





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DEL SERVICIO  
CIVIL DE CARRERA PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE  
LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE AGUASCALIENTES  
Y PROPUESTA DE MEJORA.

**TESIS**

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ÁREA: DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

PRESENTA

L.R.I. MARÍA IRENE FERNÁNDEZ MOLINA

DIRECTORA TESIS

M.A. SILVIA MATA ZAMORES

LECTORES

M.A. RICARDO GONZÁLEZ ÁLVAREZ  
M.A. ALFREDO VILLALOBOS GARCÍA

AGUASCALIENTES, AGS., ABRIL DEL 2011

## AGRADECIMIENTOS

Mi más profundo agradecimiento al que va dirigido el presente documento converge en tres espacios muy importantes; el primero de ellos, en la Universidad Autónoma de Aguascalientes, en donde gracias al invaluable apoyo de mi comité tutorial fue posible su realización, principalmente de mi directora de tesis, la M.A. Silvia Mata Zamores, así como del M.A. Ricardo González Álvarez y el M.A. Alfredo Villalobos García, quienes guiaron muy acertada y profesionalmente mi trayecto hasta lograr un excelente resultado.

De igual forma, en la Universidad Politécnica de Aguascalientes, que es en donde tengo la dicha de intercambiar abundantes conocimientos y experiencias, así como la fortuna de compartir una etapa laboral en la cual no dejo de aprender día a día de mis compañeros de trabajo con los cuales estoy muy agradecida, principalmente con la Lic. Gabriela Martínez Serna, la Ing. Ena Enidh Díaz de León Ibarra, la C.P. Claudia Elena de Anda de Luna, la Dra. Gabriela Hernández Zapata, el M.A. Sergio Hugo Díaz Torres, el Mtro. Luis Antonio Sánchez Olmos, el Dr. Alejandro Padilla Díaz, el Lic. Héctor Armando Roa Sosa, el Lic. Andhy Everest Quezada Aguilera, el Lic. Obed Gabriel Macías Silva y el Ing. Ricardo Salvador González de Alba. De manera muy especial, agradezco el apoyo desinteresado, la orientación y sincera amistad del Lic. César Landeros López, quien me ha dado lecciones de vida muy importantes.

Finalmente, en el ámbito personal, quiero agradecer con mucho cariño a todos aquellos que de alguna forma han estado ahí tanto en la adversidad como en la dicha, especialmente a la Dra. Luz María Espinosa Palomino y a mi tío Oscar Rodolfo Molina García, así como a mis entrañables y sinceras amistades: María de la Paz Uribe Jiménez, Nadia Yanet Arenas Martínez, Griselda Ugarte Macías, Martha Alicia Rodríguez Prieto, Etna Leticia Contreras Sánchez, Berenice Cardona Ochoa, Laura Fabiola Manzano Lepe, Jorge Alberto Briones Rivas, Eddy Yuvoniel Orta Andrade, Marco L. Gregoire Salinas y Alfonso Ramírez Pasillas, a todos ellos por permitirme formar parte de sus vidas, por su valioso apoyo moral y por compartir experiencias maravillosas, gracias de corazón.

## **DEDICATORIAS**

En memoria de mis padres: Ignacio Ángel Fernández García e Irene Molina García; con amor, respeto y admiración por siempre.





Dra. María del Carmen Martínez Serna  
Decana del Centro de Ciencias  
Económicas y Administrativas.  
Presente

Por medio del presente como Comité Tutoral designado de la alumna **María Irene Fernández Molina** con ID 15559 quién realizó el trabajo de titulación titulado **"Análisis de la implementación del programa del Servicio Civil de Carrera para el personal administrativo de la Universidad Politécnica de Aguascalientes y propuesta de mejora"** y con fundamento en el artículo 175, apartado II del Reglamento General de Docencia, nos permitimos emitir el VOTO APROBATORIO, para que pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado de Maestría en Ciencias Económicas y Administrativas, área: Desarrollo del Capital Humano.

Ponemos lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, le enviamos un cordial saludo.

ATENTAMENTE  
Aguascalientes, Ags. 11 de Abril de 2011.  
"SE LUMEN PROFERRE"

M.A. Silvia Mata Zamores  
Directora

M.A. Ricardo González Álvarez  
Asesor 1

M.A. Alfredo Viljalobos García  
Asesor 2

- c.c.p. El Interesado
- c.c.p. Secretaría de Investigación y Posgrado de la MCEA
- c.c.p. Secretaría Técnica de la MCEA
- c.c.p. Jefe del Departamento de Recursos Humanos
- c.c.p. Consejero Académico área Desarrollo de Capital Humano.



**DICTAMEN DE REVISIÓN DE LA TESIS / TRABAJO PRÁCTICO**

DATOS DEL ESTUDIANTE	
NOMBRE: MARIA IRENE FERNANDEZ MOLINA	ID (No. de Registro): 15559
PROGRAMA: MAESTRIA EN CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS	ÁREA: DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO
TUTOR/TUORES: M.A. SILVIA MATA ZAMORES (DIRECTORA) M.A. RICARDO GONZALEZ ALVAREZ (ASESOR 1) M.A. ALFREDO VILLOBOS GARCIA (ASESOR 2)	
TESIS ( X )	TRABAJO PRÁCTICO ( )
TÍTULO: "Análisis de la implementación del programa del Servicio Civil de Carrera para el personal administrativo de la Universidad Politécnica de Aguascalientes y propuesta de mejora"	
OBJETIVO: Analizar el proceso de implementación del programa del Servicio Civil de Carrera en la Universidad Politécnica de Aguascalientes con la finalidad de identificar los factores por los cuales no se ha logrado llevar a cabo en su totalidad para el personal administrativo, y así formular propuesta de mejora.	
DICTAMEN	
CUMPLE CON CRÉDITOS ACADÉMICOS:	( X )
CONGRUENCIAS CON LAS LGAC DEL PROGRAMA:	( X )
CONGRUENCIA CON LOS CUERPOS ACADÉMICOS:	( X )
CUMPLE CON LAS NORMAS OPERATIVAS:	( X )
COINCIDENCIA DEL OBJETIVO CON EL REGISTRO:	( X )

Aguascalientes, Ags. a 11 de Abril de 2011

**FIRMAS**

M.A. Alfredo Villalobos García  
CONSEJERO ACADÉMICO DEL ÁREA

M. en A. José Antonio Martínez Murillo  
SECRETARIO TÉCNICO DEL POSGRADO

Dra. Laura Romo Rojas  
SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Código: FO-040200-23  
Revisión: 00  
Emisión: 21/02/11



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Oficio No. /CCEA / SIP / 002 / 2011

C.P. MARIA ESTHER RANGEL JIMENEZ,  
JEFA DEL DEPTO. DE CONTROL ESCOLAR,  
P R E S E N T E .

Me es grato comunicarle que el alumn@ **MARIA IRENE FERNANDEZ MOLINA**, ha concluido satisfactoriamente su trabajo práctico para obtener el grado de MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS (DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO), con el título "**ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE AGUASCALIENTES Y PROPUESTA DE MEJORA**", este proyecto se realizó bajo la dirección de su Comité Tutorial:

Director de Tesis	M.A. SILVIA MATA ZAMORES
Lector 1	M.A. RICARDO GONZALEZ ALVAREZ
Lector 2	M.A. ALFREDO VILLALOBOS GARCIA

El cual se concluyó satisfactoriamente con **VOTO APROBATORIO** de acuerdo a lo señalado por el Art. 175 apartado II del Reglamento General de Docencia, anexando copia de la citada aprobación.

Sin otro particular por el momento quedamos a sus atentas órdenes para cualquier aclaración al respecto.

Atentamente  
Aguascalientes, Ags., 14 de Abril de 2011  
" SE LUMEN PROFERRE "

DRA. LAURA ROMO ROJAS  
SECRETARIA DE INVESTIGACION Y POSGRADO

Vo.Bo.

DRA. MARIA DEL CARMEN MARTINEZ SERNA  
DECANA DEL CENTRO

c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado del CCEA  
c.c.p.- Depto. de Apoyo al Posgrado  
c.c.p.- Minuta de Sec. Inv. y Posgrado  
c.c.p.- Archivo Maestría

mchn



## **RESUMEN**

La presente investigación está conformada por dos grandes partes, desarrolladas en cinco capítulos referentes a la implementación del Servicio Civil de Carrera en la Universidad Politécnica de Aguascalientes.

La primera parte, está conformada por el marco teórico, y abarca los tres primeros capítulos. El primero lleva como título “Servicio Civil de Carrera”, en donde se describen los aspectos generales del mismo, se muestra el contexto nacional e internacional, para finalmente abordarlo en el Estado de Aguascalientes. El segundo capítulo trata sobre la descripción de los procesos administrativos del Servicio Civil de Carrera, tales como planeación, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, promoción y desarrollo de personal, que lleva por título “Gestión Estratégica de Recursos Humanos”. Finalmente, en el tercer capítulo se abarcan temas referentes a la “Cultura organizacional”, tales como: liderazgo, motivación y cultura en las organizaciones públicas.

La segunda parte, está conformada por el “Análisis de la implementación del programa del Servicio Civil de Carrera del personal administrativo de la Universidad Politécnica de Aguascalientes y propuesta de mejora”, en donde se desarrolla toda la metodología de investigación que se utilizó en el presente trabajo, se presenta el análisis y discusión de los resultados y finalmente se define una propuesta de mejora. Por último, a través de las conclusiones se pretende hacer un recuento del presente trabajo realizado y definir si se dio cabal respuesta a la pregunta de investigación formulada al inicio, si se acepta la hipótesis, y si se cumplieron todos los objetivos.

## **PALABRAS CLAVE**

Servicio Civil de Carrera (SCC), Gestión Estratégica de Recursos Humanos (GERH), Cultura Organizacional.

## **ABSTRACT**

The present investigation is conformed by two great parts, developed in five chapters of implementation of the Mayor Civil Service in the Polytechnical University of Aguascalientes.

The first part, is conformed by the theoretical framework, which covering the three first chapters. The first one goes titling “Major Civil Service”, where the general aspects are described, plus in a national and international context, where finally it is approached in the State of Aguascalientes. The second chapter concerns the description of the administrative processes of the Major Civil Service, such as planning, training, selection, induction, qualification, evaluation of the performance, promotion and development of personnel, all named “Strategic Management of Human Resources”. Finally, in the third chapter referring subjects to the “Organizational Culture” are included, such as: leadership, motivation and culture in the public organizations.

The second part, is conformed by “Analysis of implementation of the Major Service Civil of administrative personnel of University Polytechnical of Aguascalientes and proposal of improvement”, where all the methodology of investigation is developed that was used in this paper work, in its analysis and discussion appear about results and finally it does define an improvement proposal.

