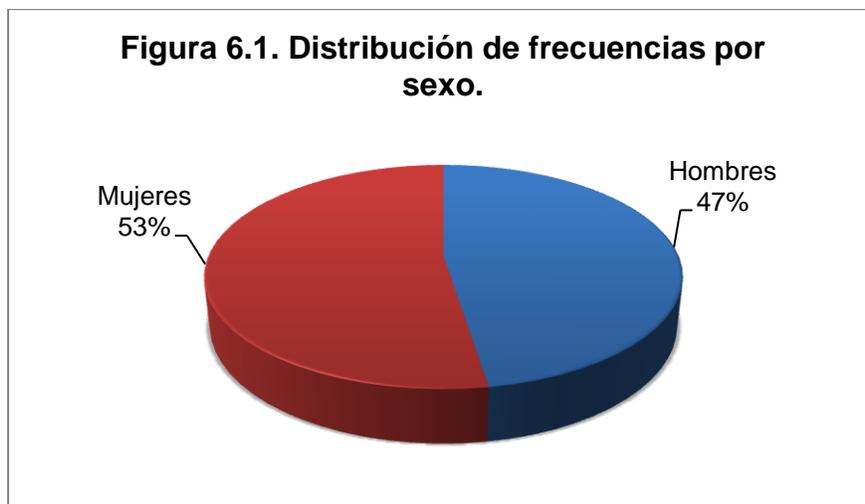
Finalmente se llevó a cabo el análisis y la discusión de los resultados, pudiendo así obtener las conclusiones finales.

## Capítulo 6. Resultados

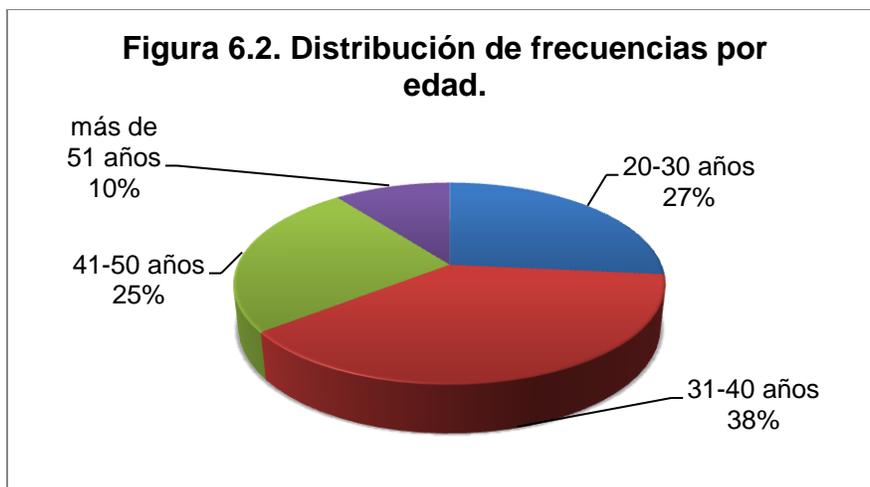
Una vez recopilados los datos de los cuestionarios aplicados, se procedió al análisis estadístico de los datos a través del Paquete Estadístico para las ciencias sociales (SPSS 18.0). En este capítulo los resultados se presentaran en el siguiente orden:

- I. Descripción de la muestra
- II. Estadística descriptiva de las variables
  - Media de las variables
  - Consistencia interna de los factores
- III. Correlación de variables
- IV. Análisis de varianza

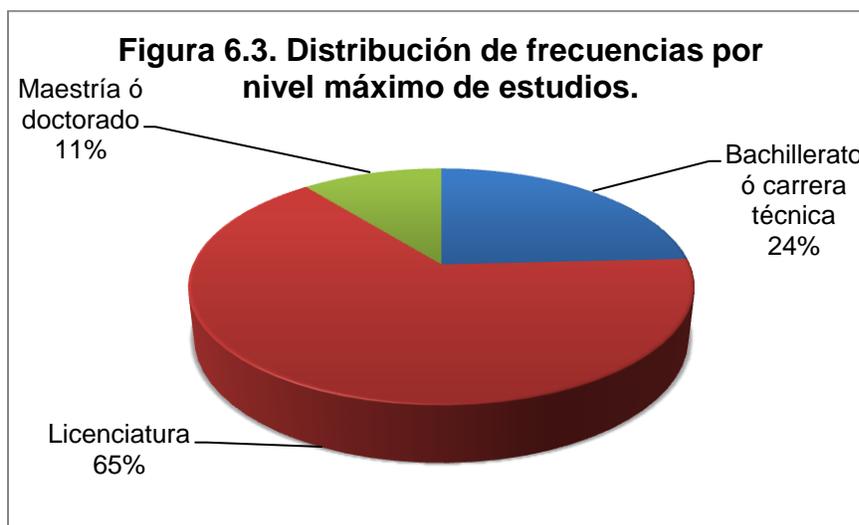
### I. Descripción de la muestra



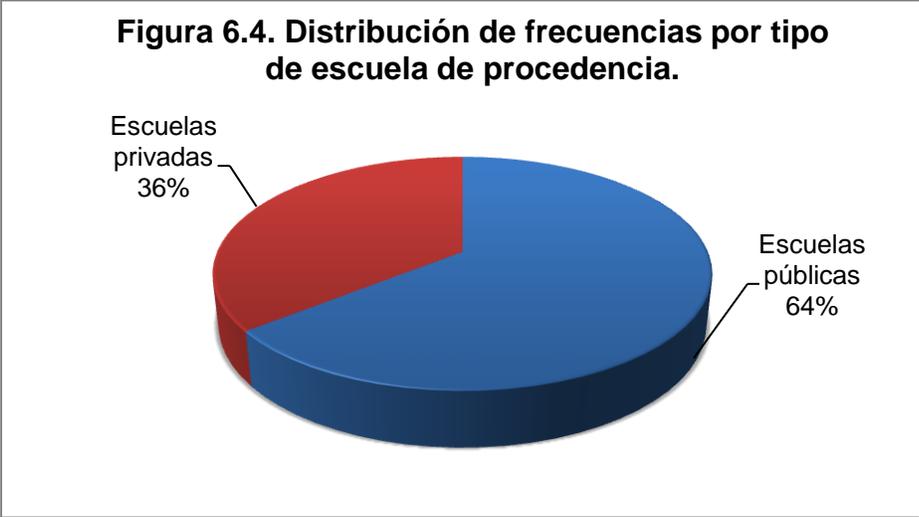
Como se puede observar en la figura 6.1, la muestra estuvo conformada por 224 sujetos, de los cuales 104 (47%) eran hombres y 115 (53%) eran mujeres.



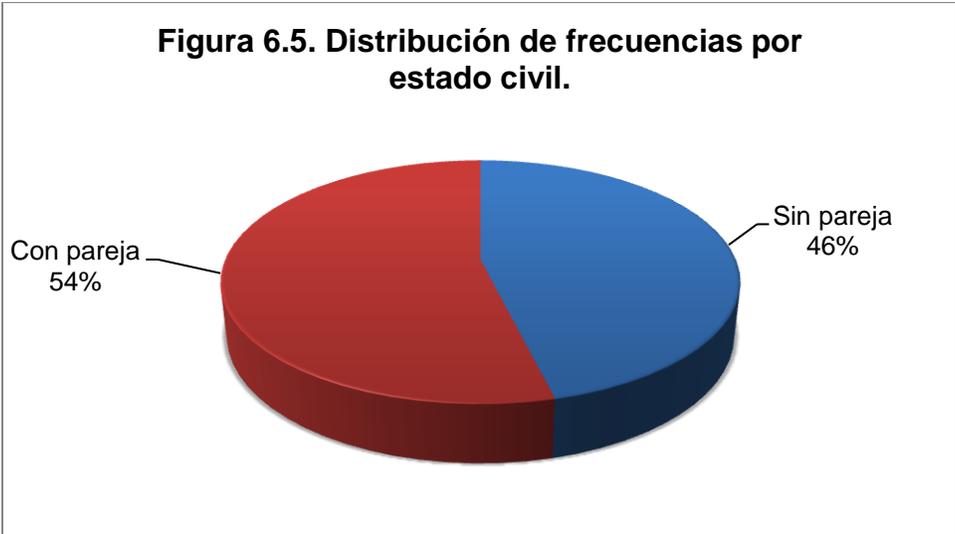
La figura 6.2 muestra que en cuanto a la edad de los participantes, 56 (27%) de ellos tenían entre 20 y 30 años, 80 (38%) tenían entre 31 y 40 años, 53 (25%) tenían entre 41 y 50 años y 22 (10%) tenían más de 51 años de edad.



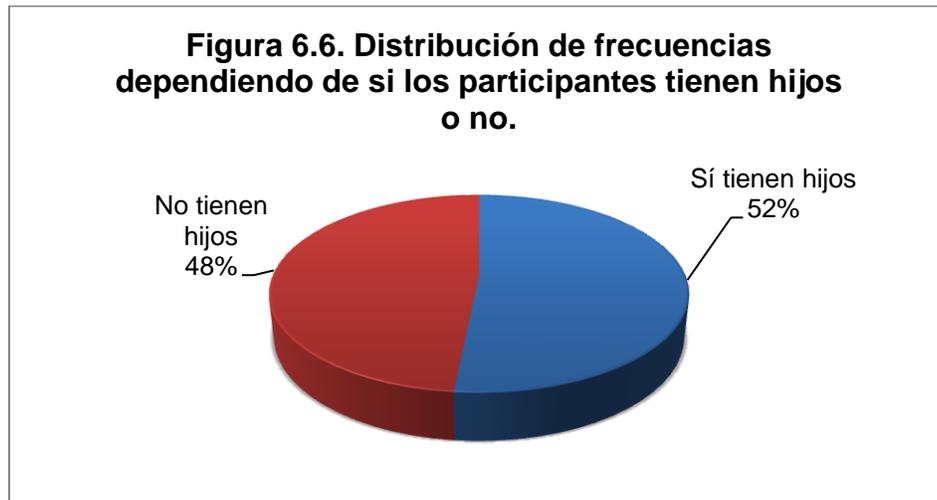
En la figura 6.3 se puede observar la frecuencia del nivel máximo de estudios, en donde, 54 (24%) personas reportaron contar con bachillerato o carrera técnica, 145 (65%) con licenciatura y 24 (11%) con maestría ó doctorado.



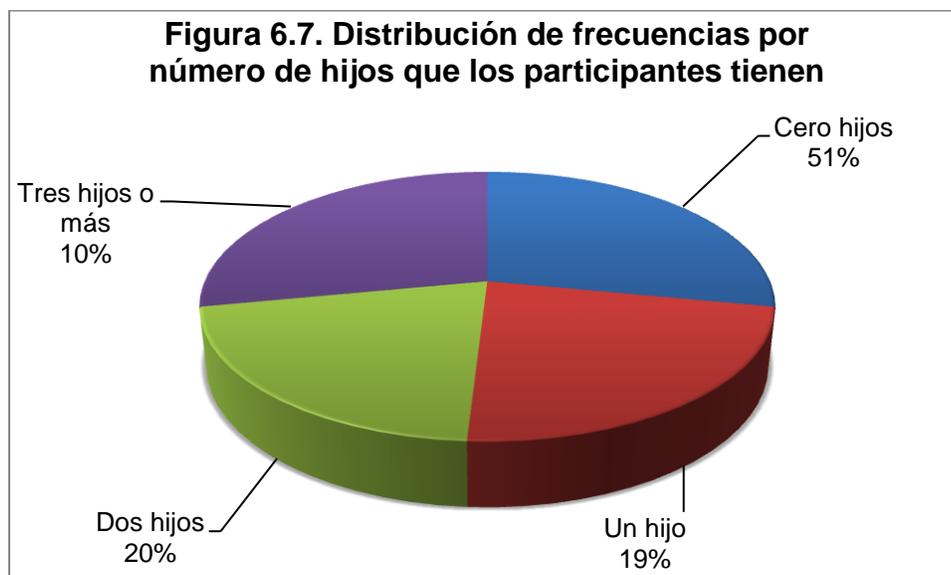
La figura 6.4 se puede apreciar que de los 224 sujetos, 144 (64%) reportaron haber estudiado en escuelas públicas y 80 (36%) en escuelas privadas.



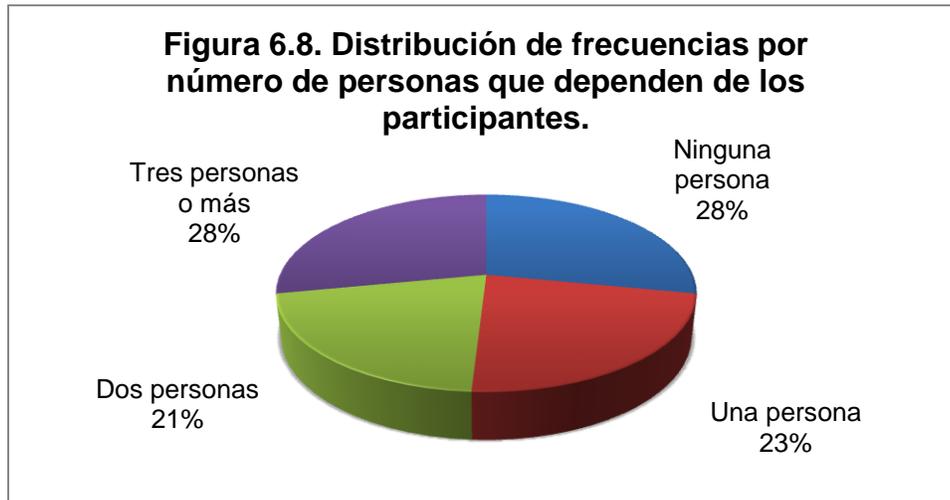
Concerniente al estado civil de los participantes, la figura 6.5 exhibe que 119 (54%) reportaron tener pareja y 102 (46%) no tener pareja.



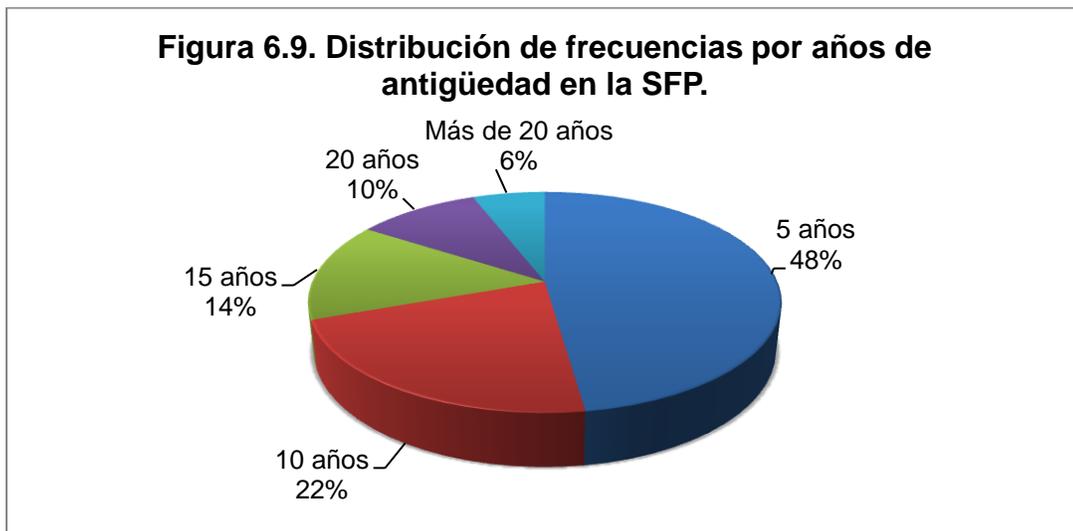
La figura 6.6 muestra que de los 224 participantes, 112 (52%) tienen hijos y 105 (48%) reportaron no tener hijos.