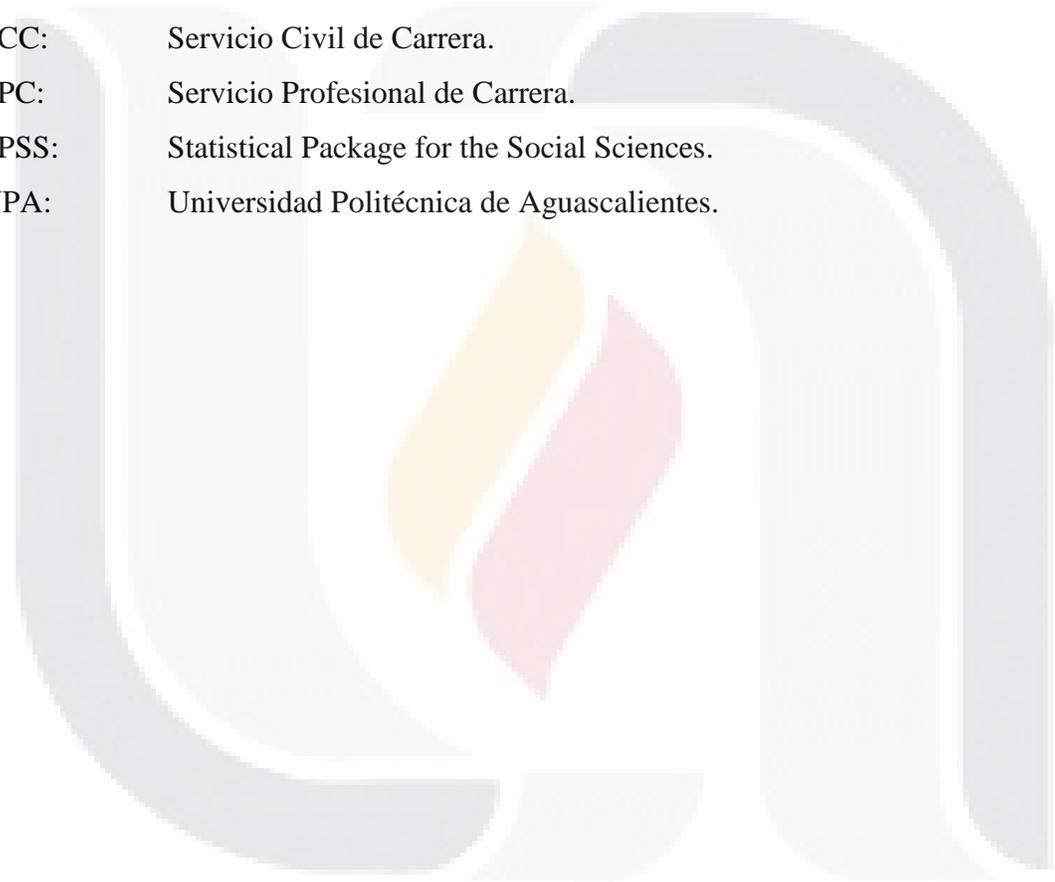
Finally, through conclusions it is tried to make a summary-lined paragraph and to define if accurated answers were given to the questions of formulated investigation occurred since the very the beginning, if hypothesis is valid, and if all objectives were fulfilled rightly.

## **KEY WORDS**

Major Civil Service, Strategic Management of Human Resources, Organizational Culture.

## ACRÓNIMOS

APO:	Administración por objetivos.
GERH:	Gestión Estratégica de Recursos Humanos.
INAFED:	Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal.
OCDE:	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
RRHH:	Recursos Humanos
SCC:	Servicio Civil de Carrera.
SPC:	Servicio Profesional de Carrera.
SPSS:	Statistical Package for the Social Sciences.
UPA:	Universidad Politécnica de Aguascalientes.



## ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>ii</b>
<b>ACRÓNIMOS .....</b>	<b>iii</b>
<b>ÍNDICE GENERAL .....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS.....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</b>	<b>viii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
ANTECEDENTES .....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	2
OBJETIVOS .....	2
JUSTIFICACIÓN .....	3
HIPÓTESIS .....	4
ALCANCE Y DELIMITACIÓN.....	4
<b>PARTE I MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO I SERVICIO CIVIL DE CARRERA .....</b>	<b>5</b>
1.1. ASPECTOS GENERALES DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA.....	5
1.1.1. Definición.....	5
1.1.2. Marco legal.....	7
1.1.3. Antecedentes teóricos y empíricos .....	8
1.1.4. Objetivos .....	11
1.2. CONTEXTO NACIONAL E INTERNACIONAL .....	12
1.2.1. Europa .....	14
1.2.2. Asia.....	17
1.2.3. América. ....	18
1.2.4. México.....	20
1.3. EL SERVICIO CIVIL DE CARRERA EN AGUASCALIENTES .....	22

1.3.1. Objetivos del programa .....24  
1.3.2. Etapas y procedimientos .....24

**CAPÍTULO II GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS .....28**

2.1. ASPECTOS GENERALES. ....28  
2.2. PLANEACIÓN .....30  
2.3. RECLUTAMIENTO.....31  
2.4. SELECCIÓN .....33  
2.5. CONTRATACIÓN .....36  
2.6. INDUCCIÓN .....38  
2.7. CAPACITACIÓN .....39  
2.8. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....41  
2.9. PROMOCIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL .....42

**CAPÍTULO III CULTURA ORGANIZACIONAL .....46**

3.1. ASPECTOS GENERALES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....46  
3.2. MOTIVACIÓN .....48  
3.3. LIDERAZGO.....52  
3.4. LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....57  
3.5. LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS .....60

**PARTE II ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE AGUASCALIENTES Y PROPUESTA DE MEJORA .....64**

**CAPÍTULO IV METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....64**

4.1. ANÁLISIS DEL PROBLEMA .....64  
    4.1.1. Hipótesis .....67  
4.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....68  
    4.2.1. Diseño metodológico .....68  
    4.2.2. Definición de variables .....68

4.2.3. Operacionalización de variables .....	69
4.3. SELECCIÓN DE LA MUESTRA .....	71
4.3.1. Unidades de estudio, población y muestra.....	71
4.4. RECOLECCIÓN DE LOS DATOS.....	72
4.5. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN .....	72
4.6. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN .....	73
<b>CAPÍTULO V RESULTADOS: ANÁLISIS, DISCUSIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>76</b>
5.1. RESULTADOS.....	76
5.1.1. Caracterización de la muestra.....	76
5.1.2. Prueba de correlación de Spearman.....	80
5.1.3. Estadística descriptiva .....	82
Conocimiento del Servicio Civil de Carrera .....	83
Procesos de Gestión Estratégica de Recursos Humanos .....	85
Cultura organizacional .....	95
Factores que impactan la implementación de un Servicio Civil de Carrera.....	101
5.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	108
5.3. PROPUESTA DE MEJORA.....	110
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>114</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>117</b>
ANEXO A INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.....	117
ANEXO B OFICIO .....	121
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>122</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>123</b>

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1.1 Tabla comparativa de los servicio civiles internacionales .....	20
Tabla 1.2 Modelos de Servicio Civil de Carrera .....	21
Tabla 1.3 Tabla comparativa de legislaciones locales de Servicio Civil de Carrera.....	25
Figura 2.1 Proceso de planificación de los recursos humanos .....	31
Tabla 2.2 Proceso de selección .....	33
Figura 2.3 Etapas del desarrollo profesional.....	44
Figura 3.1 Tipos de cultura .....	47
Tabla 3.2 Principales teorías de motivación .....	49
Figura 3.3 Alternativas para restablecer la equidad .....	51
Figura 3.4 Rejilla gerencial.....	54
Figura 3.5 Impacto de los estilos de liderazgo.....	56
Tabla 3.6 Rol de los recursos humanos en la planeación y desarrollo .....	58
Tabla 3.7 Métodos para reducir la resistencia al cambio .....	59
Figura 4.1 Organigrama de la Universidad Politécnica de Aguascalientes.....	65
Tabla 4.2 Análisis FODA .....	67
Tabla 4.3 Diseño metodológico .....	68
Tabla 4.4 Operacionalización de variables .....	69
Figura 4.5 Clasificación de la plantilla de personal de la Universidad Politécnica de Aguascalientes.....	72
Tabla 4.6 Análisis de confiabilidad .....	75
Tabla 5.6 Coeficiente Rho de rangos ordenados de Spearman .....	80
Tabla 5.49 Propuesta de mejora.....	110

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1 Caracterización de la muestra según área de adscripción .....	76
Gráfico 5.2 Caracterización de la muestra según el sexo.....	77
Gráfico 5.3 Caracterización de la muestra según edad .....	77
Gráfico 5.4 Caracterización de la muestra según escolaridad.....	78
Gráfico 5.5 Caracterización de la muestra según antigüedad .....	78
Gráfico 5.7 Tiene referencias acerca del programa del SCC .....	83
Gráfico 5.8 Tiene conocimiento del programa del SCC .....	83
Gráfico 5.9 Ha sido informado del SCC en la organización .....	84
Gráfico 5.10 Conoce otra organización en la que se aplica el SCC.....	84
Gráfico 5.11 Conoce los objetivos estratégicos de la organización .....	85
Gráfico 5.12 Entiende relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.....	86
Gráfico 5.13 Se enteró de su empleo actual a través de un anuncio o convocatoria.....	86
Gráfico 5.14 Compitió con uno o más candidatos al ingresar a la organización .....	87
Gráfico 5.15 Fue entrevistado por el Departamento de Recursos Humanos antes de ser contratado .....	87
Gráfico 5.16 Le aplicaron exámenes de conocimientos técnicos del puesto como requisito para ser contratado..	88
Gráfico 5.17 Fue informado en su ingreso acerca del posible alcance profesional dentro de la organización .....	88
Gráfico 5.18 Participó en un curso de inducción .....	89
Gráfico 5.19 Cuenta con una descripción de su puesto por escrito y actualizada.....	89
Gráfico 5.20 Recibe el entrenamiento adecuado para desarrollar su trabajo .....	90
Gráfico 5.21 Conoce los programas de capacitación y desarrollo disponibles en su organización .....	90
Gráfico 5.22 Recibe retroalimentación de su jefe inmediato sobre la calidad del trabajo realizado.....	91
Gráfico 5.23 Ha sido evaluado su desempeño conforme a criterios y lineamientos técnicos en la organización ..	91
Gráfico 5.24 Hay suficientes oportunidades de carrera y desarrollo profesional en la organización.....	92
Gráfico 5.25 La organización prepara a sus empleados para que sean promovidos .....	92
Gráfico 5.26 Conoce y está comprometido con la filosofía de la organización .....	95
Gráfico 5.27 Su jefe lo alienta a participar en programas de capacitación .....	95
Gráfico 5.28 Tiene confianza en las habilidades de su jefe inmediato en el desempeño de sus funciones.....	96
Gráfico 5.29 Conoce claramente lo que espera su jefe inmediato .....	96
Gráfico 5.30 El jefe inmediato tiene interés activo en el trabajo de sus subordinados .....	97
Gráfico 5.31 El jefe inmediato conoce las fortalezas de sus subordinados.....	97
Gráfico 5.32 Recibe una compensación salarial acorde con sus conocimientos, habilidades y experiencia .....	98
Gráfico 5.33 Es reconocido su trabajo .....	98
Gráfico 5.34 La organización es un buen lugar para trabajar .....	99

Gráfico 5.35 Quiere tener más y mejores oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades ..... 99

Gráfico 5.36 Los factores políticos tienen un impacto positivo en la aplicación del SCC..... 101

Gráfico 5.37 La cultura general es importante para fomentar el éxito en la implementación del SCC ..... 101

Gráfico 5.38 Se requiere contar con mayor presupuesto para implementar el SCC ..... 102

Gráfico 5.39 Se requiere contar con más personal para implementar el SCC ..... 102

Gráfico 5.40 Se requiere contar con más herramientas tecnológicas y/o informáticas para implementar el SCC..... 103

Gráfico 5.41 La legislación actual facilita la implementación del SCC ..... 103

Gráfico 5.42 El procedimiento que sigue la organización es adecuado para la implementación del SCC ..... 104

Gráfico 5.43 El estilo de liderazgo actual contribuye en la implementación del SCC..... 104

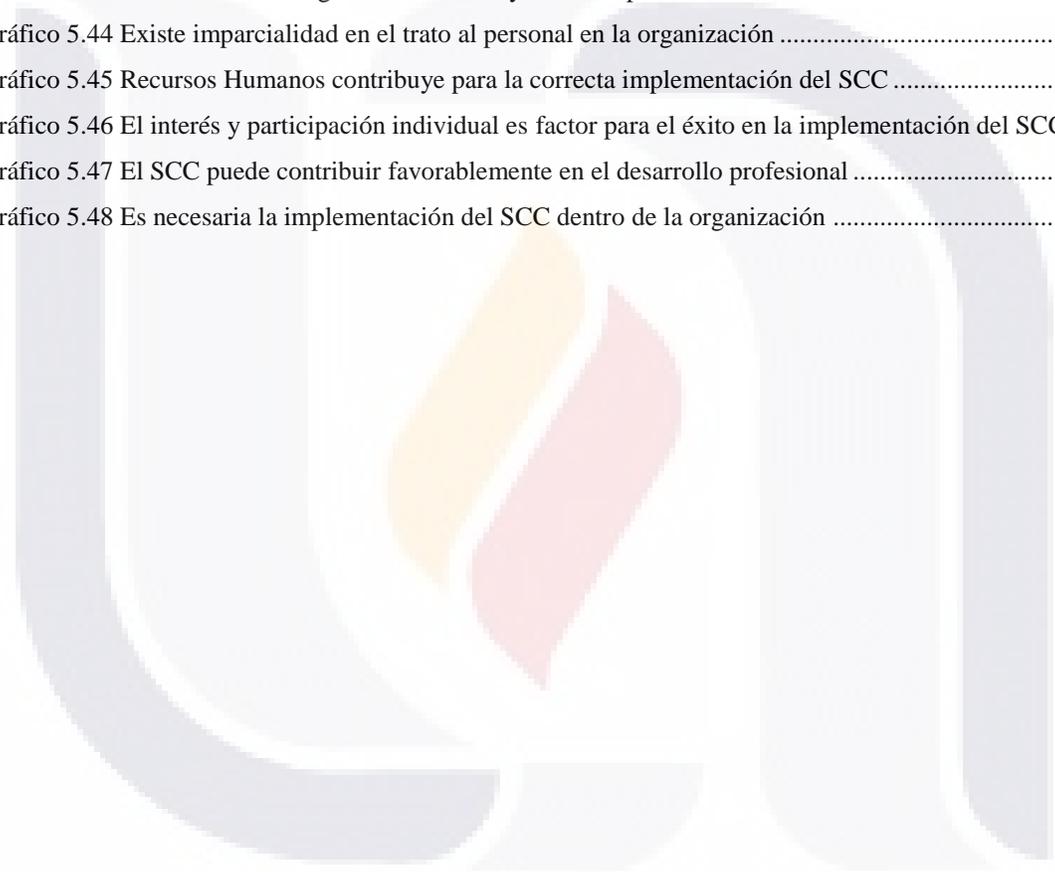
Gráfico 5.44 Existe imparcialidad en el trato al personal en la organización ..... 105

Gráfico 5.45 Recursos Humanos contribuye para la correcta implementación del SCC ..... 105

Gráfico 5.46 El interés y participación individual es factor para el éxito en la implementación del SCC..... 106

Gráfico 5.47 El SCC puede contribuir favorablemente en el desarrollo profesional ..... 106

Gráfico 5.48 Es necesaria la implementación del SCC dentro de la organización ..... 107



# TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

## **INTRODUCCIÓN**

### **ANTECEDENTES**

Independientemente del tipo de organización para la cual se trabaje, ya sea pública o privada, administrar la carrera propia jamás ha tenido tanta importancia como hoy en día; si bien es una responsabilidad personal, existen organizaciones que cuentan con este tipo de programas que propician y fomentan en el trabajador la realización de su carrera dentro de las mismas, siendo ya parte de su cultura organizacional.

Las instituciones públicas de educación superior no son la excepción, es por ello que la Universidad Politécnica de Aguascalientes, siendo un Organismo Público Descentralizado de la Administración Pública del Estado, debe sujetarse a los Decretos que establece el H. Congreso del Estado. Uno de ellos es la Ley del Servicio Civil de Carrera, aprobada a finales del año 2001 para el Estado de Aguascalientes, y publicada en el Diario Oficial de la Federación en agosto del 2005.

Para el caso de las organizaciones del Sector Público, el Servicio Civil de Carrera es un modelo que provee de reglamentación con el fin de que los servidores públicos ingresen, permanezcan y asciendan en los escalafones del servicio con base en principios de preparación académica, mérito, equidad, igualdad de oportunidades y productividad, así como la especialización en el desempeño de la función pública. En la Universidad Politécnica de Aguascalientes se han realizado esfuerzos importantes con respecto a la implementación de dicho programa, sin embargo no se ha logrado aún en su totalidad.

Por lo anterior, nace la inquietud de realizar un análisis del proceso de implementación del Servicio Civil de Carrera para el personal administrativo de dicha Institución, y así identificar los factores internos y externos por los cuales no se ha logrado llevar a cabo la implementación en su totalidad y con base en ello realizar propuestas de mejora.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Se han realizado esfuerzos conjuntos en la Universidad Politécnica de Aguascalientes, sin embargo, actualmente no se ha podido concluir el proceso de implementación del programa del Servicio Civil de Carrera, lo cual ha tenido como consecuencia un incumplimiento con la legislación Estatal, así como un clima laboral mermado en sus resultados y la falta de un auténtico plan de carrera en el personal administrativo, por lo cual es necesario determinar aquellos factores que influyen en el proceso y que no han permitido el éxito de su implementación.

## **PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuáles son los factores principales que intervienen en la implementación del programa del Servicio Civil de Carrera para el personal administrativo de la Universidad Politécnica de Aguascalientes?

## **OBJETIVOS**

### **General:**

- Analizar el proceso de implementación del programa del Servicio Civil de Carrera en la Universidad Politécnica de Aguascalientes con la finalidad de identificar los factores por los cuales no se ha logrado llevar a cabo en su totalidad para el personal administrativo, y así formular propuestas de mejora.

### **Específicos:**

- Identificar los factores internos y externos principales que afectan la implementación del programa del Servicio Civil de Carrera.
- Detectar los procedimientos aplicables y alcanzables de la Ley del Servicio Civil de Carrera para la Universidad Politécnica de Aguascalientes.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Definir si la Gestión Estratégica de Recursos Humanos de la Universidad Politécnica de Aguascalientes está contribuyendo en la implementación del programa del Servicio Civil de Carrera.

## **JUSTIFICACIÓN**

En tiempos de crisis económica, social y cultural, nuestro país ya no se puede dar el lujo de seguir con esquemas laborales deficientes en la administración pública; es de vital importancia impulsar todos aquellos programas trascendentes que procuren incrementar la eficiencia y calidad de los servicios a través de servidores públicos altamente competitivos y motivados. Tal es el caso de la implementación de planes de carrera a través de los sistemas de servicio civil, que si bien no son un fin en sí mismos, contribuyen en gran medida a favor de la profesionalización burocrática.

La profesionalización de los servidores públicos a través de planes de carrera, favorece el óptimo desarrollo del aparato gubernamental, al tiempo que trae consigo un beneficio social al propiciar el mejoramiento administrativo y la prestación eficaz y eficiente del servicio público, lo cual genera confianza y al mismo tiempo satisfacción individual y laboral dentro de la organización.

De acuerdo a Martínez (2005), el estudio de la burocracia (y en especial de los servicios civiles de carrera) en México no es muy abundante, aunque esté totalmente relacionada con el modelo weberiano (o con lo que se conoce como la administración pública tradicional); sin embargo, la falta de experiencia en este asunto, tanto a nivel académico como en el propio ejercicio gubernamental, conlleva a una serie de consecuencias de tipo laboral y social, por lo que cualquier esfuerzo orientado a contribuir a la mejora de instrumentos para la ejecución de políticas administrativas, o bien, a la simple reflexión y el análisis que permita avanzar en el entendimiento y comprensión de las funciones públicas, serán siempre bienvenidos para el progreso en nuestro país.

El Servicio Civil de Carrera es también un tema poco explorado en nuestro Estado, del cual hasta ahora no existen aún estudios científicos que reflejen en forma cuantitativa los resultados de la implementación de dicho programa en oficinas de gobierno, por lo cual resulta de vital importancia continuar con investigaciones referentes al mismo con la finalidad de conocer los resultados de eficiencia y eficacia en los procesos de selección de personal, así como su rendimiento y permanencia en los puestos para poder establecer una medida que lo califique como una política exitosa.

No obstante, esta investigación está orientada muy particularmente en la Gestión Estratégica de Recursos Humanos como factor decisivo en la implementación del Servicio Civil de Carrera, sin dejar de lado otros factores de suma importancia tanto internos como externos, con la pretensión de poder contribuir con reflexión y análisis para la construcción de propuestas de mejora y dar un paso más en la construcción de un verdadero plan de carrera para el personal administrativo de la Universidad Politécnica de Aguascalientes.

## **HIPÓTESIS**

Identificando los factores que influyen en el proceso de implementación del programa del Servicio Civil de Carrera para el personal administrativo de la UPA, se pueden formular propuestas de mejora.

## **ALCANCE Y DELIMITACIÓN**

La presente investigación tiene como alcance el total del personal administrativo de la Universidad Politécnica de Aguascalientes que consta de las siguientes direcciones: Secretaría Administrativa, Planeación y Vinculación, que aporte la información precisa a través de la aplicación de un instrumento de medición para la realización de propuestas de mejora en la implementación del Servicio Civil de Carrera; como delimitación no se considerará al titular, secretarios ni directores de acuerdo al Artículo 1º de la Ley del Servicio Civil de Carrera para el Estado de Aguascalientes.

## **PARTE I: MARCO TEÓRICO**

### **CAPÍTULO I SERVICIO CIVIL DE CARRERA**

#### **1.1. ASPECTOS GENERALES DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA**

##### **1.1.1. Definición**

Primeramente es necesario definir lo que se entiende por servidor público, que Salinas y Rosales (2004) lo definen como aquel ciudadano conferido de un cargo, empleo o función pública, ligado por un vínculo de régimen jurídico; tal vinculación puede ser directa (servidor de la administración pública centralizada) o indirecta (servidor de la administración pública paraestatal).

Existe una gran diversidad de definiciones para lo que se puede entender como Servicio Civil de Carrera, entre las cuales que se citan a continuación se encuentra la del Diccionario de Política y Administración Pública que lo define como el conjunto de acciones sistemáticas mediante las cuales los servidores públicos pueden ingresar, permanecer y desarrollarse profesionalmente dentro de la administración pública, proporcionando a su vez niveles altos de eficiencia y eficacia que redunden en el cumplimiento óptimo de los objetivos institucionales como respuesta a las demandas públicas que el gobierno recibe por conducto de su aparato administrativo.

En el Manual de Administración Pública de las Naciones Unidas se define como el cuerpo apolítico y permanente de funcionarios que forma la espina dorsal de una determinada administración. Los elementos de un sistema de servicio civil son una ley básica de administración de personal y un organismo responsable de su aplicación.

Con base en lo que señala el artículo 2° de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, se define como “el 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”.

En el Artículo 4° de la Ley del Servicio Civil de Carrera para el Estado de Aguascalientes se define como “el proceso de selección, capacitación y profesionalización de los servidores públicos para lograr una auténtica carrera dentro del servicio público, optimizando los recursos humanos”.

Para efectos del contexto en el que se sitúa al presente estudio, se hace referencia a la definición integral que nos proporciona la Secretaría de la Función Pública, que lo puntualiza como un sistema de administración de recursos humanos para el sector público, cuyo objetivo principal es garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito, mediante la valoración de capacidades, habilidades y conocimientos con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública en beneficio de la sociedad. Así mismo, sirve para atraer, retener, motivar y formar a las mejores mujeres y hombres en el servicio público, garantizando que la administración pública transite sexenalmente con el mínimo trastorno y la máxima eficacia, asegurando que siendo políticamente neutra, sea un factor estratégico de la competitividad del país.

Existe diferencias entre el Servicio Civil de Carrera (SSC) y el Servicio Profesional de Carrera (SPC), pero en esencia, ambos conceptos atienden al mismo espíritu: el ingreso por mérito, la igualdad de oportunidades y la estabilidad en el empleo. La diferencia sustancial consiste en que el SPC representa en muchos sentidos a la versión moderna del servicio civil, a partir de la incorporación de instrumentos de carácter gerencial en la gestión de recursos humanos como lo son las nuevas tecnologías, la evaluación del desempeño y la certificación de capacidades. A partir de estos elementos nuevos, el SPC trata de superar algunos de los problemas típicos de los servicios civiles que se fueron integrando con el tiempo como lo son la rigidez en las estructuras burocráticas y la inamovilidad de los

servidores públicos. En resumen, se puede afirmar que, el SPC representa una etapa superior en materia de gestión de recursos humanos en comparación con los servicios civiles tradicionales.

En el presente documento será utilizado el término de SSC indistintamente del SPC de acuerdo al marco legal en el que se sitúa el presente estudio, tema que será visto a continuación.

### **1.1.2. Marco legal**

En México se han sentado las bases de forma normativa para la implementación del SCC y en lo específico como lo que señalado en el artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su apartado “B” puntualiza que la designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes y que los trabajadores gozarán de derechos de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad.

El Diario Oficial de la Federación publicó el 10 de abril de 2003 el Decreto presidencial por medio del cual se expide la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

El 8 de agosto de 2005 el Decreto del H. Congreso del Estado por medio del cual se expide la Ley del Servicio Civil de Carrera para el Estado de Aguascalientes.