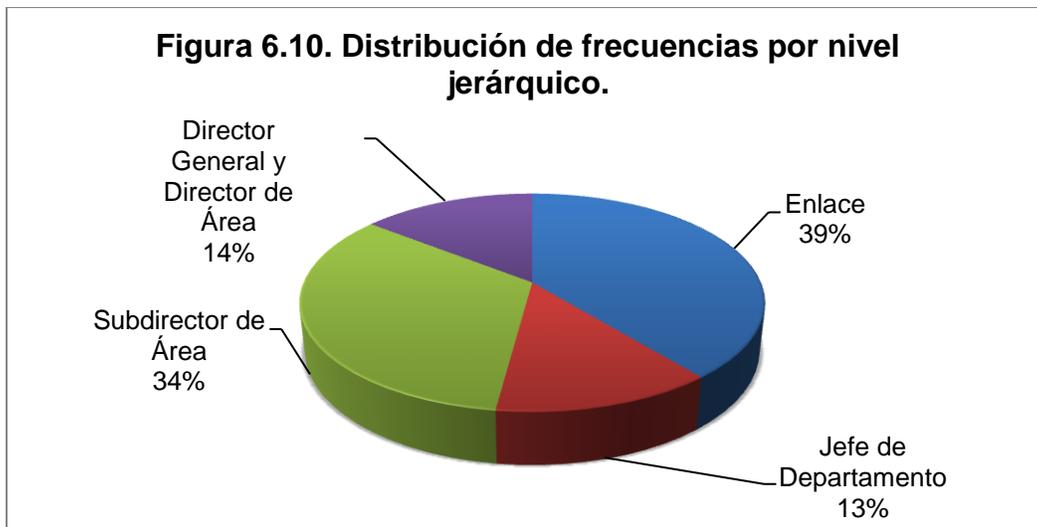
En la figura 6.7 se puede observar que del total de los participantes, 105 (51%) reportaron no tener hijos, 40 (19%) tienen un hijo, 42 (20%) tienen dos hijos y 21 (10%) tienen tres hijos o más.



La figura 6.8 indica que de la totalidad de los sujetos, 60 (28%) de ellos reportaron no tener personas dependientes de ellos, 49 (23%) reportaron tener una persona dependiente, 45 (21%) a dos personas dependientes, y 60 (28%) a tres personas dependientes o más.

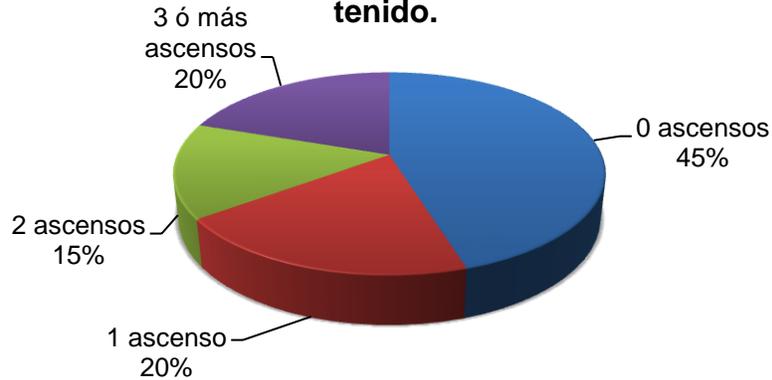


Respecto a la antigüedad, la figura 6.9 expone que de los participantes en la Secretaría de la Función Pública, 105 (48%) de ellos reportaron tener 5 años laborando en ella, 48 (22%) reportaron 10 años, 32 (14%) mencionaron tener 15 años laborando en la misma, 22 (10%) reportaron 20 años y 13 (6%) reportaron tener más de 20 años laborando en la Secretaría.



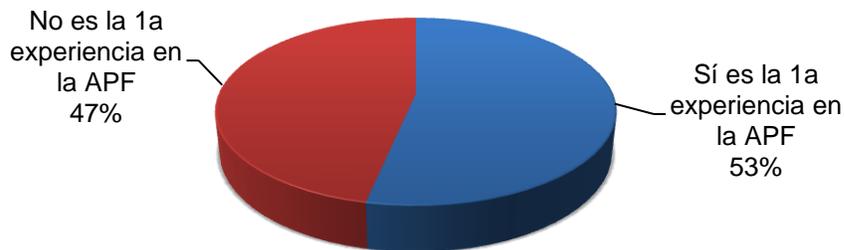
Al respecto de la distribución de frecuencias en cuanto al nivel jerárquico que ocupan los participantes en la organización, la figura 6.10, expone que 84 (39%) de ellos ocupan puestos de enlace, 28 (13%) ocupan puestos de jefe de departamento, 72 (34%) subdirectores de área y 31 (14%) ocupan puestos de directores generales y de área.

**Figura 6.11. Distribución de frecuencias por ascensos o promociones que los participantes han tenido.**



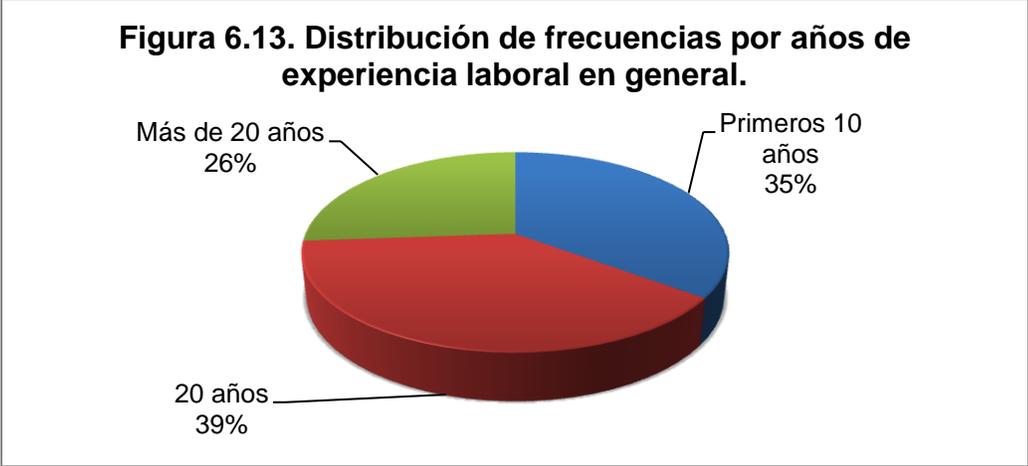
En cuanto a los ascensos o promociones que han tenido los participantes, la figura 6.11 muestra que 98 (45%) reportaron no haber tenido ninguno, 43 (20%) participantes reportaron haber tenido 1, 33 (15%) reportaron 2, y 43 (20%) reportaron haber tenido tres ascensos o más.

**Figura 6.12. Distribución de frecuencias dependiendo de si el trabajo es la primera experiencia laboral de los participantes en la APF.**

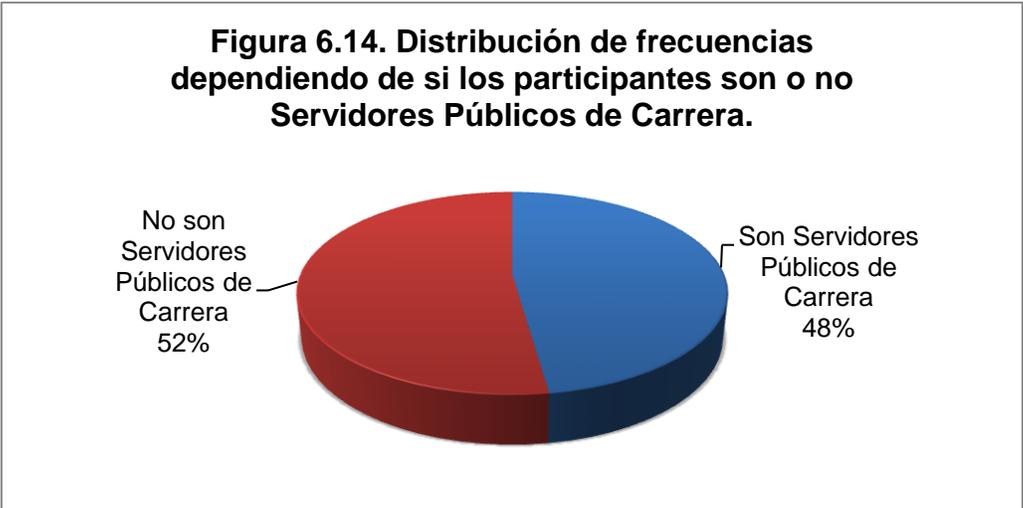


La figura 6.12 nos muestra que 120 (53%) de los sujetos reportaron que este trabajo era su primera experiencia laboral en la Administración Pública

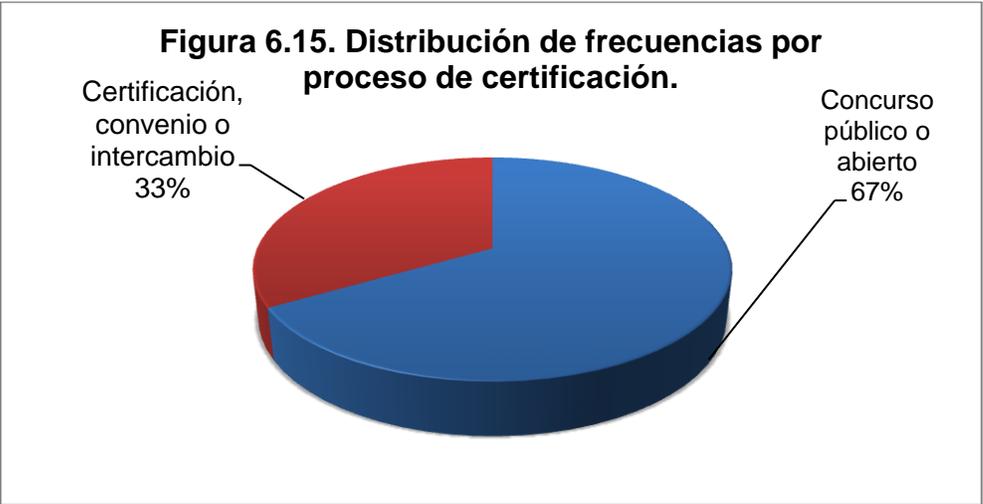
Federal, mientras que 104 (47%) de los participantes ya habían tenido experiencias previas en el Sector Público.



Respecto a los años de experiencia en general que tenían los participantes, en la figura 6.13, se puede observar que 78 (35%) reportaron estar en los primeros 10 años, 86 (39%) reportaron estar dentro de 20 años de experiencia y 58 (26%) reportaron tener más de 20 años de experiencia laboral.



Concerniente a si los participantes son o no Servidores Públicos de Carrera, en la figura 6.14 se observa que 105 (48%) reportaron serlo, contra 115 (52%) que reportaron no ser Servidores Públicos de Carrera.



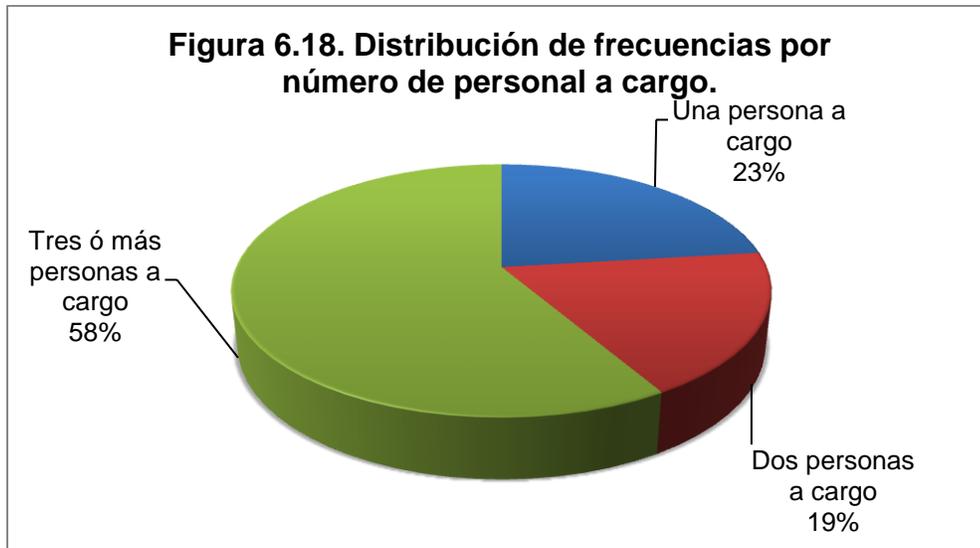
Respecto al proceso mediante el cual los participantes que reportaron ser Servidores Públicos de Carrera llegaron a serlo, la figura 6.15 indica que 66 (67%) reportaron que fue mediante concurso público o abierto, 33 (33%) mediante certificación, convenio o intercambio.



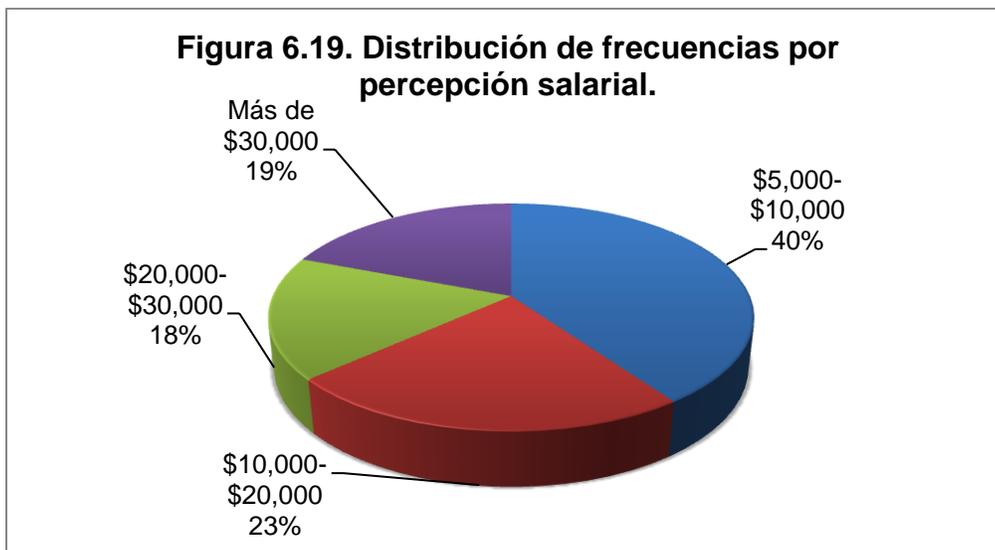
En cuanto al tiempo de traslado de la casa al trabajo de los participantes, la figura 6.16 exhibe que 119 (54%) reportaron tardarse 1 hora o menos, 81 (37%) reportaron tardarse entre 1 y 2 horas y 20 (9%) de los participantes reportaron tardarse más de dos horas.