El 3 de diciembre de 2007 se publica en el Periódico Oficial de la Estado el Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico de la Universidad Politécnica de Aguascalientes.

Así pues, los textos reflejan un sistema que está legalmente fundamentado y sustentado a través de los años hasta la actualidad, siendo la pauta para una implementación de servicio civil en la administración pública.

### **1.1.3. Antecedentes teóricos y empíricos**

Cada país tiene un servicio civil propio, que es el reflejo de su historia, civilización, tradiciones, geografía y de sus estructuras políticas, económicas y sociales. En el caso de nuestro país, este tema comenzó a hacerse presente a finales de los años ochenta, por influencia de las corrientes contemporáneas en el estudio de la administración pública, pero sobre todo, por las necesidades de renovar las prácticas y las instituciones (Salinas y Rosales, 2004).

De acuerdo a Pardo (2005), un referente indispensable en este tema es Max Weber, quien definió como rasgos de la administración moderna el que la legitimidad y autoridad descansan en la observancia de la legalidad y que el ejercicio de la autoridad sea realizado por una administración burocrática caracterizada por la existencia de una estructura administrativa jerárquica con competencias bien delimitadas en reglamentos.

Los servicios de carrera forman parte del modelo burocrático, (también llamado weberiano) de implementación de políticas, asume que ciertas condiciones, como el establecimiento de jerarquías, la carrera, la especialización y la diferenciación son necesarias para el eficiente funcionamiento de la administración pública.

De acuerdo a Carles Ramió y Miquel Salvador, citados por Martínez (2005), existen diferentes modelos de servicio civil, y todos se reconstruyen combinando los elementos de cada uno, los cuales son los siguientes:

El servicio civil de estructura abierta, también conocido como sistema de empleo, y se basa en la diferenciación radical de los diferentes puestos de trabajo de la administración, lo que

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

supone hacer un estudio detallado de cada uno de los mismos. Se trata de un sistema basado en la especialización. Como características principales se pueden mencionar las siguientes: se realiza un inventario y descripción de puestos; el reclutamiento y selección es en base a los requerimientos del puesto; la persona es titular del puesto, si éste se elimina o se modifica y la persona es afectada, no entra en una carrera con derechos, prestaciones, ascensos y retiro; no implica esfuerzos de formación de los servidores públicos por parte de la administración pública. Sus ventajas son la simplicidad, la flexibilidad, la rentabilidad y su integración en el país; es simple porque no se tiene que garantizar todo un sistema de ascensos, de calificación de méritos y de promociones, es flexible porque puede integrarse todo tipo de profesionistas y rentable porque sólo se ocupa al personal que se necesita.

El servicio civil de estructura cerrada, conocido también como sistema de carrera, en el cual el empleado público o funcionario va a estar vinculado de por vida a la administración, a la que prestará sus servicios en diferentes puestos de trabajo de un mismo ámbito, haciendo así su propia carrera profesional. Contiene dos elementos esenciales: el de estatuto o ley, en donde existen reglas particulares para el servicio civil y que los servidores públicos son empleados de derecho público y tienen responsabilidades particulares y garantías especiales; el otro elemento es el de la carrera administrativa, en donde la entrada al servicio del Estado no se basa en un reclutamiento para ocupar un puesto determinado, sino en la promesa de que el servidor público ocupe una serie de puestos organizados y jerarquizados. Entre las ventajas que presenta este tipo de sistema, es que forma servidores públicos adaptados a la administración pública con espíritu de servicio, lo que obliga a ésta a crear de manera permanente instituciones y cursos especiales para la formación y capacitación de su personal. Sin embargo, los riesgos que corre son por citar algunos: la posibilidad de crear con el tiempo estructuras demasiado cerradas que potencialmente pueden convertirse en élites además de que la propia estabilidad en los puestos propicie la rutina y la poca creatividad de los servidores públicos.

El servicio civil de estructura mixta, es aquel en donde es posible combinar los modelos abierto y cerrado, dependiendo de las necesidades y condiciones de cada estructura

administrativa pública, e incluso de su propia evolución, y de la combinación resultante surge un híbrido, a partir del cual se diseñan diversos puestos de trabajo y se definirá la carrera administrativa.

Cabe señalar la variable del grado de neutralidad de un sistema de reclutamiento de personal, que influye en el nivel de politización en la administración, que generalmente se encuentra en la mayoría de las administraciones públicas latinoamericanas contemporáneas; es llamado también sistema de botín, de cesantías o patronazgo, que consiste en que los empleados públicos se renuevan después de un periodo de elecciones cuando el partido ganador en las mismas, recompensa a algunos de sus seguidores nombrándolos para los puestos públicos.

Así mismo, Martínez (2005) señala que existen niveles de centralización y descentralización tanto de los gobiernos centrales para con sus dependencias, como para con los gobiernos locales, según la relación en que los funcionarios y empleados que los integran, gocen o no de una autonomía orgánica y están sujetos a los poderes jerárquicos.

En un proyecto publicado en el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), se reportaron los siguientes problemas que enfrentan las unidades de profesionalización en nuestro país:

- La falta de cultura en relación a la importancia de la profesionalización de los gobiernos.
- El limitado presupuesto para operar el sistema de profesionalización.
- No hay planeación efectiva sobre diseño de programas de cursos.
- Falta de disponibilidad de los responsables de las dependencias de gobierno para que su personal participe en los cursos.
- Apatía por parte de los servidores públicos para asistir a los cursos.
- Decisión condicionada en apoyo a la profesionalización por parte de las autoridades.

- Rezago en el reglamento de escalafón.
- Problemas de actualización tecnológica.
- Falta de formalización de estatuto de profesionalización.
- Resistencia natural que ha significado el cambio de orientación.
- Poca comprensión a la importancia de la profesionalización en las áreas de recursos humanos.
- Falta de integración del sistema de profesionalización dentro de las áreas de recursos humanos.
- Que el área de reclutamiento no pertenezca al área de profesionalización.
- Nivel jerárquico inadecuado para los departamentos de capacitación.
- Personal y equipo insuficiente.
- Formalización del Programa Estatal de Capacitación.
- Falta de disciplina para cumplir en tiempo y forma las normas vigentes.

(Pontifes, 2007. P.20).

Con respecto a lo anterior, Salinas y Rosales (2004), afirman que la acción administrativa de la implementación depende de las organizaciones que la impulsan, y en este sentido, la construcción de arreglos institucionales y la formación de los espacios de negociación son fundamentales para que los actores y responsables de la misma tengan las condiciones indispensables para estructurar y ordenar las estrategias que deben seguirse.

#### **1.1.4. Objetivos**

De acuerdo a Pontifes (2007), el objetivo primordial de un servicio civil, ha sido ocupar el cargo conforme al mérito: el nombramiento para cada puesto público del candidato mejor calificado para desempeñarlo, y son objetivos particulares el logro de: una gestión eficaz, productividad, servidores públicos profesionales, capital humano competitivo,

modernización, reinversión de la función pública, transparencia, rendición de cuentas, impulsar servicio profesional de carrera y opciones de desarrollo del personal.

Se han identificado objetivos más o menos comunes en los programas de formación de los servicios civiles de países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), tales como: la búsqueda de homogeneización de conocimientos y habilidades, la actualización, el desarrollo de habilidades específicas para el cargo que desempeñan, la formación de valores éticos, la promoción de determinadas culturas y cambios organizacionales orientándolos a mejorar la eficiencia y eficacia, el desarrollo de la motivación del personal, la preparación gerencial y la inducción al puesto (Pardo, 2005).

De acuerdo a Martínez (2005), pareciera ser que hay un consenso generalizado sobre la importancia del tema de la profesionalización de los servidores públicos, que se manifiesta en la preocupación de algunos países en mejorar sus servicios civiles a través de la flexibilización y la adopción de técnicas gerenciales, así como también de otros países que se encuentran en una etapa de cambios radicales, como la adopción de un esquema de Gestión Estratégica de Recursos Humanos (GERH) como posible alternativa de cambio.

## **1.2. CONTEXTO NACIONAL E INTERNACIONAL**

Es necesario saber dónde nos encontramos situados en materia de servicio civil para poder compararnos como país con el resto del mundo, por lo que habrá que reflexionar si estamos más inmiscuidos en la administración pública tradicional (o de corte weberiano), o dentro de la GERH, o bien, si avanzamos hacia lo que dictan los postulados del movimiento denominado: nueva gestión pública.

En lo referente a la GERH, se propone básicamente flexibilidad numérica, funcional, salarial, entre otros, tema que será contemplado en el capítulo II.

Con respecto a la Nueva Gestión Pública, tiene antecedentes en los años setenta y ochenta y surge como respuesta a los problemas que presenta la administración pública tradicional; de acuerdo con la definición del Comité de Gestión Pública de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, representa un nuevo paradigma de la gestión pública dirigido a fomentar una cultura orientada a la actuación de un sector público menos centralizado (Martínez, 2005).

Siguiendo a Martínez (2005), de manera introductoria presenta los siguientes cuestionamientos en su investigación: ¿en qué parte del camino nos encontramos?, ¿es posible avanzar hacia un escenario pos burocrático sin haber consolidado uno burocrático?, ¿es necesario en una administración pública como la nuestra, establecer un SCC en lugar de haber elegido una alternativa mucho más flexible, como la GERH?

Las respuestas a dichas preguntas no resultan ser sencillas de contestar, considerando las variables que intervienen en los procesos, pero se parte de la idea principal de que los sistemas de profesionalización (llámese SCC o GERH) se eligen o están configurados en función de la naturaleza jurídica y política-administrativa de cada país.

“Después de más de dos décadas de debates continuos sobre la necesidad de profesionalizar el desempeño de la administración pública federal, pareciera casi natural afirmar que la creación del Servicio Profesional de Carrera es una excelente noticia para el país. Sin embargo, mientras que en México se ha estado discutiendo la construcción del nuevo Servicio Civil de Carrera, las reformas administrativas internacionales más avanzadas han ido caminando, paradójicamente, en sentido contrario”. (Dussauge, 2005, p.763).

Para contextualizar, es necesario conocer las características principales de los servicios civiles alrededor del mundo, por lo cual, serán considerados algunos países representativos de Europa, Asia y América que se exponen a continuación de manera general.

### 1.2.1. Europa

El servicio civil europeo sigue el modelo de estructura cerrada, lo que conlleva la organización de una carrera administrativa que contiene mecanismos de reclutamiento, formación, ascensos y promociones hasta la salida o retiro, son de hecho servicios civiles complejos, por su desarrollo tecnológico y con personal muy diversificado: administradores que asumen tareas jurídicas o financieras, y especialistas: maestros, magistrados, arquitectos, agrónomos (Cázares, 2005).

Martínez (2005), tomó como ejemplos el caso de cinco países que tienen una larga tradición en la materia: Alemania, Francia, Inglaterra, Suecia y España, en los cuales hay marcadas diferencias, desde los más conservadores y con mayor tradición como lo son el alemán y el francés, que no presentan demasiados cambios en sus servicios civiles desde que se fundaron, hasta los casos de Inglaterra con cambios radicales y España con cambios moderados. Así mismo expone el caso excepcional de Suecia en el que ha estado de por medio un profundo proceso de descentralización y privatización de actividades y servicios públicos, e incluso con el distintivo de que su servicio civil es de carácter laboral, lo que lo hace totalmente diferente y alternativo en comparación con los tradicionales e incluso mixtos. A continuación se presenta de manera general cada caso que el autor examina a detalle.

La burocracia alemana ha permanecido weberiana a pesar de haber transcurrido 30 años en los que se han producido cambios incrementales y de ajustes mutuos. Existen cuatro categorías de funcionarios: superior, alta, media y subalterna, que se subdividen en distintos grados que pueden ser adquiridos desde el ingreso o por vía de promoción. Tiene un esquema de carácter descentralizado, un modelo racional legal en la formación profesional, un sistema cerrado de carrera, promoción de acuerdo con criterios objetivos, jerarquía entre los distintos cargos de responsabilidad y entre la administración general y las jurisdicciones especiales, una clara distinción entre los medios públicos y privados de producción, una ejecución impersonal de las tareas públicas y el servicio en áreas de interés general; todos

ellos son los aspectos dominantes de esta cultura que no parece que vaya a cambiar en el futuro.

El sistema francés de función pública responde al modelo clásico de estado administrativo, con un sistema cerrado o de carrera, y esquema centralizado. El servicio civil francés está regido por dos principios meritocráticos: el acceso al servicio por medio de concursos, así como la igualdad de oportunidades. Tiene ventajas claras como la estabilidad y garantía de la continuidad de los trabajadores independientemente de los cambios políticos, sin embargo, el gobierno tiene la facultad de disponer de cierta discrecionalidad para nombrar funcionarios, a los que se les exige absoluta lealtad a quienes los nombraron. Dentro de la estructura de personal se distinguen cinco grupos: cargos de designación política, funcionarios titulares, funcionarios no titulares, funcionarios territoriales y personal estatutario.

El régimen de la función pública inglesa no es el resultado de una sola reforma, sino el producto de aportaciones sucesivas que arrancan desde finales del siglo XVIII hasta finales del siglo XIX. No obstante sus inicios se encuentran en los primeros años de ese siglo; en ese momento, la administración estaba dirigida por una aristocracia en decadencia y nutrida por el sistema de patronazgo. Hoy en día se basa en una combinación de un sistema de carrera con un sistema de puestos o lo que se conoce como un sistema mixto. De igual forma, de una estructura mucho más flexible, sobre todo por la movilidad que representa el sistema de puestos de trabajo, y de una estructura basada en generalistas que de manera gradual ha empezado a dar lugar a especialistas. Los principios de transparencia, equidad y méritos son los que más importan, sin embargo, uno de los retos de la función pública inglesa en los próximos años será la de procurar establecer cuotas o espacios equitativos entre hombres y mujeres y para minorías étnicas, ya que el sistema no ha sido hospitalario para el género femenino ni para miembros de minorías étnicas.

La función pública española tiene una enorme influencia francesa, pero al igual que el modelo inglés, nació como un sistema de carrera o cerrado, pero ha venido evolucionando

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

con el transcurrir del tiempo. Desde 1982 se ha llevado a cabo un proceso de descentralización muy fuerte y en lo que respecta a la carrera profesional, los principales determinantes de la carrera vinculados a la persona son la promoción interna (modelo cerrado) y el grado personal o puesto de trabajo (modelo abierto), lo que se conoce actualmente como modelo mixto. España se encuentra en la búsqueda de mecanismos de redistribución y planificación de plantillas, ya que están sobredimensionadas y mal distribuidas debido a la subcontratación de servicios y la transferencia de competencias del gobierno central a las comunidades, faltando la definición de una política de personal en un plan global e integrado.

El caso de Suecia, es excepcional porque es el más representativo de un enfoque de servicio civil distinto y alternativo. Se trata de un servicio civil de carácter laborizado que ha sido diseñado en función de la propia evolución de su administración pública y de sus relaciones con la empresa privada y sus ciudadanos. De alguna manera rompe con el esquema tradicional de servicio civil, y por lo tanto, se representa como un caso a considerar en todos los procesos de reforma y rediseño de los servicios civiles para garantizar y salvaguardar el sistema de mérito, ya que los funcionarios públicos suecos están sujetos a una legislación laboral común.

La administración pública sueca es la más descentralizada de los sistemas políticos occidentales. Las agencias tienen poder discrecional para solicitar y contratar su propio personal. El régimen jurídico se basa en un sistema abierto de puestos de trabajo, a los cuales pueden acceder personas de organizaciones públicas y privadas, excepto los sectores de justicia y defensa. Además, la burocracia sueca, está controlada más estrictamente que en ninguna otra parte del mundo, de modo que las oportunidades que hay para los excesos burocráticos son más limitadas que en otros países.

En circunstancias de cambio de partido se producen relevos limitados de funcionarios, mismos que se caracterizan por ser fundamentalmente especialistas y no generalistas. La promoción y la carrera administrativa dependen de su propia voluntad y capacidad. Sin

embargo, a pesar de comprensibles esfuerzos, la administración sueca está caracterizada por una gran desigualdad en la identidad laboral y estatus de hombres y mujeres (Martínez, 2005).

Desde luego hay otros países europeos en los que se han instaurado servicios civiles, sin embargo, los que se acaban de exponer son sólo algunos de los más representativos de acuerdo a sus características y experiencia en el tema.

### **1.2.2. Asia**

Existen modelos de servicio civil muy interesantes como el coreano y el malasio, pero en el caso de Japón representa un caso muy diferente por ser de tipo laborizado que rompe con todo régimen especial y de relación de sujeción del Estado con sus empleados. Tanto en el sector privado como en el público, se tienen los mismos rasgos dominantes: contratación de por vida, ausencia de reclutamiento exterior a media carrera, promoción interna, movilidad frecuente, antigüedad, formación en el puesto de trabajo, uniformidad de las condiciones de trabajo e inexistencia de negociaciones colectivas. Los gobiernos locales tienen autonomía con diferentes leyes y regulaciones de aquellas que cubren a los empleados nacionales, por lo que se considera descentralizado. (Martínez, 2005).

El proceso en la vida laboral de un funcionario público Japonés es de seis etapas. La primera consta de una serie de exámenes en diferentes niveles; la segunda es el nombramiento; la tercera es la formación de empleados; la cuarta es de promoción y rotación laboral con evaluación basada en el desempeño en el trabajo; la quinta es de intercambio de personal y; la sexta etapa es la de retiro. Todas y cada una con sus sistemas fuertemente establecidos. Se ha determinado un plan de reforma que apunta sobre todo a tratar de reducir privilegios a los funcionarios, fundada en la gran sospecha de que se ha creado una élite burocrática con el transcurrir de los años (Martínez, 2005).

### 1.2.3. América

Según Cázares (2005), el SCC en América Latina tiene influencias inglesa y francesa, y las características más sobresalientes son: reemplazo de todos los funcionarios públicos en el momento del cambio de régimen político; no existe uniformidad en la materia de títulos y salarios; no hay capacitación ni órgano central de capacitación; no hay un sistema de carrera administrativa, y cuando existe una ley sobre ésta, no se aplica; en gran medida hay inseguridad, pero también hay un grupo importante de técnicos que en la práctica gozan de seguridad y permanencia en el empleo; el reclutamiento del personal es política y sin previo examen o concurso.

Uno de los problemas principales que padecen los países latinoamericanos que en su mayoría se encuentran en vías de consolidación democrática, es que padecen de un problema de déficit institucional, entendidas las instituciones no como organizaciones, sino como reglas del juego, situación que contribuye a la existencia de problemas provocados por el sistema de patronazgo, la corrupción, la existencia de prácticas clientelares y corporativas, entre otras, que por ende, genera una falta de credibilidad y confianza de la sociedad para con las instituciones gubernamentales, misma que dificulta seriamente la edificación de instituciones públicas eficaces y eficientes (Martínez, 2005).

No obstante, el caso de Chile es un caso notable gracias a las modificaciones recientemente realizadas en su legislación, por lo que su administración pública es una de las más profesionales del continente (Cázares, 2005).

Con respecto a su sistema de servicio civil, se puede decir que es de reciente creación, ya que data del año 1989 en el que se expidió el estatuto administrativo correspondiente, y al igual que los demás, ha pasado por una serie de transformaciones que van desde su actual reforma tendiente a una mayor flexibilidad acompañada de la implementación de técnicas gerenciales, hasta la de su posible laborización. Tienen rango constitucional, carrera funcionaria y los principios de carácter técnico y profesional en que deba fundarse, y

asegurará tanto la igualdad de oportunidades de ingreso a ella, la capacitación y el perfeccionamiento de los funcionarios públicos, es decir, se trata de un sistema cerrado de tipo descentralizado. (Martínez, 2005).

El SCC en Estados Unidos de Norteamérica, en contraste, es un sistema de estructura abierta. No hay una distinción entre empleado público y privado, por lo que el funcionario se concibe como una persona especializada capaz de realizar funciones en ambos sectores; los empleados se catalogan por lo menos en tres categorías: los cargos de designación política, el servicio civil ejecutivo y la base del funcionariado, a los que aplica un sistema de carrera basada en el mérito (Cázares, 2005).

El sistema estadounidense suele denominarse de empleo, no es cerrado como en Europa aunque haya tomado de ellos (en particular del inglés). Su fundamento reside en que el nombramiento de un funcionario no se efectúa para que realice toda su carrera en el servicio público, por el contrario, es el que más se asemeja al régimen de contratación propio de la empresa privada, que parte de la definición previa de sus actividades (descripciones de puestos) que se ofrecen a los demandantes de trabajo. Una de las tendencias en su servicio civil, es la adopción de la GERH como un nuevo paradigma a seguir en la implementación de políticas y programas relacionados con la gestión de personal en el gobierno federal. Con respecto a los cambios registrados en el gobierno de George W. Bush se destacan los relacionados con la modernización de la función pública a través de internet y otras tecnologías modernas, no solamente para funcionarios públicos, sino para los ciudadanos en general. (Martínez, 2005).

Para tener un panorama general de lo expuesto a lo largo del presente capítulo, se presenta la siguiente tabla comparativa (1.1) de los servicios civiles internacionales de los países citados.

Tabla 1.1 Comparativo de los servicios civiles internacionales

País	Tipo de sistema	Esquema
Francia	Cerrado	Centralizado
Alemania	Cerrado	Descentralizado
Inglaterra	Mixto	Descentralizado
España	Mixto	Centralizado
Suecia	Abierto	Descentralizado
Japón	Cerrado	Descentralizado
Chile	Cerrado	Descentralizado
Estados Unidos	Abierto	Centralizado

Fuente: Adaptado de Martínez R. (2005), *Servicio Profesional de Carrera ¿para qué?*, p.176.

Las experiencias internacionales probablemente sí nos exhortan a plantear un análisis más profundo sobre la verdadera situación en materia de sistemas de servicio civil en la administración pública en nuestro país. Dicho de otra forma, cabe preguntarse si realmente es posible construir un SCC en México de acuerdo a nuestras condiciones políticas, económicas y culturales.

#### 1.2.4. México

En México, el servidor público ineficiente es resultante de una mala administración de personal, de la carencia de planeación, de sistemas de control y de la falta de capacitación, pues a pesar de los esfuerzos por implementar un SCC en toda forma, en México sigue siendo importante el puesto, el poder y la influencia (Salinas y Rosales, 2004).

Aunque existe la ley que reglamenta las relaciones del Estado y sus empleados, no hay oficina central de personal destinada a asegurar la ejecución de las disposiciones legales. Se confía a las secretarías y otros órganos de la administración pública la aplicación de sus propias normas (Cázares, 2005).

Con respecto al reclutamiento y selección, al no existir órgano central de personal, se lleva a cabo en cada dependencia, basándose en el catálogo de empleados de la Federación y en técnicas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los candidatos. No existe un sistema de mérito en la selección inicial. Para los ascensos y promociones en cada

dependencia se establece un reglamento de escalafón que establece las bases de los ascensos. Los factores tomados en cuenta son: conocimientos, aptitud, antigüedad, disciplina y puntualidad. En la práctica, este sistema no se aplica correctamente, pues sus bases no son muy técnicas. No existe un sistema global de capacitación y adiestramiento, y el catálogo de empleados no es un sistema satisfactorio de clasificación de puestos (Pontifes, 2007).

Actualmente en nuestro país en el ámbito federal, algunas instituciones públicas han implementado el SCC a través de la creación de una normatividad de carácter jurídico, como una ley, un estatuto o reglamento, destacándose entre dichos modelos los que se describen en la tabla 1.2.