La figura 6.17 muestra que del total de los participantes, 66 (31%) reportaron tener personal a cargo y 150 (69%) reportaron no tener personal a cargo.



Como se puede observar en la figura 6.18 de los participantes que reportaron tener personal a su cargo, 15 (23%) de ellos reportaron tener sólo a una persona a su cargo, 12 (19%) a dos personas y 38 (58%) a tres persona o más.



Respecto a la percepción salarial de los participantes, se puede apreciar en la figura 6.19 que 90 (40%) de ellos reportaron percibir entre \$5,000 y \$10,000

pesos mensuales, 52 (23%) entre \$10,000 y \$20,000 pesos, 39 (18%) entre \$20,000 y \$30,000 pesos y 38 (19%) de ellos más de \$30,000 pesos.



Finalmente, en la figura 6.20 se indica que del total de los participantes, 12 (5%) de ellos reportaron contar con otro trabajo y 211 (95%) reportaron no contar con otro trabajo.

## II. Estadística descriptiva de las variables

### ➤ Media de las variables

Se realizó un análisis descriptivo para conocer la media de las variables, con el fin de observar el comportamiento de las mismas.

- **Compromiso organizacional**

La variable de compromiso organizacional obtuvo una media de 3.22 (ver figura 6.21), en el caso del compromiso afectivo se halló una media de 3.64 (ver

figura 6.22), para el compromiso de continuidad la media fue de 2.91 (ver figura 6.23) y por su parte la media del compromiso normativo fue de 3.06 (ver figura 6.24).

Podemos observar que los empleados presentan mayor compromiso afectivo y un menor compromiso de continuidad, en general podemos decir que la media de todas las variables presentan una dispersión similar a la de la curva normal, tal como se presentan en las figuras 6.21, 6.22, 6.23 y 6.24.

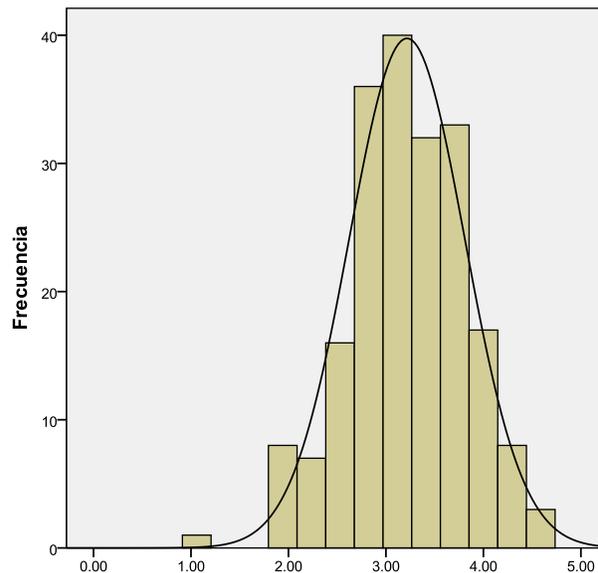
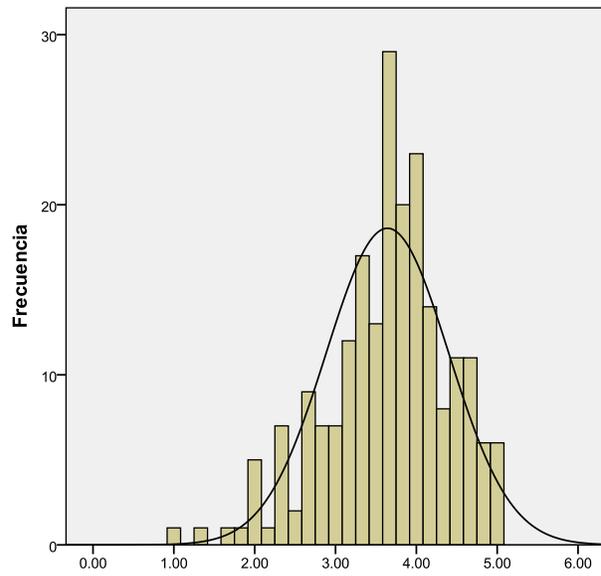
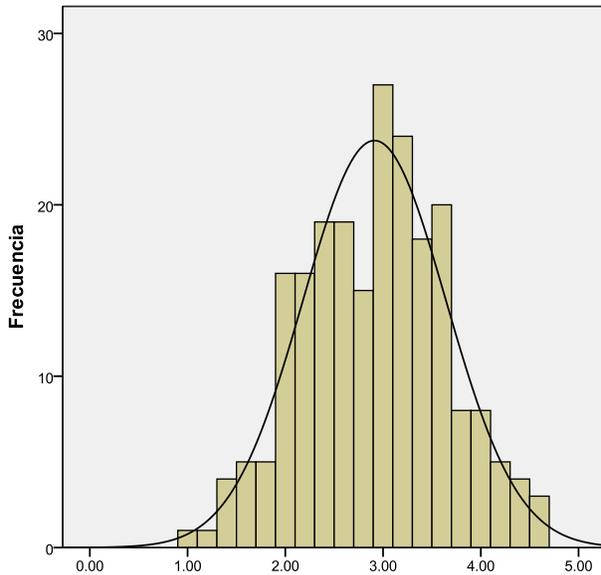


Figura 6.21 Compromiso organizacional



**Figura 6.22 Compromiso afectivo**



**Figura 6.23 Compromiso de continuidad**

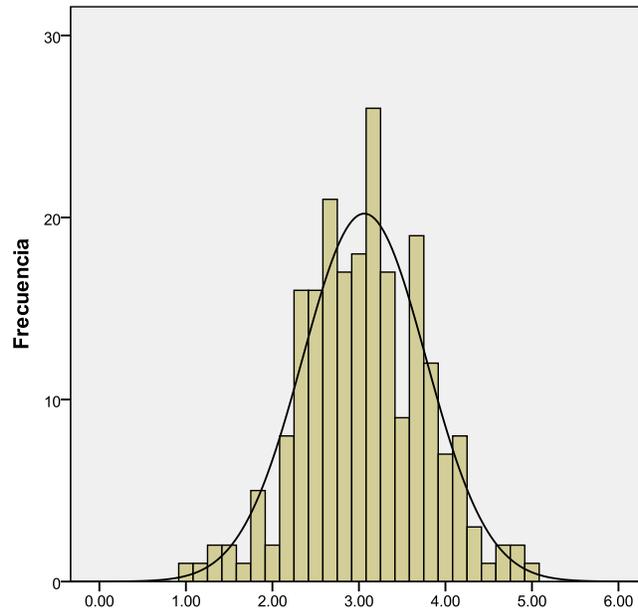


Figura 6.24 Compromiso normativo

- **Intención de rotación de personal**

La variable de intención de rotación obtuvo una media de 2.61 (ver figura 6.25) y podemos decir que presentan un dispersión similar a la de la curva normal.

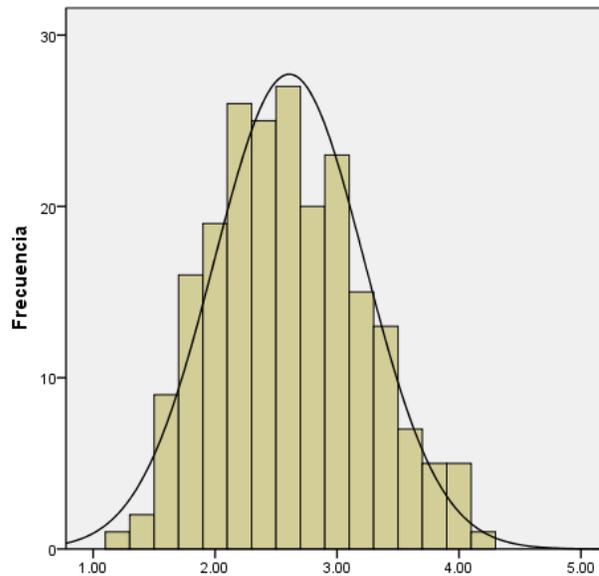


Figura 6.25 Intención de rotación

➤ **Consistencia interna de los factores**

Se determinó el Alpha de Cronbach para comprobar la consistencia interna de los factores. El compromiso afectivo obtuvo un  $\alpha = .851$ , el compromiso de continuidad un  $\alpha = .733$ , el compromiso normativo un  $\alpha = .790$ , el compromiso organizacional global una  $\alpha = .876$  y la intención de rotación un  $\alpha = .749$ . Los resultados se muestran en la tabla 6.1. Cabe mencionar que para el factor de compromiso de continuidad se eliminó el reactivo 9 y para el factor de intención de rotación se eliminó el reactivo 3, lo anterior para que la medición de dichos factores incrementara la consistencia interna de los mismos.

**Tabla 6.1. Consistencia interna de los factores.**

Factores	Alpha de Cronbach	Numero de reactivos
Compromiso afectivo	.851	6
Compromiso de continuidad	.733	5
Compromiso normativo	.790	6
Compromiso Organizacional global	.876	17
Intención de rotación	.749	4

### III. Correlación de Pearson

- **Relación entre Intención de rotación de personal y compromiso organizacional con sus tres factores**

**Tabla 6.2. Correlación de Pearson entre intención de rotación y compromiso organizacional con sus tres componentes.**

Variable	Compromiso organizacional	Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso normativo
Intención de rotación	<b>-.613**</b>	<b>-.595**</b>	<b>-.187**</b>	<b>-.614**</b>

\*\*La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)

\*La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

En la tabla 6.2 se puede observar que existe una relación inversa significativa de  $r=-.613$  ( $p\leq 0.01$ ) entre intención de rotación y el compromiso organizacional global, lo que indica, que entre mayor compromiso organizacional presente el trabajador, menor será su intención de rotar.

De igual manera, existe una relación inversa significativa de  $r=-.595$  ( $p\leq 0.01$ ) entre la intención de rotación y el compromiso afectivo, lo cual revela, que existe una menor intención de rotar del trabajador, cuando éste presenta un mayor compromiso afectivo.

Por su parte el compromiso de continuidad, presenta una relación inversa significativa de  $r=-.187$  ( $p\leq 0.01$ ) con la intención de rotar, es decir, que existe una

menor intención de retirarse de la organización por parte del trabajador, cuando éste presenta un mayor compromiso de continuidad.

Asimismo, el compromiso normativo presenta una relación significativa inversa de  $r=-.614$  ( $p\leq 0.01$ ) con la intención de rotar, lo cual expresa, que entre mayor compromiso normativo presente el trabajador, menor intención de rotar tendrá.

Finalmente, se puede decir que en los trabajadores, existe una mayor intención de rotar, cuando se presenta un menor compromiso normativo o afectivo.

- **Relación entre intención de rotación y las variables clasificatorias.**

**Tabla 6.3. Correlaciones de Pearson entre intención de rotación y las variables clasificatorias.**

Variable clasificatoria	Intención de rotación
Edad	.008
Nivel máximo de estudios	-.035
Número de hijos	-.080
Número de personas dependientes del empleado	-.082
Antigüedad	.096
Nivel jerárquico	<b>-.192**</b>
Número de ascensos	.023
Años de experiencia en general	.017
Tiempo de traslado de la casa al trabajo	.092
Número de personal a cargo del empleado	.014

\*\*La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)

\*La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

La tabla 6.3 muestra que existe una correlación inversa significativa de  $r = -.192$  ( $p \leq 0.01$ ) entre nivel jerárquico e intención de rotación, es decir, que existe una menor intención de rotar, si se tiene un mayor nivel jerárquico.

- **Relación entre compromiso organizacional con sus tres componentes y las variables clasificatorias.**

**Tabla 6.4. Correlaciones de Pearson entre el compromiso organizacional con sus tres componentes y las variables clasificatorias.**

Variable	Compromiso organizacional	Compromiso afectivo	Compromiso de continuidad	Compromiso normativo
Edad	.048	.109	-.068	.014
Nivel máximo de estudios	<b>.160*</b>	.113	.016	<b>.217**</b>
Número de hijos	.122	<b>.178*</b>	.008	.098
Número de personas dependientes del empleado	<b>.155*</b>	<b>.138*</b>	.069	.134
Antigüedad	.009	.081	.006	-.098
Nivel jerárquico	<b>.178*</b>	<b>.218**</b>	-.104	<b>.217**</b>
Número de ascensos	.010	.069	-.024	-.046
Años de experiencia en general	.032	.100	-.091	.000
Tiempo de traslado de la casa al trabajo	-.090	-.079	-.005	-.114
Número de personal a cargo del empleado	-.001	.129	<b>-.179**</b>	-.011

\*\*La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)

\*La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral)

La tabla 6.4 muestra que la variable nivel máximo de estudios presenta una relación significativa de  $r = .160$  ( $p \leq 0.05$ ) con el compromiso organizacional global

y de  $r=.217$  ( $p\leq 0.01$ ) con el compromiso normativo, es decir, que entre mayor sea el nivel de estudios del trabajador, mayor será su compromiso organizacional general, especialmente el normativo.

También se observa una relación significativa de  $r=.178$  ( $p\leq 0.01$ ) entre la variable número de hijos y el compromiso afectivo, lo que refiere, es que entre mayor número de hijos tenga el trabajador, mayor será su compromiso afectivo.

La variable número de dependientes del trabajador presenta una relación significativa de  $r=.155$  ( $p\leq 0.01$ ) con el compromiso organizacional global y de  $r=.138$  ( $p\leq 0.01$ ) con el compromiso afectivo, lo que muestra este resultado, es que entre mayor número de dependientes tenga el trabajador, mayor será el compromiso organizacional general, especialmente el afectivo.

Por otra parte en la variable nivel jerárquico, se observa una relación significativa de  $r=.178$  ( $p\leq 0.01$ ) con el compromiso organizacional global,  $r=.218$  ( $p\leq 0.05$ ) con el compromiso afectivo y  $r=.217$  ( $p\leq 0.05$ ) con el compromiso normativo, lo cual indica, que entre mayor sea el nivel jerárquico del trabajador, mayor será el compromiso organizacional, especialmente el compromiso afectivo y normativo.

Finalmente se puede observar una correlación inversa de  $r =-.179$  ( $p\leq 0.01$ ) entre la variable número de personas a cargo del trabajador y el compromiso de continuidad, lo que indica, es que entre menor número de personas a cargo tenga el trabajador, mayor será su compromiso de continuidad.

#### IV. Análisis de varianza (One-Way ANOVA)

Se realizó un análisis de varianza y los resultados encontrados se muestran a continuación.

- **Relación entre intención de rotación y sexo.**

**Tabla 6.5. Análisis de varianza entre intención de rotación y sexo.**

Variable	Variable clasificatoria	N	Media	F	Sig.
Intención de rotación	Masculino	103	2.4345	.128	.721
	Femenino	109	2.4771		

La tabla 6.5 muestra que no se encontraron resultados significativos entre intención de rotación de los trabajadores y su condición orgánica de masculino o femenino.

- **Relación entre compromiso organizacional y sexo.**

**Tabla 6.6. Análisis de varianza entre compromiso organizacional y sexo.**

Variable	Variable clasificatoria	N	Media	F	Sig.
Compromiso organizacional	Masculino	95	3.2762	2.866	.092
	Femenino	104	3.1369		
Compromiso afectivo	Masculino	101	3.7624	6.439	<b>.012</b>
	Femenino	108	3.5015		
Compromiso de continuidad	Masculino	101	2.8158	1.912	.168
	Femenino	113	2.9504		
Compromiso normativo	Masculino	101	3.1947	7.349	<b>.007</b>
	Femenino	113	2.9366		

La tabla 6.6 muestra que la variable sexo, presenta diferencias significativas con el compromiso afectivo y normativo. En ambos casos los trabajadores hombres presentan mayor compromiso afectivo o normativo que las trabajadoras.