Tabla 1.2 Modelos de Servicio Civil de Carrera en México

ÓRGANO	SERVICIO CIVIL DE CARRERA	TIPO DE ADMINISTRACIÓN	TIPO DE NORMA
Poder Judicial de la Federación ( <a href="http://www.cfj.gob.mx">www.cfj.gob.mx</a> )	Carrera Judicial	Central del Poder Judicial de la Federación	Ley
Cámara de Senadores ( <a href="http://www.senado.gob.mx">www.senado.gob.mx</a> )	Profesionalización del Personal de Apoyo Parlamentario y Administrativo	Central del Poder Legislativo	Estatuto
Procuraduría General de la República (PGR) ( <a href="http://www.pgr.gob.mx">www.pgr.gob.mx</a> )	Servicio de Carrera de Procuración de Justicia Federal	Central	Ley y Reglamento
Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal ( <a href="http://www.pgjdf.com">www.pgjdf.com</a> )	Servicio Público de Carrera	Central del GDF	Ley y Reglamento
Procuraduría Agraria ( <a href="http://www.pa.gob.mx">www.pa.gob.mx</a> )	Servicio Profesional Agrario	Paraestatal	Estatuto
Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) ( <a href="http://www.shcp.gob.mx">www.shcp.gob.mx</a> )	Servicio Profesional de Carrera	Central	Ley
Secretaría de Relaciones Exteriores ( <a href="http://www.sre.gob.mx">www.sre.gob.mx</a> )	Servicio Exterior Mexicano	Central	Ley y Reglamento
Secretaría de Educación Pública ( <a href="http://www.sep.gob.mx">www.sep.gob.mx</a> )	Programa de Carrera Magisterial	Central	Acuerdo
Instituto Federal Electoral (IFE) ( <a href="http://www.ife.org.mx">www.ife.org.mx</a> )	Servicio Profesional Electoral	Autónoma	Estatuto

Comisión Nacional de los Derechos Humanos ( <a href="http://www.cndh.gob.mx">www.cndh.gob.mx</a> )	Servicio Civil de Carrera de sus Servidores	Autónoma	Estatuto
Comisión Nacional del Agua ( <a href="http://www.cna.gob.mx">www.cna.gob.mx</a> )	Sistema de especialistas en Hidráulica	Central	Reglamento
Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática ( <a href="http://www.inegi.gob.mx">www.inegi.gob.mx</a> )	Sistema Integral de Profesionalización	Central	Acuerdo

Fuente: Elaboración propia con información recopilada de los sitios oficiales de internet de las instituciones y dependencias citadas.

Con base en las experiencias históricas que otros países han tenido al construir y reformar sus servicios civiles, se argumenta que la creación del SCC, efectivamente ayudará, quizás en el mediano o largo plazo, a resolver algunos de los problemas administrativos más importantes que tradicionalmente ha enfrentado el gobierno (Dussauge, 2005).

### **1.3. EL SERVICIO CIVIL DE CARRERA EN AGUASCALIENTES**

Dentro del Plan Estatal de Desarrollo 1998 – 2004, a cargo del gobernador del Estado Felipe González González, se tomó la decisión de implementar el SCC como el modelo idóneo que le permitiera alcanzar las siguientes visiones: que se reconociera a la actual administración, como un gobierno que desarrolla al máximo el capital humano con todos los servidores públicos: como un gobierno moderno, profesional, eficiente y con vocación de servicio y; como un gobierno que se centra en resultados, no en esfuerzos (Moreno, 2004).

A finales del 2001, en la última sesión del periodo ordinario de sesiones de la Cámara de Diputados local se logró que se aprobara la Ley del Servicio Civil de Carrera para el Estado de Aguascalientes, y simultáneamente, el Gobierno del Estado solicitó a la Embajada de Francia apoyo para la instrumentación de dicha ley (Moreno, 2004).

Dicha Ley, se expidió el 12 de enero de 2002. Está dirigida al Poder Ejecutivo en un sentido ampliado, ya que incluye tanto a las administraciones públicas centralizadas como descentralizadas, así como a los municipios del estado (Martínez, 2005).

Moreno (2004), puntualiza los tres tipos de empleados públicos en el Estado de Aguascalientes: el funcionario de mando superior considerado de confianza (parte del esquema tradicional de designación política sin regulación específica y por lo tanto el sector más vulnerable), el funcionario perteneciente al SCC (sujeto a la Ley del Servicio Civil) y, finalmente el empleado de base (regido por las condiciones generales de trabajo estipuladas entre el sindicato y Gobierno del Estado).

Con base en su artículo 4°. “El Servicio Civil de Carrera es el proceso de selección, capacitación, y profesionalización de los servidores públicos para lograr una auténtica carrera dentro del servicio público, optimizando los recursos humanos”; se puede afirmar que se trata de un servicio civil de carácter laboral, o de igual modo se trata de un sistema abierto, ya que pone un especial énfasis en los procesos de especialización y profesionalización y no está sujeto el ingreso a condiciones de carrera.

La organización y dirección del servicio civil, le corresponde al órgano denominado Comisión Permanente de Profesionalización, y que con base en lo que señala el artículo 28, es el órgano colegiado rector integrado por miembros del Poder Ejecutivo y representantes de los ayuntamientos de los municipios de Aguascalientes; su administración la conduce la Secretaría de Administración del Gobierno del Estado y sus similares en cuanto a los municipios que actuará como Subcomisión Técnica, que está integrada por la secretaría o por quienes se nombren como sus representantes (Martínez, 2005).

Se observa entonces la existencia de un esquema centralizado en el que gran parte del desarrollo del servicio civil está a cargo tanto de la Comisión Permanente del Servicio Civil como de la Subcomisión Técnica.

Indudablemente, la influencia francesa fue muy positiva en muchos sentidos para la metodología e instrumentación del SCC para nuestro Estado, no obstante Francia se encuentra en proceso de modernización administrativa permanente desde 1981 hasta

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

nuestros días, con fases de reformas sumamente diferenciadas que van desde la descentralización, privatización, receptividad en la administración pública, calidad en el servicio hasta la mejora en la función pública y en el rendimiento institucional (Martínez, 2005).

Dicho lo anterior, es necesario situarnos nuevamente en un contexto local, y analizar cuánto ha avanzado la administración pública de Aguascalientes desde el 2002 hasta la fecha en materia de servicio civil, en qué parte del camino nos encontramos y hacia dónde queremos continuar.

### **1.3.1 Objetivos del programa**

Según Moreno (2004), el programa tiene cuatro objetivos: primero, busca certificar en materia de competencias a los servidores públicos para poder dar paso al nombramiento oficial como servidores públicos de carrera, esta certificación incluye las llamadas competencias genéricas y específicas; segundo, se pretende realizar una evaluación periódica del desempeño que permita al funcionario continuar en el servicio público con base única y exclusivamente al mérito; tercero, el programa busca definir los mecanismos necesarios para transparentar el ingreso de los futuros servidores públicos estableciendo como vía primordial para el ingreso al SCC el concurso de oposición, que tiene como finalidad lograr que ingresen los mejores hombres y mujeres con base estrictamente en sus méritos, entendidos éstos como la experiencia, los conocimientos, las habilidades técnicas y conductuales demostradas; y cuarto, debe contemplar de manera ampliada el plan de carrera de los funcionarios, o lo que el modelo francés menciona como el plan de vida laboral.

### **1.3.2 Etapas y procedimientos**

De acuerdo al Artículo 14 de la Ley del Servicio Civil de Carrera para el Estado de Aguascalientes, el SCC se divide en las siguientes etapas y procedimientos o subsistemas:

1.- La etapa para aspirantes se integra por los siguientes procedimientos:

- a). Planeación;
- b). Reclutamiento;
- c). Selección.

2.- La etapa de ingreso se integra por los siguientes procedimientos:

- a). Contratación;
- b). Inducción;
- c). Capacitación;
- d). Evaluación del desempeño;
- e). Promoción.

Si bien la esencia del SCC es la misma, existen diferencias notorias tanto en el tipo de sistema, sujetos a los que se aplica la Ley, así como en los subsistemas que la comprende, tal como se muestra en la tabla comparativa 1.3 entre cuatro estados que ya cuentan con dicha legislación.

Tabla 1.3 Tabla comparativa de legislaciones locales de Servicio Civil de Carrera

<b>Nombre de la Ley y fecha de publicación</b>	<b>Tipo de sistema</b>	<b>Sujetos a los que aplica la Ley</b>	<b>Subsistemas o procesos que comprende</b>
Ley del Servicio Civil de Carrera para el Estado de Aguascalientes	Centralizado Abierto	Servidores públicos del Poder Ejecutivo, de los municipios y organismos descentralizados del estado, quedando exceptuados los titulares de las dependencias, subsecretarios, directores generales o su equivalente. Poder Legislativo y Judicial (Artículo 1°).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etapa para aspirantes:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Planeación</li> <li>b) Reclutamiento</li> <li>c) Selección</li> </ul> </li> <li>• Etapa de ingreso:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Contratación</li> <li>b) Inducción</li> <li>c) Capacitación</li> <li>d) Evaluación del desempeño</li> <li>e) Promoción</li> </ul> </li> </ul>
8 de agosto de 2005			

<p>Ley del Servicio Público de Carrera de la Administración Pública del Distrito Federal</p>	<p>Descentralizado Semiabierto</p>	<p>Director de área y homólogos, subdirector de área y homólogos, jefe de unidad departamental y homólogos, personal de enlace y líder coordinador de proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Reclutamiento</li> <li>b) Selección</li> <li>c) Emisión del dictamen</li> <li>d) Emisión del nombramiento</li> </ul> </li> <li>• Profesionalización:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Actualización</li> <li>b) Especialización</li> </ul> </li> <li>• Reingreso</li> <li>• Desarrollo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Evaluación del desempeño</li> <li>b) Profesionalización</li> </ul> </li> <li>• Licencias                             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Con goce de sueldo</li> <li>b) Sin goce de sueldo</li> </ul> </li> <li>• Beneficios y causas de baja</li> <li>• Recurso de inconformidad</li> </ul>
<p>13 de junio del 2000</p>			
<p>Ley del Servicio Público de Carrera en la Administración Pública Centralizada del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave</p>	<p>Semicentralizado Mixto</p>	<p>Personas que ocupen cargos de confianza en las dependencias de la administración pública centralizada, director general, director de área, subdirector de área, jefe de departamento, jefe de departamento, jefe de oficina y homólogos (Artículo 4°).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso</li> <li>• Planeación de carrera</li> <li>• Profesionalización y desarrollo</li> <li>• Evaluación del desempeño</li> <li>• Separación del servicio público</li> </ul>
<p>10 de octubre del 2003</p>			
<p>Servicio Profesional de Carrera del Estado y Municipios de Zacatecas</p>	<p>Descentralizado Abierto</p>	<p>Para las dependencias de la administración pública centralizada y sus órganos administrativos desconcentrados, entidades públicas paraestatales, así como para la administración pública municipal y paramunicipal. Para los siguientes puestos: director de área y homólogo, subdirector y homólogo, jefe de departamento, jefe de oficina y técnico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación de los recursos humanos y clasificación de los puestos</li> <li>• Reclutamiento y selección</li> <li>• Ingreso, nombramiento, licencias y reingreso</li> <li>• Profesionalización, capacitación y certificación de habilidades</li> <li>• Evaluación del desempeño, permanencia y desarrollo</li> <li>• Sanciones y recursos</li> </ul>
<p>12 de junio del 2003</p>			

			de inconformidad • Separación y retiro
Ley del Servicio Público de Carrera del Estado de Quintana Roo	Descentralizado  Abierto	Trabajadores de base o de confianza que hayan cumplido con el proceso de ingreso previsto en la presente Ley y ocupen alguna plaza de los puestos de: director de área, subdirector de área, jefe de departamento, coordinador general, auxiliares operativos o administrativos, secretarias, personales técnico operativo y manual, así como todos sus homólogos y los puestos intermedios entre éstos independientemente del nombre que se les otorgue (Artículo 5°)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso                             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Reclutamiento</li> <li>b) Selección</li> <li>c) Emisión del dictamen</li> <li>d) Emisión del nombramiento</li> </ul> </li> <li>• Profesionalización                             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Actualización</li> <li>b) Especialización</li> </ul> </li> <li>• Permanencia</li> <li>• Desarrollo</li> <li>• Estímulos</li> <li>• Licencias</li> <li>• Beneficios y causas de baja</li> <li>• Recurso de inconformidad</li> </ul>
15 de febrero del 2002			

Fuente: Elaboración propia con base en Martínez, R. (2005) *Servicio profesional de carrera ¿para qué?*

Es importante señalar que, de acuerdo a la previa comparación, el SCC para el Estado de Aguascalientes no tiene un procedimiento explícito de separación, ni de inconformidad, ya que utiliza al Estatuto Jurídico de los Trabajadores al Servicio de los Gobiernos del Estado de Aguascalientes, sus Municipios y Organismos Descentralizados como ordenamiento de carácter supletorio, ni tampoco comprende un apartado de derechos y obligaciones de los servidores públicos adscritos al SCC. (Martínez, 2005).

De manera local, la implementación del SCC ha enfrentado oposiciones internas y externas, y el Estado de Aguascalientes no fue la excepción. Los principales obstáculos fueron la desconfianza con que se observaba el modelo entre los servidores públicos, así como la ausencia de una estructura adecuada para administrar el recurso humano, y si bien, aún existen obstáculos a vencer y que faciliten el mejor manejo del programa, específicamente en relación con huecos en la Ley, Aguascalientes ha logrado desarrollar los aspectos técnicos mínimos necesarios para su funcionamiento (Moreno, 2004).

## **CAPÍTULO II GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

### **2.1. ASPECTOS GENERALES**

A través del tiempo, entre la práctica de las organizaciones y definiciones de autores diversos, se ha sustituido el término administración de recursos humanos por gestión del talento humano, administración de asociados o colaboradores, administración de competencias, administración del capital humano, administración del capital intelectual, entre otros. Con el objeto de conservar la terminología propia del programa del SCC y facilitar el presente estudio, se utilizará el término de: Gestión Estratégica de Recursos Humanos (GERH).

Existe una gran variedad de definiciones para dicho término, entre las cuales se encuentra las siguientes:

“...es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño”. (Chiavenato, 2008, p. 9).

“...se define como el vínculo de la administración de recursos humanos con las metas y objetivos estratégicos para mejorar el desempeño de los negocios, y desarrollar culturas organizacionales que acepten la innovación y la flexibilidad”. (Dessler y Varela, 2004, p.21).

La función de recursos humanos (RRHH) ha evolucionado a lo largo del tiempo, y según Farías (2006), la historia empieza desde el servicio interno de pagar la nómina y prestaciones al personal, función que puede desarrollar perfectamente bien el departamento contable. Luego evoluciona al tratar al personal como cliente interno, atendiéndolo y

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

negociando las condiciones de trabajo; es aquí donde nace el oficio de relaciones laborales, existiendo un énfasis en el aspecto legal la surgir el derecho laboral.

Posteriormente, evoluciona la función al tecnificarse los procesos, las herramientas y las teorías de motivación e integración del personal, segmentándose los procesos en reclutamiento, selección, contratación, inducción, integración, retención, compensación y capacitación.

En dicha evolución hacia la tecnificación nacen múltiples oficios dentro de la función de dirigir RRHH, y la complejidad derivada de tantas funciones con perfiles requeridos distintos, hizo que en la práctica se perfilaran tres grupos de funciones: lo legal y político laboral, lo administrativo y lo de desarrollo organizacional.

Siguiendo a Dessler y Varela (2004), en la actualidad, la función de RRHH está atravesando con rapidez por otra etapa, y su papel está cambiando de ser un protector y supervisor, a ser un planeador y agente de cambio; como aliado indispensable en la formulación de estrategias de la empresa, así como en la aplicación de las mismas mediante un conjunto de actividades internamente consistentes, como reclutamiento, selección, capacitación y remuneración al personal.

La larga historia de RRHH lo ha dejado con una reputación algo deteriorada, aún se tiende a subestimarlo, a tener un enfoque de que su función es estrictamente operativa y que sus actividades no son de ningún modo estratégicas, simplemente debe ajustarse a la estrategia de la organización.

Es por lo anterior, que los departamentos de RRHH más allá de proporcionar apoyo en las actividades administrativas de personal, deben centrarse en las funciones que agreguen valor a la actividad principal de la organización, tales como: planeación estratégica, administración del cambio y desarrollo del capital humano, ya que en definitiva, la GERH juega un papel relevante en el logro de los objetivos.

## 2.2. PLANEACIÓN

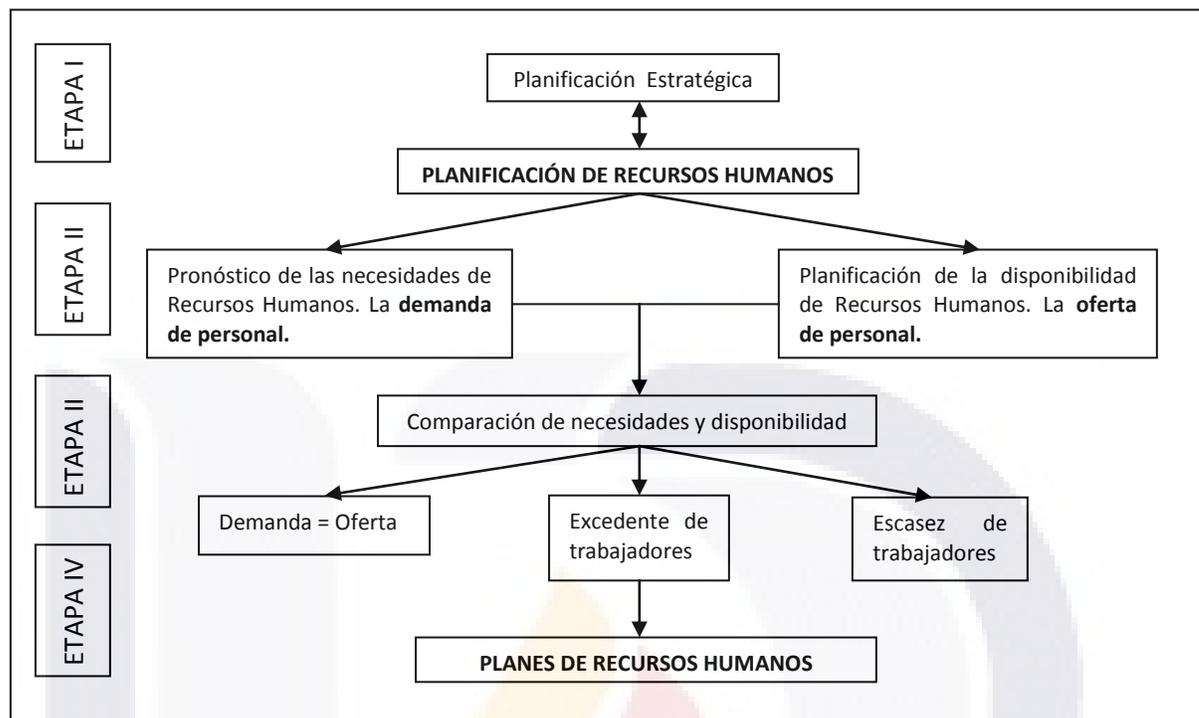
Según Chiavenato (2008), la planeación de RRHH es un proceso de decisión referente al personal necesario para alcanzar los objetivos de la organización dentro de un periodo determinado; se trata de definir con anticipación la fuerza de trabajo y los talentos humanos que serán necesarios para realizar la acción futura de las organizaciones. Sin embargo, la planificación de recursos humanos no siempre es responsabilidad del departamento de RRHH de la organización, a pesar de su importancia.

Otra definición con un enfoque distinto es la siguiente: “La planificación de recursos humanos es el proceso al que recurre una organización para garantizar que tiene la cantidad de personal adecuada, y el personal adecuado para ofrecer un determinado nivel de producción o servicios en el futuro” (Gómez, Balkin, Cardy, 2005, p. 42).

En dicho enfoque, se especifica que para ser eficaces, las estrategias de RRHH deben adaptarse a las estrategias globales de la organización, al entorno en que se mueve la misma, a las características exclusivas que tiene y a sus capacidades. Las estrategias de RRHH también deben ser coherentes entre sí y reforzarse mutuamente (Gómez et al. 2005).

Siguiendo entonces la perspectiva de RRHH como factor estratégico para la planificación, y como todo un proceso (figura 2.1) más complejo y completo que la forma tradicional, se aborda la siguiente definición: “...es el proceso de elaboración e implantación de planes y programas por el cual una empresa se asegura el número suficiente de personal, con la cualificación necesaria, en los puestos adecuados y en el tiempo oportuno, para hacer las cosas más útiles económicamente” (De la Calle y Ortiz de Urbina, 2004, p.55).

Figura 2.1 Proceso de planificación de los recursos humanos



Fuente: De la Calle, M. y Ortiz de Urbina, M. (2004). *Fundamentos de Recursos Humanos* (p.57).

Una vez que la organización ha determinado sus necesidades de personal, tiene que contratar a los mejores empleados para ocupar las vacantes disponibles, y para ello son necesarios los procesos de reclutamiento y selección.

### 2.3. RECLUTAMIENTO

Antes de encontrar empleados capaces para una organización, el reclutador necesita conocer las descripciones de puesto para las posiciones que ha de cubrir.

Las organizaciones utilizan los análisis y las descripciones de puestos para diversas cuestiones, como por ejemplo para desarrollar programas de capacitación o para determinar cuánto se deba pagar por los distintos puestos. No obstante el uso más común es probablemente como fundamento para decidir qué tipos de persona reclutar y después seleccionar para los puestos de la organización (Arias, y Espinoza, 2006).

Una definición para el punto anterior y que es importante mencionar en este tema, sería la siguiente: “El análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determinan las responsabilidades de cada puesto y las características de las personas que debería contratarse para desempeñarlos” (Dessler y Varela, 2004, p.30).

“El análisis genera información acerca de los requerimientos de cada puesto, después, tal información, se utiliza para desarrollar la descripción de puesto y las especificaciones o el perfil de puesto, es decir, el tipo de persona que debe contratarse para desempeñarlo” (Dessler y Varela, 2004, p.30).

Dando por hecho que la organización cuenta ya con una planeación previa y con análisis de puestos, se procede con el reclutamiento, proceso con el cual se genera un grupo de candidatos cualificados para un determinado puesto de trabajo, y para ello, existen numerosas fuentes de reclutamiento tanto internas como externas disponibles; entre las más importantes que se encuentran: publicidad, agencias de empleo, reclutadores de ejecutivos, reclutamiento en universidades, empleados internos (ascensos, concursos, etc.), recomendaciones de empleados, llegadas espontáneas, empleados anteriores, reclutamiento por internet, reclutamiento de una fuerza de trabajo más diversa (Chiavenato, 2008).

Sobre la fuente de reclutamiento de minorías, Dessler y Varela (2004) enfatizan el hecho de que reclutar una fuerza laboral diversificada no sólo es una responsabilidad social: es una necesidad, ya que en países como el nuestro, la seguridad social ha enfrentado serios problemas económicos, derivados del desempleo y de políticas gubernamentales equivocadas, por lo que es importante considerar a los trabajadores de edad adulta en plenitud como fuente de candidatos, reclutamiento de madres solteras, de personas con capacidades diferentes, entre otros. Desde luego es una opción que aún no está consolidada en nuestra cultura, pero se han empezado a observar esfuerzos importantes en diferentes empresas del país.

Una vez que se tiene al grupo de candidatos calificados se inicia la tarea de seleccionar al mejor, recordando que resulta ilegal discriminar a cualquier individuo en cuanto al empleo, por causa de su raza, color de piel, religión, sexo, nacionalidad o edad de acuerdo a lo que determina la Ley Federal de Trabajo.

## 2.4. SELECCIÓN

El proceso de selección por lo general significa reducir el grupo de candidatos reclutados previamente mediante diversas herramientas que se explican brevemente en el presente capítulo, lo cual incluye desde las solicitudes de empleo, entrevistas, pruebas, referencias, examen médico, hasta investigación de antecedentes (Stoner, Freeman y Gilbert, 2006).

Se expuso ya en el presente capítulo la utilidad del análisis y descripción de puestos en la identificación de las características tales como conocimientos, habilidades, capacidades y demás factores requeridos por una persona para desempeñar las funciones de un puesto en particular, pero es justo en el proceso de selección donde se compara ambos puntos: puesto contra persona, y para ello se debe obtener información confiable y válida del candidato a través de diversos medios.

La secuencia normal de la selección consta de un procedimiento de siete pasos que se describe en la tabla 2.2, aunque en la práctica, el proceso real varía de acuerdo con la organización y con los niveles de la misma.