Cabe señalar que la relación más significativa es entre el compromiso normativo y la variable sexo.

- **Relación entre intención de rotación y nivel máximo de estudios.**

**Tabla 6.7. Análisis de varianza entre intención de rotación y nivel máximo de estudios.**

Variable	Variable clasificatoria	N	Media	F	Sig.
Intención de rotación	Bachillerato ó carrera técnica	50	2.5000	.266	.767
	Licenciatura	141	2.4202		
	Maestría y doctorado	24	2.5313		

La tabla 6.7 muestra que no existe ninguna relación significativa entre intención de rotación de los trabajadores y nivel máximo de estudios de los mismos.

- **Relación entre compromiso organizacional y nivel máximo de estudios.**

**Tabla 6.8. Análisis de varianza entre el compromiso organizacional y nivel máximo de estudios.**

Variable	Variable clasificatoria	N	Media	F	Sig.
Compromiso organizacional	Bachillerato ó carrera técnica	44	3.1337	.905	.406
	Licenciatura	134	3.2138		
	Maestría y doctorado	22	3.3396		
Compromiso afectivo	Bachillerato ó carrera técnica	48	3.5312	.814	.445
	Licenciatura	140	3.6548		
	Maestría y doctorado	23	3.7609		
Compromiso de continuidad	Bachillerato ó carrera técnica	51	2.9922	.472	.624
	Licenciatura	142	2.8761		
	Maestría y doctorado	24	2.9167		
Compromiso normativo	Bachillerato ó carrera técnica	51	2.8758	2.798	.063
	Licenciatura	142	3.0845		
	Maestría y doctorado	23	3.2609		

En la tabla 6.8 se observa que no se halló ninguna relación significativa entre el compromiso organizacional de los trabajadores y el nivel máximo de estudios de los mismos.

- **Relación entre intención de rotación y tipo de escuela de procedencia.**

**Tabla 6.9. Análisis de varianza entre intención de rotación y tipo de escuela de procedencia.**

Variable	Variable clasificatoria	N	Medias	F	Sig.
Intención de rotación	Pública	140	2.4732	.395	.531
	Privada	76	2.3947		

La tabla 6.9 indica que la intención de rotación de los trabajadores no tiene relación significativa con la escuela de procedencia de los mismos.

- **Relación entre el compromiso organizacional y el tipo de escuela de procedencia.**

**Tabla 6.10. Análisis de varianza entre compromiso organizacional y el tipo de escuela de procedencia.**

Variable	Variable clasificatoria	N	Media	F	Sig.
Compromiso organizacional	Pública	133	3.1889	.821	.366
	Privada	68	3.2690		
Compromiso afectivo	Pública	137	3.6423	.000	.999
	Privada	75	3.6422		
Compromiso de continuidad	Pública	141	2.8511	2.780	.097
	Privada	77	3.0234		
Compromiso normativo	Pública	141	3.0355	.564	.453
	Privada	76	3.1118		

En la tabla 6.10 se observa que el compromiso organizacional de los trabajadores no presenta ninguna relación significativa con el tipo de escuela de procedencia de los mismos.

- **Relación entre intención de rotación y el estado civil.**

**Tabla 6.11. Análisis de varianza entre intención de rotación y el estado civil.**

Variable	Variable clasificatoria	N	Media	F	Sig.
Intención de rotación	Sin pareja	96	2.6146	7.046	<b>.009</b>
	Con pareja	118	2.2987		

La tabla 6.11 exhibe que el estado civil de los trabajadores, muestra una relación significativa con la intención de rotación de los mismos, es decir, que la condición de tener pareja o no tener, tiene relación con la intención de querer ir de la organización, cabe añadir que los trabajadores que no tienen pareja presentan mayor intención de rotar.

- **Relación entre compromiso organizacional y el estado civil.**

**Tabla 6.12. Análisis de varianza entre el compromiso organizacional y el estado civil.**

Variable	Variable clasificatoria	N	Media	F	Sig.
Compromiso organizacional	Sin pareja	91	3.1422	3.177	.076
	Con pareja	108	3.2914		
Compromiso afectivo	Sin pareja	97	3.5223	4.675	<b>.032</b>
	Con pareja	113	3.7478		
Compromiso de continuidad	Sin pareja	99	2.8606	1.471	.227
	Con pareja	116	2.9810		
Compromiso normativo	Sin pareja	97	3.0137	1.113	.293
	Con pareja	117	3.1168		

Se observa en la tabla 6.12 que el estado civil de los trabajadores muestra una relación significativa con el compromiso afectivo de los mismos, también se puede observar que los trabajadores que tienen pareja presentan un mayor compromiso afectivo que los que no la tienen.

- **Relación entre intención de rotación y la variable hijos.**

**Tabla 6.13. Análisis de varianza entre la intención de rotación y la variable hijos.**

Variable	Variable clasificatoria	N	Media	F	Sig.
Intención de rotación	Con hijos	110	2.3386	2.351	.127
	Sin hijos	99	2.5253		

La tabla 6.13 expone que la intención de rotación de los trabajadores, no tiene relación significativa con el hecho, de sí los trabajadores tienen o no hijos.

- **Relación entre compromiso organizacional y la variable.**

**Tabla 6.14. Análisis de varianza entre el compromiso organizacional y la variable hijos.**

Variable	Variable clasificatoria	N	Media	F	Sig.
Compromiso organizacional	Con hijos	100	3.2918	3.793	<b>.053</b>
	Sin hijos	95	3.1269		
Compromiso afectivo	Con hijos	104	3.7740	6.702	<b>.010</b>
	Sin hijos	102	3.5065		
Compromiso de continuidad	Con hijos	109	2.9541	1.015	.315
	Sin hijos	102	2.8510		
Compromiso normativo	Con hijos	109	3.1254	2.110	.148
	Sin hijos	101	2.9818		

En la tabla 6.14 se observa que la condición de los trabajadores de tener hijos o no, se relaciona significativamente con el compromiso afectivo de los mismos, respecto a lo anterior, se puede mencionar que se presenta un mayor compromiso afectivo cuando los trabajadores tienen hijos.

De igual manera, se presenta una relación entre el compromiso organizacional global y la condición de los trabajadores de tener hijos o no, sin embargo esta relación es menos significativa que la anterior. También se puede apuntar, que los trabajadores con hijos presentan mayor compromiso organizacional global.

- **Relación entre intención de rotación y nivel jerárquico.**

**Tabla 6.15. Análisis de varianza entre la intención de rotación y el nivel jerárquico.**

Variable	Variable clasificatoria	N	Media	F	Sig.
Intención de rotación	Enlace	81	2.5988	2.720	<b>.046</b>
	Jefe de departamento	27	2.5556		
	Subdirector de área	71	2.3310		
	Director de área y general	29	2.1207		

La tabla 6.15 muestra que se halló una relación significativa entre la intención de rotación de los trabajadores y el nivel jerárquico que tienen, se puede observar que los trabajadores de menor nivel jerárquico son los que presentan una mayor intención de rotar.

- **Relación entre compromiso organizacional y el nivel jerárquico.**

**Tabla 6.16. Análisis de varianza entre el compromiso organizacional y el nivel jerárquico.**

Variable	Variable clasificatoria	N	Media	F	Sig.
Compromiso organizacional	Enlace	73	3.1305	3.732	<b>.012</b>
	Jefe de departamento	28	3.0084		
	Subdirector de área	68	3.3789		
	Director de área y general	25	3.3012		
Compromiso afectivo	Enlace	78	3.5128	5.584	<b>.001</b>
	Jefe de departamento	28	3.3095		
	Subdirector de área	70	3.8667		
	Director de área y general	27	3.8210		
Compromiso de continuidad	Enlace	82	2.9707	1.508	.214
	Jefe de departamento	28	2.8643		
	Subdirector de área	70	2.9514		
	Director de área y general	30	2.6533		
Compromiso normativo	Enlace	81	2.9280	4.736	<b>.003</b>
	Jefe de departamento	28	2.8274		
	Subdirector de área	72	3.2731		
	Director de área y general	28	3.1845		

La tabla 6.16 expone que el nivel jerárquico de los trabajadores presenta una relación significativa con el compromiso organizacional global de los mismos, en donde los mandos altos presentan un mayor compromiso.

También se halló una relación significativa entre el nivel jerárquico de los trabajadores y el compromiso afectivo y normativo de ellos (los trabajadores), en ambos casos se puede observar que hay un mayor compromiso afectivo y normativo en los mandos altos.

- **Relación entre intención de rotación y la variable experiencia laboral en la Administración Pública.**

**Tabla 6.17. Análisis de varianza entre la intención de rotación y la variable experiencia laboral en la Administración Pública**

Variable	Variable clasificatoria	N	Media	F	Sig.
Intención de rotación	Si primer experiencia laboral en la AP	112	2.5223	1.793	.182
	No primer experiencia laboral en la AP	104	2.3630		

Como se puede observar en la tabla 6.17 no se encontró relación alguna entre la intención de rotación de los trabajadores y la variable experiencia laboral en la Administración Pública, es decir, no hay relación entre la intención de rotar y si es o no, la primera experiencia laboral del trabajador en la Administración Pública.

- Relación entre el compromiso organizacional y la variable experiencia laboral en la Administración Pública.

**Tabla 6.18. Análisis de varianza entre el compromiso organizacional y la variable experiencia laboral en la Administración Pública.**

Variable	Variable clasificatoria	N	Media	F	Sig.
Compromiso organizacional	Si primer experiencia laboral en la AP	105	3.1905	.405	.525
	No primer experiencia laboral en la AP	96	3.2439		
Compromiso afectivo	Si primer experiencia laboral en la AP	113	3.5487	3.748	<b>.054</b>
	No primer experiencia laboral en la AP	99	3.7492		
Compromiso de continuidad	Si primer experiencia laboral en la AP	115	2.9861	2.513	.114
	No primer experiencia laboral en la AP	103	2.8291		
Compromiso normativo	Si primer experiencia laboral en la AP	115	3.0232	.731	.394
	No primer experiencia laboral en la AP	102	3.1062		

La tabla 6.18 muestra que se halló una relación significativa entre la variable experiencia laboral del trabajador en la Administración Pública y el compromiso afectivo de los mismos, es decir, la condición, de sí es o no la primera experiencia laboral del trabajador en la Administración Pública, se relaciona con el compromiso afectivo de los mismos. Se observa que en los trabajadores, cuya experiencia laboral en la Administración Pública no es la primera, presentan un mayor compromiso afectivo.

- **Relación entre intención de rotación y la variable Servidor Público de Carrera.**

**Tabla 6.19. Análisis de varianza entre intención de rotación y la variable Servidor Público de Carrera.**

Variable	Variable clasificatoria	N	Media	F	Sig.
Intención de rotación	Servidor público de carrera	102	2.4681	.215	.644
	No servidor público de carrera	111	2.4122		

Como se observa en la tabla 6.19 no se encontró ninguna relación significativa entre la variable Servidor Público de Carrera e intención de rotación de los trabajadores.

- **Relación entre compromiso organizacional la variable Servidor Público de Carrera.**

**Tabla 6.20. Análisis de varianza entre compromiso organizacional y la variable Servidor Público de Carrera.**

Variable	Variable clasificatoria	N	Media	F	Sig.
Compromiso organizacional	Servidor público de carrera	95	3.2223	.019	.892
	No servidor público de carrera	103	3.2107		
Compromiso afectivo	Servidor público de carrera	100	3.7117	1.634	.203
	No servidor público de carrera	108	3.5772		
Compromiso de continuidad	Servidor público de carrera	104	2.8154	3.149	.077
	No servidor público de carrera	110	2.9909		
Compromiso normativo	Servidor público de carrera	101	3.0578	.022	.883
	No servidor público de carrera	113	3.0723		

La tabla 6.20 indica que no se halló relación significativa entre compromiso organizacional de los trabajadores y la variable Servidor Público de Carrera, es decir, sí el trabajador es o no, Servidor Público de Carrera.

- **Relación entre intención de rotación y la variable proceso de certificación.**

**Tabla 6.21. Análisis de varianza entre intención de rotación y proceso de certificación.**

Variable	Variable clasificatoria	N	Media	F	Sig.
Intención de rotación	Concurso	63	2.3571	2.392	.125
	Certificación	33	2.6667		

La tabla 6.21 muestra que entre la variable proceso de certificación de los trabajadores, ya sea por concurso o por certificación, no se relaciona significativamente con la intención de rotación de los mismos.

- **Relación entre compromiso organizacional y la variable proceso de certificación.**

**Tabla 6.22. Análisis de varianza entre compromiso organizacional y proceso de certificación.**

Variable	Variable clasificatoria	N	Media	F	Sig.
Compromiso organizacional	Concurso	61	3.2739	.532	.468
	Certificación	29	3.1684		
Compromiso afectivo	Concurso	64	3.7396	.030	.863
	Certificación	31	3.7097		
Compromiso de continuidad	Concurso	65	2.8615	.334	.565
	Certificación	33	2.7636		
Compromiso normativo	Concurso	64	3.1406	1.168	.283
	Certificación	31	2.9624		

La tabla 6.22 expone que no se halló relación significativa entre el compromiso organizacional de los trabajadores y el proceso de certificación de los mismos.

- **Relación entre intención de rotación y la variable personal a cargo.**

**Tabla 6.23. Análisis de varianza entre intención de rotación y la variable personal a cargo.**

Variable	Variable clasificatoria	N	Media	F	Sig.
Intención de rotación	Con personal a cargo	64	3.3281	1.296	.256
	Sin personal a cargo	144	2.4774		

La tabla 6.23 muestra que no hay relación significativa entre la intención de rotación de los trabajadores y la variable personal a cargo, es decir, sí los trabajadores tienen o no personal a su cargo.

- **Relación entre compromiso organizacional y la variable personal a cargo.**

**Tabla 6.24. Análisis de varianza entre compromiso organizacional y la variable personal a cargo.**

Variable	Variable clasificatoria	N	Media	F	Sig.
Compromiso organizacional	Con personal a cargo	60	3.2706	.866	.353
	Sin personal a cargo	137	3.1846		
Compromiso afectivo	Con personal a cargo	62	3.7634	3.222	.074
	Sin personal a cargo	144	3.5590		
Compromiso de continuidad	Con personal a cargo	66	2.7455	4.566	<b>.034</b>
	Sin personal a cargo	144	2.9722		
Compromiso normativo	Con personal a cargo	64	3.1510	1.413	.236
	Sin personal a cargo	147	3.0238		

En la tabla 6.24 se observa una relación significativa entre la variable personal a cargo y el compromiso de continuidad, en donde hay mayor compromiso de continuidad en los trabajadores que no tienen personal a su cargo.

- **Relación entre intención de rotación y la variable percepción salarial.**

**Tabla 6.25. Análisis de varianza entre intención de rotación y percepción salarial.**

Variable	Variable clasificatoria	N	Media	F	Sig.
Intención de rotación	\$5,000-\$10,000	85	2.5676	1.846	.140
	\$10,000-\$20,000	50	2.5000		
	\$20,000-\$30,000	39	2.3462		
	De \$30,000 en adelante	37	2.1892		

Los resultados de la tabla 6.25 muestran que no se encontró ninguna relación significativa entre intención de rotación de los trabajadores y su percepción salarial.

- **Relación entre compromiso organizacional y la variable percepción salarial.**

**Tabla 6.26. Análisis de varianza entre compromiso organizacional y percepción salarial.**

Variable	Variable clasificatoria	N	Media	F	Sig.
Compromiso organizacional	\$5,000-\$10,000	78	3.2029	.741	.529
	\$10,000-\$20,000	48	3.1409		
	\$20,000-\$30,000	37	3.3196		
	De \$30,000 en adelante	34	3.2716		
Compromiso afectivo	\$5,000-\$10,000	85	3.5961	1.219	.304
	\$10,000-\$20,000	49	3.5544		
	\$20,000-\$30,000	38	3.8070		
	De \$30,000 en adelante	36	3.7546		
Compromiso de continuidad	\$5,000-\$10,000	86	3.0651	2.569	<b>.055</b>
	\$10,000-\$20,000	51	2.8980		
	\$20,000-\$30,000	38	2.8000		
	De \$30,000 en adelante	38	2.7053		
Compromiso normativo	\$5,000-\$10,000	85	2.9824	2.100	.101
	\$10,000-\$20,000	52	2.9776		
	\$20,000-\$30,000	39	3.2821		
	De \$30,000 en adelante	36	3.1667		

La tabla 6.26 expone que la variable percepción salarial de los trabajadores mostró una relación con el compromiso de continuidad de los mismos, en cuyo caso, los trabajadores que obtiene una menor percepción salarial, presentan

mayor compromiso de continuidad. Cabe señalar que esta relación no es muy significativa.

- **Relación entre intención de rotación y la variable otro trabajo.**

**Tabla 6.27. Análisis de varianza entre intención de rotación y la variable otro trabajo.**

Variable	Variable clasificatoria	N	Media	F	Sig.
Intención de rotación	Si con otro trabajo	12	2.4583	.003	.954
	No con otro trabajo	203	2.4433		

Los resultados obtenidos, que se muestran en la tabla 6.27 indican que no existe relación significativa entre la intención de rotación de los trabajadores y la variable otro trabajo, es decir, sí los trabajadores cuentan con otro trabajo o no.

- **Relación entre intención de rotación y la variable otro trabajo.**

**Tabla 6.28. Análisis de varianza entre compromiso organizacional y la variable otro trabajo.**

Variable	Variable clasificatoria	N	Media	F	Sig.
Compromiso organizacional	Si con otro trabajo	10	3.3882	.919	.339
	No con otro trabajo	190	3.2037		
Compromiso afectivo	Si con otro trabajo	11	4.1515	5.425	<b>.021</b>
	No con otro trabajo	200	3.6108		
Compromiso de continuidad	Si con otro trabajo	11	2.6727	1.219	.271
	No con otro trabajo	206	2.9233		
Compromiso normativo	Si con otro trabajo	12	3.3611	2.298	.131
	No con otro trabajo	204	3.0408		

Finalmente la tabla 6.28 muestra que el compromiso afectivo de los trabajadores se relaciona significativamente, con la el hecho, de sí éstos, cuentan con otro trabajo o no. Los trabajadores que cuentan con otro trabajo presentan un mayor compromiso afectivo.

## Capítulo 7. Discusión, conclusiones y recomendaciones

En este capítulo, se discutirán los hallazgos de la presente investigación, su relación con estudios previos, las conclusiones finales, así como las recomendaciones para fomentar el compromiso organizacional.

### 7.1. Discusión

Generalmente, se ha encontrado una relación negativa entre el compromiso organizacional y la intención de rotación de personal (Arnold y Feldman, 1982; Bluedorn, 1982; Hollenbeck y Williams, 1986, citado en Tett y Meyer, 1993), en esta investigación se realizó la correlación entre las mismas variables, y se hallaron resultados similares, es decir, existe una correlación inversa de  $r=-.613$  ( $p\leq 0.01$ ), lo cual indica que hay una menor intención de rotar cuando hay un mayor compromiso organizacional.

Por lo tanto la hipótesis número 1 es aceptada. Al respecto Meyer (citado en Muchinsky, 2002), menciona que el compromiso con la organización refleja en general, la relación del empleado con la organización, y esto tiene implicaciones en su decisión de continuar formando parte de ella, en este caso, se puede agregar que debe de existir una relación recíproca entre empleado-empresa, ya que como lo menciona la literatura debe promoverse el compromiso mutuo, con el fin de que ambas partes cumplan sus objetivos.

En la misma línea, los autores Meyer y Allen (citados en Bello, 2009), aluden que podría esperarse una relación negativa entre los tres tipos de compromiso y la búsqueda de trabajo, es decir, en acciones tendientes a alejarse de la organización.

En esta investigación se hallaron resultados afines, es decir se encontró que los componentes del compromiso organizacional (compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo) se relacionan negativamente con la intención de rotación.

Referente a lo antes dicho, se puede mencionar la investigación realizada por Vandenberghe, Bentein y Stinglhamber en el año 2004 (citado en Juaneda y González, 2007), cuyos resultados son similares a los de la presente investigación, donde se demuestra la relación inversa entre el compromiso afectivo y la intención de abandono de la organización. En este caso también se acepta la hipótesis 2, la cual afirma que existe una relación inversa entre el compromiso afectivo y la intención de rotar.

Al respecto, autores como Littlewood (2006), mencionan que aquellos empleados que perciben un bajo apoyo por parte de su organización desarrollan bajos niveles de compromiso afectivo, eso es, en la medida que los trabajadores perciben que su organización les concede poco valor y atenciones, en consecuencia, desarrollan un bajo apego emocional hacia su organización.

Ahora, Littlewood (2006) agrega que el apoyo organizacional percibido, aparentemente es un antecedente crítico para la generación del compromiso

organizacional de tipo afectivo. Además los empleados que no logran generar un lazo afectivo hacia su organización son susceptibles a otras oportunidades de trabajo, en donde es posible que sus objetivos y necesidades se asemejen lo más posible a esa organización, por lo tanto la misión de las organizaciones y de los conocedores del comportamiento humano como los psicólogos, es desarrollar ese lazo afectivo entre empleado-empresa.

Del mismo modo, el compromiso de continuidad y el normativo se relacionaron negativamente con la intención de rotación, cuyos resultados son paralelos a los encontrados por Tejada y Arias (2005), por lo tanto se acepta la hipótesis 3 y 4.

En el caso del compromiso de continuidad, los trabajadores consideran su trayectoria, y de acuerdo a sus objetivos personales, se orientan a buscar alternativas u oportunidades de acuerdo a su interés (Baruch, citado en Tejada y Arias, 2005), es decir, el empleado hace un análisis de costo-beneficio, y acorde a esto, puede iniciar una intención de alejarse de su organización, quizá porque otras organizaciones les ofrecen mejores beneficios.

En este análisis de costo- beneficio, se hace presente un “nivel comparativo” termino que utiliza Lindgren (1999) en la teoría del intercambio social, este autor, menciona que este nivel comparativo sirve para que el individuo compare el esfuerzo que pone en su trabajo y las recompensas que recibe por formar parte de un grupo u organización, conjuntamente, puede que se presente una supresión relativa, lo cual indica, que si un individuo al comparar las

recompensas que ha recibido de la organización con la de otros a quienes se sienten afines psicológica o socialmente, concluye que es la segunda mejor, lo cual generalmente conduce a sentimientos de frustración (Perlman y Cozby, 1992) e intenciones de rotación.

Por lo tanto, es importante fomentar el compromiso de continuidad, ya que de lo contrario, los empleados pueden tener un bajo desempeño, poca aportación a su trabajo, sólo esperando a que se les presente algo mejor para cambiarse de empresa (Betanzos, 2007).

Por otra parte, es relevante impulsar el compromiso normativo, puesto que éste va en concordancia con la reciprocidad, es decir si la empresa le provee beneficios, como capacitación, buenas prestaciones, etc. al trabajador, y éste corresponderá, de igual manera; con mayor esfuerzo y dedicación al trabajo, lo cual traerá como consecuencia que ambas partes salgan beneficiadas, además de generar un sentido de lealtad mutua.

Cabe señalar que la reciprocidad es un proceso continuo de satisfacción de expectativas mutuas, un cumplimiento del contrato psicológico, etc., por tal motivo, esto hace, que haya un realce de las relaciones entre los trabajadores y la organización (Sexton, 1999).

La reciprocidad al tratarse de un proceso continuo y complementario, ayuda a que los trabajadores y la organización parezcan convertirse en parte una de la otra: aquélla (el trabajador) siente que forma parte de la empresa o la institución y, al mismo tiempo, que es un símbolo que representa a toda la organización; o sea,

que se ve a sí misma y es vista por otros que no son sus compañeros de trabajo, como la compañía personificada. Asimismo la organización contribuye también al crecimiento de una persona por medio de las demandas de delega en ella y que la estimulan a seguir aprendiendo (Sexton, 1999).

A continuación, se ahondará en las relaciones significativas encontradas entre intención de rotación y las variables clasificatorias, es decir, se mencionaran las variables en las cuales la hipótesis 5 fue aceptada.

En primera instancia, se encontró una relación significativa entre intención de rotación y el nivel jerárquico, en donde los mandos altos presentan una menor intención de rotar. Una investigación que apoya este resultado, es la realizada por Vera (2008), en donde se encontró que existe una intención menor de abandonar el empleo entre los participantes con puestos gerenciales, al respecto, se puede anexar, que quizá esto se deba a que los empleados que laboran en mandos altos perderían muchos beneficios al abandonar su empresa, ya que habitualmente los mandos gerenciales perciben un mayor sueldo, así como condiciones de trabajo buenas y excelentes prestaciones, además de que gozan de más comodidad, ya que no tienen un trato directo con el público o usuario externo a la organización.

También, se encontró una relación entre intención de rotación y la variable pareja (si tienen pareja o no), en este caso los trabajadores que no tienen pareja presentan mayor intención de rotación. Referente a esto, se puede comentar que no existen investigaciones previas, sin embargo, los hallazgos encontrados se pueden deber a que por lo general los trabajadores que no tienen pareja no

desean compromiso alguno, esto puede trasladarse al ámbito laboral, lo cual implica poco compromiso hacia su organización, además de un sentimiento latente de experimentar cosas nuevas.

Ahora, en las siguientes líneas se profundizará sobre las relaciones significativas entre las variables clasificatorias y el compromiso organizacional con sus tres componentes, por tanto se indicaran las variables para las cuales se acepta la hipótesis 6.

Tal es el caso del nivel máximo de estudios, el cual resultó tener una relación significativa de  $r=.160$  ( $p\leq 0.05$ ) con el compromiso organizacional global y de  $r=.217$  ( $p\leq 0.01$ ) con el compromiso normativo, lo cual indica, que entre mayor sea el nivel de estudios, mayor será el compromiso organizacional, especialmente el normativo.

Las investigaciones al respecto, como la de Mathieu y Zajac (citados en Mercado, 2002), muestran por el contrario, una ligera correlación negativa entre el nivel educativo y el compromiso organizacional y justifican dicho resultado argumentando que los trabajadores con un mayor nivel educativo tienen expectativas más altas de lo que la organización puede ofrecerles o que tienen más oportunidades laborales y probablemente lleguen a ligarse menos a la organización.

El resultado de la presente investigación, se puede justificar, aludiendo al Servicio Profesional de Carrera, puesto que éste ofrece a los profesionistas una estabilidad laboral, un plan de carrera garantizado, salarios estables y en

aumento, capacitación constante, más todas las prestaciones de ley de los trabajadores del Estado.

Otra variable, fue hijos (si se tiene hijos o no), la cual mostró una relación significativa con el compromiso organizacional global y con el compromiso afectivo, lo cual indica que se presenta un mayor compromiso organizacional, especialmente afectivo cuando se tienen hijos que cuando no los hay. Asimismo la variable número de hijos, también resultó significativa para el compromiso afectivo, lo cual nos dice que entre mayor número de hijos tenga el empleado, mayor será su compromiso afectivo.

Respecto a esta última variable (número de hijos), Bello y Bibiano (2009) encontraron una correlación entre el compromiso afectivo y el número de hijos en una muestra de enfermeras de un hospital privado de la Ciudad de México, que indica que entre menor sea el número de hijos que tengan, menor será el lazo emocional con la organización.

Los resultados de la correlación entre la variable número de hijos y el compromiso organizacional afectivo, podría deberse a que generalmente, existe un mayor compromiso con la organización porque el trabajador tiene una obligación personal para con su familia e hijos y por tanto tiende a cuidar más su trabajo o tiene mayor apego a su trabajo, porque sin éste no tendría un ingreso ni una estabilidad, es decir la organización cubre sus necesidades.

Por su parte, la variable número de dependientes del trabajador presentó una relación significativa de  $r=.155$  ( $p\leq 0.01$ ) con el compromiso organizacional

global y de  $r=.138$  ( $p\leq 0.01$ ) con el compromiso afectivo, lo que indica que entre mayor es el número de dependientes del trabajador, mayor es el compromiso organizacional general y el compromiso organizacional afectivo.

Entre las diversas investigaciones revisadas para el presente trabajo, no se encontraron estudios previos realizados que relacionen estas dos variables (numero de dependientes y compromiso organizacional), sin embargo, se podría justificar el resultado obtenido, apuntando que el empleado se compromete con la organización, debido a que éste puede presentar un sentimiento de agradecimiento con la misma, ya que ésta le provee de los recursos necesarios, con los cuales puede tener una participación en el sostenimiento y en la satisfacción de las necesidades de sus dependientes.

Al respecto Littlewood (2006), añade que los individuos que perciben un bajo apoyo organizacional, reportan un bajo compromiso afectivo desarrollando así una intención de alejarse de su organización, por lo tanto el hecho de que la empresa proporcione beneficios tanto al trabajador e implícitamente a sus dependientes, genera un lazo entre empleado-empresa.

Por otra parte, la variable nivel jerárquico resultó tener una relación significativa de  $r=.178$  ( $p\leq 0.01$ ) con el compromiso organizacional global, de  $r=.218$  ( $p\leq 0.05$ ) con el compromiso afectivo y de  $r=.217$  ( $p\leq 0.05$ ) con el compromiso normativo, lo que indica que entre más alto sea el nivel jerárquico del puesto que ocupa el trabajador, mayor será el compromiso organizacional global, así como el compromiso afectivo y el compromiso normativo.

En el trabajo de Welsch y La Van (citados en Villegas, 2009) se encontró, en distintos profesionales, que la percepción de autoridad iba acompañada de un alto nivel de compromiso con la empresa, y con resultados similares al de nuestra investigación, Mercado (2002) encontró, en su estudio con 875 sujetos que laboraban en tres diferentes instituciones de salud pública, que entre mayor era el nivel jerárquico de los sujetos, mayor era su compromiso afectivo y normativo.

Complementando lo anterior, se apunta que los empleados al sentir que la organización deposita confianza en ellos, éstos se sienten más comprometidos con la misma, ya que puede existir un sentimiento de reciprocidad por parte del empleado, que alude al compromiso normativo.

En el mismo sentido, los trabajadores al tener un mando alto, poseen la libertad de asumir responsabilidades mayores, teniendo así una mayor participación en la toma de decisiones, las cuales van encaminadas a cumplir los objetivos de la organización, lo cual sugiere, que ambos objetivos, tanto los de la organización como los de los empleados siguen una misma línea. Asimismo, la organización proporciona al empleado el apoyo que necesita y éste se siente comprometido por ello.

También, se pudo observar una correlación inversa de  $r = -.179$  ( $p \leq 0.01$ ) entre la variable de número de personas a cargo del empleado y el compromiso de continuidad, lo cual muestra que entre menor número de personas a cargo tiene el empleado mayor será su compromiso de continuidad.

Al igual que con la variable de número de dependientes del trabajador, no se encontraron investigaciones previas realizadas que relacionen la variable de número de personas a cargo del trabajador con el compromiso organizacional, sin embargo, el resultado obtenido se puede explicar, exponiendo que una de las causas por las cuales este tipo de personal (personal que tiene pocas personas a su cargo) se mantiene en la empresa, es sólo por los beneficios que ésta le proporciona, dejando en segundo plano las responsabilidades que conlleva tener personal a cargo.

La variable sexo presentó diferencias significativas con el compromiso afectivo y normativo. En ambos casos los hombres presentan mayor compromiso afectivo y normativo que las mujeres. Respecto a la variable sexo, en una investigación de Mathieu y Zajac (citados en Mercado, 2002) se encontró que las mujeres tienden a ser más comprometidas que los hombres, aunque con una magnitud pequeña de ese efecto, sin embargo, como se observa, en nuestra investigación ocurre lo inverso, lo cual puede deberse a que quizá exista una competencia por ascender u ocupar un puesto o plaza en el Servicio Profesional de Carrera.

La variable estado civil mostró una relación significativa con el compromiso afectivo, se puede observar que los trabajadores que tienen pareja presentan un mayor compromiso afectivo que los que no la tienen, tal como lo muestran los estudios de Mathieu y Zajac; Mathieu y Hamel (citados en Betanzos, 2007), en los que el compromiso organizacional está relacionado con el estado civil.

En este caso, el comentario se enfoca en la similitud que puede existir entre los objetivos que persigue el empleado tanto con la pareja como con la empresa, ya que estos tendrían que suponerse comunes, por lo tanto se genera un compromiso afectivo, cabe añadir que según Meyer y Allen (1991) la empresa debería satisfacer necesidades y expectativas del trabajador con el fin de desarrollar un compromiso afectivo, lo cual se supone es el mismo rol que juega la pareja.

También, se halló una relación significativa entre la variable experiencia laboral en la Administración Pública y el compromiso afectivo, en donde se observa que las personas cuya experiencia laboral en la Administración Pública no es la primera presentan un mayor compromiso afectivo.

Este hallazgo, podría explicarse con el hecho de que los empleados se sienten comprometidos con la Administración Pública, ya que ésta les ha brindado durante algunos años, beneficios con los cuales los trabajadores han cubierto sus necesidades, sintiendo así un mayor apego emocional hacia la organización y formando lazos afectivos hacia la misma.

Allen y Meyer (citados en Alicia y Florencia, 2008), amplían y relatan que en el proceso de formación de tales lazos, interviene la valoración que hace el empleado del apoyo y los beneficios recibidos por parte de la empresa. Si sus evaluaciones son positivas, comenzará a percibir los objetivos de la empresa como si fueran sus propios objetivos y deseará seguir perteneciendo a la misma porque la considera parte de su vida.

Continuando, la variable percepción salarial mostró una relación significativa con el compromiso de continuidad, en cuyo caso los trabajadores que presentan menor percepción, en este caso los empleados que poseen un menor nivel jerárquico, presentan mayor compromiso de continuidad.

Como se menciona en el marco teórico, el 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. Por ello, de acuerdo con Mathieu y Zajac (citados en Betanzos, 2007) el salario se ha relacionado significativamente con el compromiso de continuidad principalmente, tal como resultó en nuestra investigación.

Como ya se mencionó anteriormente, a pesar de la importancia del sueldo para el compromiso organizacional, son limitados los estudios que se han centrado en este aspecto.

Los resultados obtenidos entre percepción salarial y el compromiso de continuidad, pueden argumentarse, diciendo que generalmente las personas con el sueldo más bajo, son las personas con una menor escolaridad y con menores posibilidades de crecimiento, por lo que se comprometen con su trabajo únicamente por los beneficios que éste les proporciona.

En último lugar, la variable otro trabajo con que cuenta el trabajador presentó una relación significativa con el compromiso afectivo, en cuyo caso los

trabajadores que cuentan con otro trabajo presentaron un mayor compromiso afectivo.

Ahora, la percepción de otras oportunidades de empleo como factor externo a la empresa, muestra la creencia personal de poder obtener otro trabajo igual o más atractivo que el trabajo que se está desempeñando en la organización, esto de acuerdo con Wanous (citado en Betanzos, 2007).

Además, Steers y Mowday (citados en Betanzos, 2007), señalaron que la percepción de otras oportunidades de empleo no afectan las actitudes laborales, lo que influye es el atractivo de esos empleos. Si el trabajador percibe otras oportunidades de empleo, atribuye menor valor a la relación que establece con la empresa y por tanto su compromiso y satisfacción es menor.

En la misma línea, Bateman y Strasser (citados en Betanzos, 2007), mencionan que el trabajador está menos involucrado e interpreta las experiencias de trabajo de forma negativa, lo que le lleva a considerar más fácilmente renunciar a la organización.

Por tanto, se debiera analizar qué tan atractivo resulta el otro trabajo de los empleados y que tan comprometidos están con ese otro trabajo. Sin embargo enfocándonos a los resultados obtenidos, pueden explicarse diciendo que los empleados se encuentran comprometidos con su organización, porque ésta les brinda la oportunidad de contar con otro trabajo, y así obtener mayores beneficios.

## 7.2. Conclusiones

Después de analizar cada una de las relaciones significativas de las variables en cuestión, se ha llegado al aparto donde se expondrán las conclusiones finales.

En definitiva, se puede concluir que efectivamente hay una relación inversa entre el compromiso organizacional y la intención de rotación de personal, en donde existe una mayor intención de marcharse de la organización, sí se presenta un menor compromiso.

Cabe indicar, que en los trabajadores existe una mayor intención de rotar, cuando se presenta un menor compromiso normativo o afectivo. Por tal motivo es de suma importancia desarrollar el compromiso en los trabajadores, especialmente éstos.

Davis y Newstrom (citados en Ríos, 2010, p. 107), sostienen que el compromiso es habitualmente más fuerte entre los colaboradores con más años de servicio en una organización porque han experimentado éxito personal en la misma, por lo que a este estudio refiere, resultaría importante profundizar en dicha variable, para así planear estrategias de trabajo que ayuden a fomentar el compromiso organizacional.

Asimismo, se puede mencionar que en esta muestra prevalece una media más alta 3.64 de compromiso afectivo, después le sigue un compromiso normativo

con una media de 3.06 y finalmente el compromiso de continuidad con una media de 2.91.

Desde la perspectiva psicológica (compromiso afectivo), de acuerdo con Ríos (2010) se encuentran la identificación con objetivos y valores de la organización, el deseo de contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos y el deseo de ser parte de la organización.

Dentro de esta perspectiva, dicha identificación y afinidad se manifiesta a través de actitudes del trabajador como el orgullo de permanecer en la organización, cuando él se emociona al mencionar que trabaja en ella, o cuando habla mucho de la organización en reuniones de familiares o amigos, también se refleja en la solidaridad que muestra el colaborador al sentirse preocupado cuando la organización está pasando por una mala racha, o cuando se alegra de que las cosas funcionen bien dentro de la organización (Ríos, 2010).

Respecto a esto, resulta importante identificar en futuras investigaciones, qué actitudes adoptan los empleados de la Secretaría de la Función Pública, debido a que el compromiso afectivo fue el que tuvo una mayor significancia, además de seguir fomentando este tipo de compromiso mediante el conocimiento e involucramiento con la organización y con las funciones que se cumplen como servidores públicos.

En la misma línea, se puede mencionar que existe una relación entre el sexo de los trabajadores y el compromiso organizacional afectivo y normativo, en donde los hombres presentan un mayor compromiso.

Por otra parte, existe una relación positiva entre el nivel máximo de estudios y el compromiso organizacional, especialmente el normativo, por lo tanto, la organización podría mostrar apoyo para que el empleado continúe su formación académica, lo cual traería como resultado que ambos salgan beneficiados, así, la organización contará con un empleado mejor preparado y comprometido, y a su vez, el empleado habrá percibido apoyo por parte de la organización y habrá cubierto sus expectativas de desarrollo.

Por otro lado, existe una mayor intención de rotar en los mandos bajos. Igualmente, se puede mencionar que en los trabajadores predomina un mayor compromiso organizacional cuando ocupan mandos altos, asimismo se observa que se presenta un mayor compromiso afectivo y normativo en ellos.

En este punto, es necesario remarcar la importancia de generar un compromiso hacia la organización desde la inserción del nuevo personal, esto podría surgir, a partir de la inducción de los mismos a la organización, que desde ese momento será parte de ella.

El compromiso afectivo se relaciona con la experiencia laboral en la Administración Pública, en donde existe un mayor compromiso afectivo en aquellos trabajadores en donde no es su primera experiencia laboral en la Administración Pública, ya que ésta les ha brindado durante algunos años, beneficios con los cuales los trabajadores han cubierto sus necesidades, sintiendo así un mayor apego emocional hacia la organización y formando lazos afectivos hacia la misma.

También, prevalece un compromiso de continuidad en los trabajadores que no tienen personal a cargo. Lo cual indica que habría que generar un compromiso de tipo afectivo, para que el trabajador no se mantenga sólo por los beneficios que la empresa le pueda proporcionar, sino que se quede en la organización porque así lo desea, para aportar también a ella.

Igualmente, se presenta un compromiso de continuidad en los trabajadores con menores ingresos de salario, esto pueden argumentarse, diciendo que generalmente las personas con el sueldo más bajo, son las personas con menor nivel académico y con menores posibilidades de crecimiento, por lo que se comprometen con su trabajo únicamente por los beneficios que éste les proporciona. Por tanto, es necesario que la organización brinde oportunidades de desarrollo.

Además, existe un compromiso afectivo en los trabajadores con otro trabajo. Quizá esto sucede, por el hecho, de que el trabajador perciba un apoyo por parte de la organización, con lo cual queda de manifiesto que el trabajador necesita tener un soporte por parte de la empresa, así como sentir que ella también procura su beneficio.

Ahora, como se ha observado, el compromiso organizacional depende de muchos factores. Entre ellos se encuentran las características de la población o muestra, ya que de acuerdo a su sexo, escolaridad, nivel jerárquico, etc. es como los trabajadores pueden desarrollar o fortalecer un compromiso organizacional.

Como conclusión final, es relevante mencionar que se esperaba que los empleados de la organización que fue parte de esta investigación presentaran un mayor compromiso de continuidad y un menor compromiso afectivo, debido a que los servidores públicos en general tienen buenas prestaciones, lo cual esperábamos fuera un elemento importante en la formación del compromiso de continuidad, sin embargo los resultados mostraron lo inverso.

Por lo tanto, los trabajadores de la Secretaría de la Función Pública, al presentar un mayor compromiso afectivo, tienden a presentar una menor intención de rotar, lo cual hace que exista una menor probabilidad de una rotación de personal, evitando así, serios problemas tanto para la organización como para ellos.

### **7.3. Recomendaciones para fomentar el compromiso organizacional**

Después de haber discutido los resultados y hallazgos, se hace visible, que es necesario seguir fomentando el compromiso organizacional, especialmente el afectivo, para lo cual a continuación se proporcionaran una serie de recomendaciones.

›Fomentar el compromiso en los trabajadores, es posible si se diseñan estrategias encaminadas a retener empleados valiosos, tales como la implementación de prácticas gerenciales y de recursos humanos que apoyen al personal y que fomenten el apego emocional del mismo, proporcionando el

conocimiento a los empleados acerca de la organización y como se relaciona este conocimiento con el compromiso organizacional.

›El fomentar el compromiso organizacional en la Secretaría de la Función Pública, podría hacerse mediante cursos en los que se den a conocer elementos importantes para los servidores públicos, tales como el código de conducta de los Servidores Públicos de la Secretaría de la Función Pública, el Manual de Organización General de la misma Secretaría, el código de ética de los servidores públicos de la Administración Pública Federal, etc. ya que estos contienen elementos importantes, tales como: conocimiento y aplicación de las leyes y normas, lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer como servidor público, etc., pero lo más sobresaliente, es que en esos documentos vienen plasmados: la misión, visión y valores de la Secretaría de la Función Pública, que podrían, al ser asimilados por los empleados, fomentar el compromiso en la organización.

Ahondando en las recomendaciones, se debe recordar que el compromiso organizacional es una actitud, por lo tanto, es susceptible de desarrollarse o modificarse.

Las recomendaciones que se mencionaran a continuación también pueden ser implementadas en cursos de capacitación, dirigidos tanto a la gerencia como a los empleados.

En primer lugar, para el desarrollo o cambio de actitudes es fundamental, el conocimiento que una persona tiene con respecto al objeto de actitud y el

conocimiento que dicha persona tiene sobre su propia actitud (Morales, et al., 2007, p. 476).

›Para desarrollar o en su caso fortalecer el compromiso organizacional, es sumamente importante el conocimiento que el empleado posee con respecto al objeto de actitud (la organización), pues al ser el compromiso organizacional el grado en que un sujeto internaliza los valores y objetivos de su organización y siente una fuerte lealtad hacia su lugar de trabajo (Zamora, 2009, p. 447), es casi imposible que el empleado se comprometa con una organización, sino no conoce los objetivos, valores, misión y visión de su organización.

›De igual manera, los trabajadores deben conocer el propósito que subyace a los objetivos de la empresa y las razones de que sean necesarios para la organización y para ellos mismos.

›Por otra parte, el conocimiento que una persona tiene sobre su propia actitud, es relevante, ya que tiene consecuencias en el procesamiento de la información y la conducta, que dicha persona presenta hacia el objeto de actitud (Morales, et al., 2007).

El conocimiento hacia la actitud, puede ser subjetivo (cuanto cree saber una persona sobre su actitud) u objetivo (cuanto realmente sabe sobre su actitud), la literatura apunta que el conocimiento objetivo y subjetivo no se correlacionan, es decir, que generalmente cuando una persona cree saber algo, eso guarda poca relación con lo que realmente sabe (Morales, et al., 2007).

Por consiguiente, es necesario que los trabajadores tengan conocimientos objetivos acerca de sus actitudes, en este caso sobre su compromiso hacia la organización a la que pertenecen.

Por tal motivo, es necesario que los resultados de las investigaciones que se lleven a cabo en la organización (como esta investigación), les sean mostrados a los trabajadores, con la finalidad de que ellos estén consientes acerca de su compromiso organizacional, además de conocer, cuáles son los beneficios de poseer dicha actitud, así, como el impacto que tiene ésta, en ellos y en la organización de la que son parte.

Complementando lo anterior, cabe recordar que una de las vertientes psicológicas del compromiso organizacional es la reciprocidad, la cual es un proceso continuo de satisfacción de expectativas mutuas, un cumplimiento del contrato psicológico y, en esa forma, un realce de las relaciones entre los hombres y la organización (Sexton, 1999).

›En primera instancia, el trabajador podrá comprometerse con su organización, siempre y cuando sus expectativas se cumplan, en tal caso es necesario que las expectativas del trabajador, sean expuestas de manera verbal o escrita, con el objetivo de que se llegue a un acuerdo entre empleado-empresa.

Cabe añadir, lo que se menciona en la teoría de las expectativas, pues, ésta sostiene que la fortaleza de una tendencia a actuar de cierta manera, o de presentar una actitud, depende de la fortaleza de las expectativas, es decir, que el

comportamiento que ellos presentan sea seguido por un resultado determinado y que este resultado sea atractivo para el individuo (Robbins, 1999).

Por tanto, las recompensas que la organizacional le provea al empleado, deben ser atractivas para este último. Las recompensas pueden ser extrínsecas o intrínsecas.

Gibson, et al., (2006), apuntan que las recompensas extrínsecas, son recompensas externas al puesto, como salario, ascensos o promociones, y las recompensas intrínsecas, se refieren a las recompensas que son parte del puesto mismo, como las características de responsabilidad, el reto, retroalimentación del puesto, logro, etc.

›Al respecto, la literatura hace hincapié en que las recompensas intrínsecas suelen ser más significativas para el trabajador, y de igual manera son importantes para el desarrollo del compromiso organizacional, puesto que las organizaciones capaces de cumplir con las necesidades de los empleados al proporcionar oportunidades de logro y reconocer el cumplimiento cuando sucede, tiene un efecto importante en el compromiso (Gibson, et al., 2006).

Sin embargo, las recompensas extrínsecas también son importantes para el desarrollo del compromiso organizacional, por ejemplo las recompensas interpersonales, que son parte de las recompensas extrínsecas, y se refieren al otorgamiento de reconocimiento o estatus por ser capaz de interactuar socialmente en el puesto.

En cuanto a las recompensas extrínsecas, como el salario y las prestaciones, son de igual manera elementales, pero si las recompensas sólo se basan en éstas, es probable que surja un compromiso de continuidad, en donde se refleja en el trabajador una faceta calculadora, pues, prevalece más el interés hacia un plan de pensión y primas de antigüedad, salario, entre otros, que contribuir con un esfuerzo mayor para que la organización cumpla sus objetivos (Mercado, 2002). Además, puede ser que el trabajador sólo este esperando a que se le presente una mejor oportunidad.

Ahora, si se proporcionan recompensas extrínsecas, por ejemplo salario, cabe mencionar que para que esta recompensa sea significativa para el empleado, éste debe tener clara la relación entre desempeño y el aumento de sueldo (Vega, 1998).

Por su parte, Pfeffer (citado en Mercado, 2002), enfatiza que cuando no hay fuertes razones extrínsecas (remuneraciones o sanciones) para realizar una actividad, las personas creen que lo hacen porque en verdad les agrada, se sienten verdaderamente comprometidas con su trabajo; por el contrario, cuando sí existen razones extrínsecas notables para hacer algo y éstas no son habituales, el mismo autor considera que la actividad es menos importante y atractiva. En otras palabras, las remuneraciones o sanciones, desde la perspectiva de Pfeffer, pueden llegar a inhibir el compromiso hacia la actividad propia dentro de la organización.

›Otro motivo por el cual no exista una relación recíproca entre el trabajador y la organización a la que pertenece, es un incumplimiento del contrato psicológico, pues éste último, es la percepción del empleado sobre las obligaciones recíprocas que existen dentro de la organización (Muchinsky, 2002).

Las creencias o percepciones relativas a las promesas y aceptación implícita son el fundamento del contrato psicológico. Cada parte cree que ambas partes (empleado-empresa) han realizado promesas y que ambas han aceptado los términos del contrato, sin embargo, esto no significa necesariamente que el empleado y la empresa compartan una comprensión común de todos los términos del contrato (Muchinsky, 2002).

›Por lo cual, es necesario que el contrato psicológico, se haga de manera explícita, con el fin de que no haya malos entendidos, y que ambas partes lleguen a un acuerdo sobre los derechos y obligaciones de las mismas.

›Del mismo modo, es necesario que este contrato psicológico, se revise durante toda la permanencia del empleado en la organización, para que así exista una mayor interacción entre el trabajador y la empresa, además de estar conscientes de las contribuciones que ambas partes han realizado.

Por su parte Morrison y Robinson (citados en Sexton, 1999), indican una de las situaciones que provoca que el contrato psicológico se rompa, es una falta de lo pactado, lo cual es visible cuando el gerente rompe a sabiendas una promesa al empleado.

Por lo tanto, es indispensable que todo lo pactado en el contrato psicológico por parte de la empresa sea cumplido, ya que de lo contrario el trabajador puede percibir que fue traicionado. Igualmente, la empresa no debe de hacer promesas que no pueda cumplir.

Ahora, es sumamente importante generar el compromiso organizacional en los empleados, ya que esta actitud tiene la capacidad para influir sobre la eficiencia y el bienestar de los miembros de una organización (Florencia, 2008).

Por su parte Hellriegel y Slocum (2004), expresan que el compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización.

Los mismos autores mencionan que los gerentes se interesan mucho en las relaciones entre el compromiso organizacional y el comportamiento en el trabajo, porque la falta de compromiso con frecuencia desemboca en la rotación de personal.

Además, conforme se incrementa el compromiso, es de esperarse un mayor esfuerzo, representado por el tiempo dedicado al trabajo y la intensidad del mismo (Belausteguigoitia 2000).

En su caso, Littlewood (2006), apunta que la importancia del compromiso radica en su potencial para reducir la rotación y el ausentismo, y mejorar el desempeño organizacional.

Por otra parte, es de vital importancia desarrollar y fomentar el compromiso organizacional, ya que los autores Meyer y Allen (citados en Bellos, 2009) han encontrado una relación positiva entre el grado de compromiso y el tiempo y esfuerzo dedicados al trabajo.

Es evidente, que la formación del compromiso organizacional es primordial, sin embargo, la literatura pone hincapié especialmente en la formación del compromiso afectivo.

En primer lugar, porque el compromiso afectivo es, de los tres tipos de compromiso, el más determinante para decidir permanecer en la organización Zamora (2008), con lo cual no se perdería personal valioso, además de prevenir la presencia de estrés laboral en los empleados que se encargarían de realizar el trabajo de aquellos que se marcharan, asimismo, aumentaría la productividad, según Sánchez, S., et al. (2007).

Cabe añadir que también se eliminaría la mala reputación de los empleados y la falta de estabilidad y/o responsabilidad de los mismos, si éstos desarrollaran el compromiso afectivo y permanecieran en su organización (Belausteguigoitia, 2000).

›Ahora, si se parte de que el compromiso afectivo es el grado con el que los objetivos y valores de un individuo coinciden o se alinean con los de la organización (Meyer y Allen, 1991), una de las recomendaciones para generar el compromiso afectivo, es que el empleado internalice los valores y objetivos de la organización, para lo cual necesita conocerlos.

›En la misma línea, Meyer y Allen (1991), añaden que para que un empleado genere compromiso afectivo hacia su organización, es necesario que los objetivos y valores de dicho empleado coincidan o se alineen con los de la organización a la que pertenecen, por lo tanto, es sobresaliente mencionar, que los empleados no sólo deben conocer los objetivos de la organización, sino, que además, deben ser participes al momento de definirlos.

›Los psicólogos laborales deben estar conscientes que los objetivos de la empresa, que después deberán adoptar los empleados y serán parte de ellos, deben ser específicos y no generales, además deben ser un reto para los trabajadores, pero esto significa que los objetivos no sean alcanzables (Davis y Newstrom, 2002).

›Davis y Newstrom (2002), añaden que un factor importante en la definición de objetivos es la eficacia personal del empleado, ésta es la creencia interna en las capacidades y competencias personales relacionadas con el trabajo. Estos mismos autores proporcionan una serie de recomendaciones para aumentar la eficacia personal:

1. No creer implícitamente que los empleados son incompetentes.
2. No hablarles de manera condescendiente acerca de su trabajo (ser objetivo).
3. No buscar pequeños errores en sus resultados.
4. No criticar su trabajo enfrente de sus colegas.
5. No minimizar la importancia de su trabajo o tareas.

6. Alabarse por sus esfuerzos apropiados.
7. Pedir sus aportaciones.
8. Escuchar atentamente sus ideas de mejora.
9. Compartir con ellos la retroalimentación positiva de sus colegas.
10. Brindarles reconocimiento formal por sus logros.

›Para continuar con las recomendaciones para la formación del compromiso afectivo es necesario recordar, que éste, son los lazos que unen al individuo con la organización (Flores, 2008)

Allen y Meyer (citados en Alicia y Flores, 2008) amplían y relatan que en el proceso de formación de tales lazos, interviene la valoración que hace el empleado del apoyo y los beneficios recibidos por parte de la empresa. Si sus evaluaciones son positivas, comenzará a percibir los objetivos de la empresa como si fueran sus propios objetivos y deseará seguir perteneciendo a la misma porque la considera parte de su vida.

Eisenberger (citado en Mercado, 2002), concuerda con lo anterior al indicar que el apoyo organizacional percibido fortalece el compromiso afectivo hacia la organización.

El apoyo organizacional percibido es la interpretación general de los empleados sobre el grado en que la organización valora las contribuciones del personal y se preocupa por su bienestar (Eisenberger, et al., citados en Littlewood, 2006).

En tal caso la organización, debe reconocer y valorar el trabajo del empleado, así como mostrar siempre una actitud ante el empleado de procurar su bienestar.

Lo más importante es que el trabajador sienta un apoyo por parte de la organización, de igual manera es necesario que la relación entre empleado-empresa siga una misma línea, es decir, que ambos trabajen, aporten y se comprometan mutuamente por un mismo fin.

Un empleado comprometido afectivamente, es aquel que conoce hacia dónde va su empresa y en qué medida su trabajo diario repercute en los objetivos organizacionales, para lo cual, es necesario que al trabajador este consciente de que su trabajo influye directamente en la organización.

›También, se debería proveer la socialización organizacional, entendida desde la definición de Toormina (citado en Mercado, 2002) como el proceso mediante el cual una persona conoce las expectativas de la organización, llega a entender valores, actitudes y comportamientos que resultan fundamentales para el desempeño de la organización y su participación como miembro de la misma.

›Igualmente el trabajador debe conocer su puesto, sus responsabilidades, lo que se espera de él, y la importancia de sus funciones o actividades en el puesto desempeñado.

Resulta importante tomar esto en cuenta, ya que, mediante el conocimiento de las metas y los objetivos organizacionales, el funcionamiento general y los deberes del personal, éstos, pueden participar en el desempeño de la

organización, lo cual sugiere, podría relacionarse con el compromiso que el empleado pueda sentir hacia su organización.

Con estos últimos puntos se da pie a próximas investigaciones para que retomen los resultados de esta investigación y comience la era de mejores estrategias en las organizaciones tomando en cuenta su fuerza de trabajo, es decir los recursos humanos, que hasta hace poco eran olvidados y que pueden beneficiar a las organizaciones.

## Capítulo 8. Limitaciones y sugerencias

Durante el transcurso de la presente investigación se presentaron diversas limitaciones, que no afectaron significativamente el objetivo primordial, sin embargo es importante que sean explicadas por haber obstaculizado el desarrollo de la misma, del mismo modo se reportan las sugerencias para posteriores indagaciones sobre el tema.

En primer lugar, es fundamental mencionar que existe una escasa investigación de las variables intención de rotación y compromiso organizacional en México, esto dificulta profundizar en las causas y efectos de las mismas, además de contar con poco o nula información sobre el tema que pueda ser generalizable a la población mexicana.

Otra limitación, fue la aplicación de cuestionarios de manera individual, lo cual, trajo como consecuencia que muchas personas no aceptaran contestarlos, o si los aceptaban no los regresaran, por lo cual la muestra se redujo de 300 a 224 personas.

Por otra parte, es de suma importancia indicar que estos resultados sólo son aplicables para la Secretaria de la Función Pública, no se pueden generalizar a toda la población mexicana.

En cuanto a las sugerencias podemos exponer que se recomiendan realizar más investigaciones que ahonden en el tema, principalmente en la Administración Pública Federal ó que se realice una investigación a nivel país (México).

También se recomienda que la comparación entre niveles jerárquicos cuente con un número similar de personas, de la misma manera que en la comparación de las demás variables clasificatorias.

Asimismo, se recomienda realizar una investigación por cada variable clasificatoria y su relación con las variables independientes y dependientes.

Finalmente se sugiere que existan convenios entre escuelas o facultades y empresas, para que el acceso a éstas últimas se torne más fácil, y así se puede realizar investigación en las mismas, y de igual manera se puedan implementar las sugerencias planteadas, en este caso el fomento del compromiso organizacional.

## Referencias

- Alicia, O. y Florencia, A. (2008, julio-diciembre). Valores personales y compromiso organizacional. *Enseñanza e investigación en psicología*, 13 (2), 353-372.
- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas. Perú: Escuela de Economía. USAT.
- Amorós, E. (2008). Comportamiento del consumidor. Una visión del norte del Perú. Vol. II. Perú: Escuela de Economía. USAT.
- Anaya, J. y Hernández, M. (2000). La rotación de personal en las organizaciones. Tesis de licenciatura, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlan, UNAM.
- Arias, F. (1988). Administración de recursos humanos. México: Mc Graw-Hill.
- Arteaga, G. (2008). El problema de rotación en una empresa de servicios de cobranza. Tesina de licenciatura, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, UNAM.
- Bello, A. y Bibiano, L. (2009). Compromiso organizacional en enfermeras: diferencias entre el sector público y el sector privado. Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- Betanzos, N. (2007). Factores antecedentes y consecuentes del compromiso organizacional. Tesis de Doctorado, Facultad de Psicología, UNAM.
- Betanzos, N. y Paz, F. (2007, diciembre). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de Psicología*, 23 (2), 207-215.
- 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, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.

Cante, L. (1998). La rotación de personal en relación a la satisfacción laboral en una compañía de seguridad. Tesis de licenciatura, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, UNAM.

Carmeli, A. y Freund, A. (2009). Linking Perceived External Prestige and Intentions to Leave the Organization: The Mediating Role of Job Satisfaction and Affective Commitment. *Journal of Social Service Research*, 35 (3), 236–250.

Chiavento, I. (2000). Administración de recursos humanos (5<sup>a</sup>. ed.). Colombia: Mc Graw - Hill.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones (2<sup>a</sup>. ed.). México: Mc Graw-Hill.

Cruz, O. (2007). El Servicio Profesional de Carrera y los cambios en la gestión pública de México. Tesis de Doctorado, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.

Davis, K. y Newstrom, J. (2002). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw - Hill.

De Castro, R. (2000). Naturaleza y funciones de las actitudes ambientales. *Estudios de Psicología*, 22 (1), 11-22.

De Frutos, B., Ruiz, M. y San Martín, R. (1998). Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. *Psicológica*, 19, 345-366.

Diccionario de la Real Academia Española. (2001). Extraído el día 18 del mes de abril del año 2010 desde <http://buscon.rae.es.diccionario> de la lengua española vigésima segunda edición.

Díaz, R. (1996). Introducción a la psicología. Un enfoque ecosistémico (2ª. Ed.). México: Trillas.

Dubrin, A. (2003). Fundamentos de comportamiento organizacional (2ª. Ed.). México: Thomson.

Flores, R., Badii, M. y Abreu, J. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *International Journal of Good Conscience*, 3 (1), 65-99.

Gallardo, E. (2008). Evolución en el estudio y la medida del compromiso organizativo: Problemáticas y soluciones. *Estableciendo puentes en una economía global*, 2, 1-15.

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnely, J. y Konopaske, R. (2006). Organización. Comportamiento, estructura y procesos (12ª. ed.). México: Mc Graw - Hill.

Gil, F. y Alcover, C. (2003). Introducción a la psicología de las organizaciones. España: Alianza Editorial.

Grados, J. (2003). Reclutamiento, selección contratación e inducción del personal (3ª. ed.). México: Manual moderno.

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). Comportamiento organizacional (10ª. ed.). México: Thomson.

- Hernández, J. (2010, octubre). El vínculo entre las competencias laborales y el servicio del servidor público, como una propuesta de formación. *International Journal of Good Conscience*, 5 (2), 1-15.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Métodos de investigación (5ª edición). México: Mc Graw-Hill.
- Hicks. (1977). Administración en las Organizaciones. Desde un punto de vista de sistemas y recursos humanos. México: Continental.
- Hidalgo, M. (2000). Estilos de apego al lugar. *Medio ambiente y comportamiento humano*, 1(1), 57-73.
- Hodge, B. (2001). Teoría de la Organización. Un enfoque estratégico. Madrid: Prentice-Hall.
- Ibarra, R. (2000). Análisis de la rotación de personal en la industria maquiladora en Ciudad Victoria. Tesis de maestría. Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Jiménez, E. (2007). La subjetivación de la experiencia laboral en trabajadores mexicanos. Tesis de doctorado. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Juaneda, E. y González, L. (2007) Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo. *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*. Ayala Calvo, J.C. y grupo de investigación FEDRA.
- Kaufmann, H. (1977). Psicología social. México: Interamericana.

- Kerlinger, F. y Lee, H. (2001). Investigación del comportamiento (4ª. Ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Ledesma, J. (2006). Posibles causas de la rotación de personal en mensajerías EXPRES MID, S. A. DE C.V. Tesis de licenciatura, Campus Iztapalapa. UAM.
- Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. (2003, 10 de Abril). *Diario Oficial de la Federación*.
- Ley General de Sociedades Cooperativas. (2009, 13 de Agosto). *Diario Oficial de la Federación*.
- Ley orgánica de la Administración Pública Federal. (2009, 17 de junio). *Diario Oficial de la Federación*.
- Lindgren, H. (1999). Introducción a la psicología social (5ª. Ed.). México: Trillas.
- Liou, S. (2008). An analysis of the concept of organizational commitment. *Nursing Forum*, 43 (3), 116-125.
- Littlewood, H. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigación administrativa*, 35 (97), 7-25.
- Llapa, E.; Auxiliadora, M. y Tadeu, G. (2008). Reflexión conceptual sobre compromiso organizacional y profesional en el sector salud. *Revista latinoamericana Enfermagem*, 16 (3), 1-6.
- Manual de organización general de la Secretaria de la Función Pública. (2006, 10 de mayo). *Diario Oficial de la Federación*.

- Mañas, M., Salvador, C., Boada, J., González, E. y Agulló, E. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*, 19 (3), 395-400.
- Marques, T., Galende, J. y Cruz, P. (2006, Febrero). La inseguridad percibida en el empleo y la falta de compromiso organizacional como reflejo del downsizing: su incidencia sobre los comportamientos innovadores. *Documento de trabajo*. Escola Superior de Tecnologia e Gestão.
- Mendoza, R. (2003, mayo-agosto). ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal? *Revista escuela de administración de negocios*, 48, 104-109.
- Mercado, P. (2002). El compromiso personal hacia la organización en hospitales de atención a la población abierta. Tesis de Doctorado, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.
- Mercado, S. (1990). Administración aplicada. Teoría y práctica. V1. México: Limusa.
- Mesta, J. (2004). Responsabilidad y compromiso hacia un buen gobierno en México. Trabajo presentado en el IX congreso internacional del CLDA sobre las Reforma del Estado en la Administración Pública, Noviembre, España.
- Meyer, J. y Allen N. (1991). A three - component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1 (1), 61-89.
- Miramontes, M. (2005). El Servicio Profesional de Carrera en México: un reto permanente. Tesis de licenciatura, Facultad de Estudios Superiores Acatlán, UNAM.

- Mitchell, T., Holtom, B., Lee, T., Sablinski, C. y Erez, M. (2001). Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44 (6), 1102-1121.
- Montero, I. y León, O. (2005). Sistemas de clasificación del método en los informes de investigación en psicología. *International Journal of clinical and Health Psychology*, 5 (1), 115-127.
- Morales, J., Moya, M., Gaviria, E. y Cuadrado, I. (2007). Psicología social (3ª. Ed.). España: Mc Graw-Hill.
- Moreno, B., Hernández, E. y Rodríguez, R. (2009, julio). El Burnout del Profesorado Universitario y las Intenciones de Abandono: Un Estudio Multi-Muestra. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25 (2), 149-163.
- Muchinsky, P. (2002). Psicología aplicada al trabajo (6ª. ed.). México: Thomson.
- Muchinsky, P. (2007). Psicología aplicada al trabajo (8ª. ed.). México: Thomson.
- Observatorio laboral. (2011). Extraído el día 7 del mes de agosto del año 2011 desde <http://observatoriolaboral.gob.mx>
- Ortiz, M. (2005). El servicio profesional de carrera en el congreso de la unión: una alternativa para su fortalecimiento. Tesis de licenciatura, Facultad de Derecho, UNAM.

- Nieto, A. (2007). El Servicio Profesional de Carrera en México: La construcción del sistema meritocrático. Tesis de maestría, Posgrado de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.
- Páez, D.; Ubillós, S.; Pizarro, M. y León, M. (1994). Modelos de creencias de salud y de la acción razonada aplicadas al caso del sida. *Revista de psicología general y aplicada*, 47 (2), 141-149.
- Palazón, M. (2007). El tercer sector: una aproximación de derecho privado. *Revista Electrónica de la Facultad de Derecho de la Universidad de Granada*, extraída el día 6 de julio de 2011 desde <http://www.refdugr.com>
- Parnell, J. y Rick, W. (2003). Propensity for participative Decision-Making, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Intention to Leave Among Egyptian Managers. *The Multinational Business Review*, 11 (1), 45-65.
- Pérez, R. (2007). Comportamiento organizacional y satisfacción laboral. *Revista panorama administrativo*, 2 (3).
- Perlman, D. y Cozby, P. (1992). *Psicología social*. México: Mc Graw-Hill.
- Real academia española. (2001). *Diccionario de la lengua española (20ª. Ed.)*. Extraído el día 18 del mes de abril del año 2010 desde <http://buscon.rae.es.diccionario> de la lengua española vigésima segunda edición.
- Reglamento de la Ley de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. (2007, 06 de Septiembre). *Diario Oficial de la Federación*.

- Reyes, A. (2002). Administración de personal. Sueldos y salarios. México: Limusa.
- Ríos, M.; Del Rayo, M. y Ferrer, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y Administración [online]*. México. Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422010000200006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422010000200006&script=sci_arttext)
- Rivero, K. (2008). Servicio Profesional de Carrera en México ¿una diferencia en la formulación de políticas públicas? *Iberoamérica Global*, 1 (4), 40-70.
- Robbins, S. (1994). Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones (6ª. ed.). México: Prentice Hall hispanoamericana.
- Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional (8ª. ed.). México: Prentice Hall.
- Rodríguez, A. (1998). Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones. España: Ediciones Pirámides.
- Rodríguez, A., Assmar, E. y Jablonsky, B. (2002). Psicología social (5ª. Ed.). México: Trillas.
- 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, Facultad de Psicología, UNAM.
- Salvador, C. y Hernández, R. (2006, septiembre-diciembre). Participación y compromiso en la calidad de los servicios paraguayos. *Revista Interamericana de Psicología*, 40 (3), 363-370.

Sánchez, J., Lanero, A., Yurrebaso, A. y Tejero, B. (2007). Cultura y desfases culturales de los equipos de trabajo: implicaciones para el compromiso organizacional. *Psicothema*, 19 (2), 218-224.

Sánchez, M., Sanz, R. y Barba, M. (2007, enero). Factores que influyen en la adaptación del repatriado. Un estudio empírico para el caso español. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 16 (1), 99-114.

Sánchez, S., Jurado, M., Millán, G. y López – Guzmán, T. (2007). Análisis de la satisfacción laboral como índice de calidad del servicio: aplicación empírica en el sector hotelero Cordobés. Trabajo presentado en las Jornadas sobre turismo y sociedad, enero, Córdoba.

Secretaría de la Función Pública. Extraído el día 3 de octubre del año 2010 desde <http://www.funcionpublica.gob.mx>.

Schein. (1976). *Psicología de la Organización*. España: Prentice Hall. International.

Sepúlveda, R. (2005). *Ley del Servicio Profesional de Carrera: un paso hacia la modernización administrativa mexicana*. México: Porrúa.

Sexton, W. (1999). *Teoría de la organización*. México: Trillas.

Simo, P., Sallan, J. y Fernández, V. (2008, diciembre). Compromiso organizativo, satisfacción con el trabajo e intención de abandonar la organización: Análisis comparativo entre el profesorado universitario a tiempo parcial y a tiempo completo. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 16 (22), 1-18.

- Stefani, D. (2005). Teoría de la acción razonada: una propuesta de evaluación cuali-  
cuantitativa de las creencias acerca de la institucionalización geriátrica. *Evaluar*.  
Nº5. Laboratorio de evaluación psicológica y educativa, Facultad de Psicología,  
Universidad Nacional de Córdoba.
- Tejada, J. y Arias, F. (2005, julio-diciembre). Prácticas organizacionales y el compromiso  
de los trabajadores hacia la organización. *Enseñanza e investigación en  
psicología*, 10 (2), 295-309.
- Tett, R. y Meyer, J. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover  
intention and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel  
psychology*, 46, 259-293.
- Vega, M. (1998). Psicología de las organizaciones. Proceso de socialización y  
compromiso con la empresa. España: Amarú.
- Vera, H. (2008). Relación entre la remuneración recibida, la satisfacción con la paga, la  
satisfacción con el empleo e general y la intención de abandonar el empleo en una  
muestra de empleados y funcionarios públicos del sur de Puerto Rico. Trabajo  
presentado en el XIII congreso internacional del CLAD sobre la Reforma del  
Estado y la Administración Pública, Noviembre, Argentina.
- Vidal, T. y Pol, E. (2005). La apropiación del espacio: una propuesta teórica para  
comprender la vinculación entre las personas y los lugares. *Anuario de Psicología*,  
36 (3), 281-297.

Villegas, L. (2009). Compromiso organizacional y Servicio Profesional de Carrera en la Secretaría de la Función Pública. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.

Zamora, G. (2008). Factores de la organización escolar que configuran el compromiso organizacional afectivo de los profesores de enseñanza básica. *Estudios pedagógicos*, 34 (1), 139-155.

Zamora, G. (2009). Compromisos organizacionales de los profesores chilenos y su relación con la intención de permanecer en sus escuelas. *Revista latinoamericana de psicología*, 4 (3), 445-460.

# Anexos

**Cuestionario de compromiso organizacional de  
Zamora (2009)**

**Y**

**Cuestionario de intención de rotación de personal  
de Wayne, et al. (1997 extraído de Sánchez, M., et  
al., 2007)**



### Facultad de Psicología

El presente cuestionario forma parte de un estudio que tiene como objetivo conocer sus impresiones laborales. La información por usted proporcionada será totalmente confidencial y utilizada únicamente con fines de investigación, por lo que le pedimos responda a las afirmaciones lo más sinceramente posible.

A continuación encontrará una serie de enunciados respecto a su trabajo y su forma de pensar. Responda después de haber leído cuidadosamente cada enunciado. Debe contestar 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
<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Indeciso. Ni en acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>

Reactivo		Respuestas				
N°		1. Totalmente de acuerdo	2. De acuerdo	3. Indeciso. Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4. En desacuerdo	5. Totalmente en desacuerdo
1	Me siento de verdad emocionalmente unido(a) a esta organización.					
2	Creo que no podría dejar esta organización porque siento que tengo una obligación con las personas de aquí.					
3	Considero que continuaré trabajando para mi organización dentro de cinco años.					
4	Tan pronto encuentre un trabajo mejor me iré de la organización.					
5	Siento de verdad que cualquier problema de esta organización, es también mi problema.					
6	Siento poca lealtad hacia mi organización					
7	En esta organización me siento como en familia.					
8	Si a final de año tomara la decisión de dejar esta organización, serían muchas las ventajas laborales que perdería.					
9	En la actualidad permanezco en esta organización principalmente por necesidad.					
10	Siento que tengo un fuerte sentido de identificación hacia esta organización					
11	Siento que le debo mucho a esta organización.					
12	Realmente esta organización se merece mi lealtad.					
13	Creo que no estaría bien dejar esta organización aunque me vaya a beneficiar con el cambio					
14	Busco trabajo activamente fuera de mi organización.					
15	Creo que hay pocas opciones de un lugar de trabajo mejor como para considerar el dejar esta organización.					
16	Si continúo en esta organización es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibo aquí.					
17	Pienso seriamente en dejar mi organización.					
18	Creo que es mi deber seguir trabajando en esta organización.					
19	Me sentiría culpable si a fin de año dejara esta organización.					
20	Realmente estoy contento de trabajar en esta organización.					

21	Estaría feliz en continuar el resto de mi vida laboral trabajando en esta organización.					
22	Uno de los inconvenientes de dejar esta organización es que hay pocas posibilidades de encontrar otro mejor.					
23	Aunque quisiera, sería muy difícil para mí dejar esta organización por todos los beneficios que perdería.					

# **Cuestionario de Datos Sociodemográficos**



Facultad de Psicología

Datos Sociodemográficos

Instrucciones: Conteste a las siguientes preguntas tachando la opción elegida o llenando el espacio correspondiente. Los datos recabados son impersonales y se usaran únicamente con fines de investigación, por lo cual se le pide que conteste de la manera más sincera a todas las preguntas.

Formulario de Datos Sociodemográficos con 11 preguntas sobre sexo, edad, nivel de estudios, tipo de escuela, estado civil, hijos, personas dependientes, tiempo de trabajo, nivel jerárquico, ascensos y experiencia laboral.

12. ¿Cuántos años en general tiene de experiencia laboral?	Años _____ meses _____
13. ¿Es servidor público de carrera?	(1)Si            (2)No
14. ¿A través de qué proceso llego a ser servidor público de carrera?	(1)Por concurso público y abierto            (2)Por certificación, convenio o intercambio
15. ¿Tiempo de traslado de la casa al trabajo?	Horas _____ minutos _____
16. ¿Tiene personal a cargo?	(1)Si (2) No ¿Cuántas personas? _____
17. ¿Entre qué rango se encuentra su percepción mensual actualmente?	a) De 5,000 a 10,000 b) De 10,000 a 20,000 c) De 20,000 a 30,000 d) De 30,000 a 40,000 e) De 40,000 a 50,000 f) De 50,000 a 60,000 g) De 60 en adelante
18. ¿Actualmente cuenta con otro trabajo?	(1)Si (2)No