Tabla 2.2 Proceso de selección

PROCEDIMIENTOS	PROPÓSITOS	ACCIONES Y TENDENCIAS
Formulación de la solicitud de empleo	Indica el puesto que quiere el solicitante; proporciona información para las entrevistas.	Solicita sólo la información que pronostica éxito en el trabajo.
Entrevista previa de selección	Proporciona una evaluación rápida de la idoneidad del solicitante.	Formula preguntas sobre la experiencia, las expectativas salariales, la disposición para reubicarse, etc.

Pruebas	Mide las habilidades laborales del solicitante y su capacidad para aprender en el trabajo.	Puede comprender pruebas de programas de software, análisis escrito y capacidad metódica y física.
Investigación de antecedentes	Constata la veracidad del currículum o la solicitud del solicitante.	Llama a los supervisores anteriores del solicitante con autorización y confirma la información proporcionada por el solicitante.
Entrevista profunda de selección	Averigua más del solicitante como persona.	Realizada por el gerente con el que se reportará el solicitante.
Examen médico	Asegura el desempeño eficaz del solicitante, protege a otros empleados contra enfermedades, establece el registro de salud del solicitante, protege a la organización contra reclamaciones injustas de compensación por parte de los empleados.	Con frecuencia realizado por el médico de la empresa.
Oferta de empleo	Ocupa un trabajo o puesto vacantes.	Ofrece un sueldo y un paquete de prestaciones.

Fuente: Stoner, J., Freeman, T. y Gilbert, D. (2006). *Administración* (p.425).

El programa global para la selección suele corresponder formalmente al departamento de RRHH, pero usualmente son los gerentes, los que toman la decisión final de contratar a las personas, ya que son ellos quienes conocen bien los requerimientos en lo referente a las habilidades, exigencias físicas y demás factores del puesto en sus departamentos respectivos. (Bohlander, Snell y Sherman, 2001).

Sin importar el método que se utilice, es esencial que se ajuste a las normas éticas aceptadas, incluyendo la privacidad y la confidencialidad, así como los requisitos legales estipulados en la Ley Federal del Trabajo. En particular, es esencial que la información obtenida sea lo bastante confiable y válida.

De acuerdo a Bohlander et al. (2001), la confiabilidad se refiere al alcance en que dos o más métodos (por ejemplo entrevistas y pruebas), brindan resultados similares o consistentes; y la validez se refiere a lo que mide una prueba u otro procedimiento de selección y qué tan bien lo hace, es en esencia un indicador del grado en que los datos de un procedimiento pronostican el desempeño en el puesto.

Algunas de las fuentes más comunes para recabar información sobre los candidatos al puesto, son además de la solicitud de empleo y currículum, las entrevistas (estructuradas y no estructuradas), referencias y recomendaciones, pruebas de selección (que se clasifican en pruebas de aptitudes, rendimiento, habilidades cognoscitivas, capacidad física, conocimiento del puesto y a través de casos), entre otras.

Con respecto a las entrevistas de selección, Bohlander et al. (2001) sugieren las siguientes reglas básicas comúnmente aceptadas y apoyadas por los descubrimientos de la investigación: establecer un plan de entrevista, establecer y conservar la empatía, escuchar de manera activa, prestar atención al lenguaje no verbal, proporcionar información con tanta libertad y honestidad como sea posible, utilizar las preguntas con eficacia, separar los hechos de la suposición, reconocer prejuicios y estereotipos, controlar el curso de la entrevista, estandarizar las preguntas planeadas.

Con respecto a las pruebas de selección, Bohlander et al. (2001) señalan que su aplicación puede requerir varias horas y ser costoso, por lo que las organizaciones prefieren alguna otra alternativa, como la grafología, que se utiliza considerablemente en Francia, Alemania, Suiza, Israel y el Reino Unido para tomar decisiones de contratación, ya que la evidencia disponible muestra que la grafología predice de manera confiable la personalidad en comparación con otras pruebas psicológicas.

La grafología es un término que se refiere a varios sistemas de análisis de escritura, en donde los especialistas obtienen muestras de la misma y después examinan características como el tamaño e inclinación de las letras, la presión aplicada y la colocación de la

escritura en la página, y con base en lo anterior, los grafólogos infieren aspectos como la personalidad, inteligencia, nivel de energía, capacidades organizacionales, creatividad, integridad, madurez emocional, autoimagen, habilidades interpersonales y tendencias empresariales de quien escribió (Bohlander et al., 2001).

No obstante a lo anterior, las organizaciones generalmente confían demasiado únicamente en entrevistas para medir o pronosticar las habilidades y las capacidades que las pruebas medirían o pronosticarían con mayor precisión, pero en los programas gubernamentales de RRHH se espera que las evaluaciones desempeñen un papel cada vez más importante debido al supuesto de que la contratación deberá de hacerse con base en principios de mérito y preparación académica.

Si bien todos los pasos del proceso de selección son importantes, el más importante es la decisión de aceptar o rechazar a un candidato. En las organizaciones grandes, el departamento de RRHH es responsable de notificar la decisión a los candidatos y la preparación de la oferta de trabajo, así mismo debe confirmar los detalles del puesto, acuerdos de trabajo, salario, etc. y especificar una fecha límite en que el gerente debe llegar a una decisión.

En las dependencias gubernamentales, la selección de personal se hace a partir de listas de candidatos elegibles, que generalmente las llaman ternas. Este acuerdo proporciona cierta libertad a quienes toman una decisión y, al mismo tiempo, preserva el sistema de méritos.

## **2.5. CONTRATACIÓN**

Una vez determinada la persona más adecuada para el puesto hay que tomar la decisión acerca del contrato de trabajo entre la organización y el trabajador.

De acuerdo al artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo, la definición para el contrato individual de trabajo es: "...cualquiera que sea su forma o denominación, es aquél por

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario”.

De acuerdo a Gómez, et al. (2005), en la mayoría de las organizaciones, el departamento de RRHH toma, de manera natural y rutinaria las decisiones sobre el personal, sobre todo para nuevos contratados, ya que existen dos buenas razones para dejar que el mismo ocupe del proceso de contratación; primeramente, la organización debe asegurarse de que sus prácticas de empleo cumplen todos los requisitos legales, por lo que si se hace responsable al personal de RRHH de todas las decisiones de contratación, se pueden evitar problemas de tipo legal; y en segundo lugar, es una cuestión de conveniencia, puesto que dicho departamento, normalmente es responsable de procesar los contactos iniciales con los candidatos y suele ser el que conserva toda esta información, por eso, es lógico que las organizaciones deciden de manera natural que sea el que lleve a cabo todo el proceso y tome las decisiones de contratación.

Además de todo lo anterior, se deberá tomar en cuenta el contrato psicológico, que no se encuentra escrito en ninguna parte, no se discute ni se explica por lo general en las organizaciones, pero que es de suma importancia al ingresar a cualquier organización, ya que forma parte de la cultura de la misma, tema que será visto en el capítulo III.

Una definición de contrato psicológico sería la siguiente: “Se refiere a la expectativa recíproca del individuo y de la organización en el que prevalece el sentimiento de reciprocidad, es decir, cada parte avala lo que ofrece y lo que recibe a cambio” (Chiavenato, 2008, p.186).

Generalmente en la administración pública, la contratación se limita a un empleo o puesto y no garantiza la carrera de los servidores públicos, y los departamentos de RRHH no tienen injerencia en la toma de decisiones siendo únicamente facilitadores en el proceso administrativo y nada más, por lo que a lo largo del presente estudio se trata de fundamentar la importancia que esto conlleva.

## 2.6. INDUCCIÓN

Cuando las personas ingresan a una organización, deben saber en qué situación se encuentran y hacia dónde deben dirigir sus actividades y esfuerzos, sin embargo, de nada sirve tratar de orientarlas, si la misma organización no sabe hacia dónde quiere ir. Tener y conocer la misión y la visión es básico, pero lo más importante es adaptarse a la cultura organizacional.

De acuerdo a Chiavenato (2008), para proporcionar la orientación adecuada al personal de nuevo ingreso dentro de una organización, se deberá contar con un programa de inducción, pretendiendo alcanzar los siguientes objetivos: reducir la ansiedad de las personas, reducir la rotación, ahorrar tiempo, formar expectativas realistas.

Además, es de gran utilidad contar con un manual de inducción que contenga la siguiente información:

- Mensaje de bienvenida.
- Historia de la organización.
- A qué se dedica la organización.
- Futuro laboral.
- Lo que debe saber (horario de trabajo, periodos de descanso, faltas al trabajo, registros y controles, días de pago, prevención de accidentes, sanciones, lugar de trabajo, etc.).
- Sus prestaciones (vacaciones y descanso semanal, días feriados, seguro de vida, asistencia médico-hospitalaria, estacionamiento y transporte, programa de entrenamiento, plan de sugerencias, planes de seguridad social, servicio social, etc.).
- Prestaciones especiales (sindicato, planes educativos, servicio de café, gimnasio, etc.).

Resulta esencial para el contexto en el que nos situamos dentro del presente estudio, que es justo en la etapa de ingreso a la organización cuando se define el posible futuro del nuevo integrante, tanto en su propia carrera profesional, como las expectativas que se tienen sobre él hacia la organización.

## **2.7. CAPACITACIÓN**

Generalmente, los empleados de nuevo ingreso llegan ya con la mayor parte de los conocimientos, habilidades y capacidades necesarios para comenzar a trabajar; otros quizá requieran de una capacitación más especializada y/o extensa antes de poder contribuir a la organización. Sin embargo, la mayoría necesita cierto tipo de capacitación continua, a fin de mantener un desempeño eficaz (Bohlander et al., 2001).

La función de la capacitación dentro de las empresas y organizaciones, para cumplir cabalmente con su misión, no consiste únicamente en proporcionar cursos y más cursos; por el contrario, la razón fundamental es darles a los empleados los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio en la organización.

Según Chiavenato (2008), la capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas: el diagnóstico, que consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas (detección de necesidades de capacitación); *el* diseño, que consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas; la implementación, que es ejecutar y dirigir el programa de capacitación; y la evaluación, que consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

Existe una amplia variedad de métodos para capacitar al personal, y uno de uso más generalizado es la capacitación en el trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación entre el superior y

el subordinado. Algunos métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video (Bohlander et al., 2001).

Como la mayoría de los procesos de RRHH, la capacitación también debe ser medida, y su evaluación debe centrarse en varios criterios: reacciones de los participantes, aprendizaje, cambio del comportamiento en el trabajo y el logro de los resultados proyectados; la efectividad de la capacitación se mide examinando el grado con que se demuestran las habilidades aprendidas ya en el puesto.

Situándonos en el contexto del presente estudio, es importante considerar que un programa adecuado de capacitación, basado en estrategias probadas científicamente, podrá lograr un cambio en las actitudes y habilidades laborales de los servidores públicos y, con ello, un cambio positivo en la burocracia que todos deseamos y necesitamos con urgencia.

Es obvio que dicho cambio no se dará únicamente con la capacitación, pero si podrá darse con el trabajo comprometido de los instructores, quienes, junto con los evaluadores del desempeño, deben lograr un permanente cambio de actitud que lleve a los servidores públicos a la excelencia en el trabajo, a que mejoren constantemente la calidad en el servicio público y ofrezcan los beneficios a la sociedad mexicana.

La capacitación de los servidores públicos tiene una relevancia crucial, pues debe servir, entre otras cosas, para cambiar las actitudes de los mismos hacia los usuarios, para que comprendan que la calidad en el servicio público debe tener los mismos estándares que el servicio que prestan los empleados de las mejores empresas privadas en el mundo; sin confundir a la administración pública con un sistema gerencial privado, que poco tiene que ver con un verdadero servicio público que asegure y mantenga siempre estándares aceptables de calidad (Salinas y Rosales, 2004).

Este proceso está estrechamente relacionado con un buen sistema de evaluación del desempeño, ya que no hay capacitación productiva sin evaluación y tampoco hay desempeño sin un buen sistema de medición del mismo.

## **2.8. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Un sistema de evaluación del desempeño bien aplicado que no sólo pretenda cumplir con la ley, sino alcanzar la excelencia en el servicio público, nos ayudará a lograr la excelencia en la administración pública y, por ende, un desarrollo sustentable con políticas administrativas racionales que evitarán el derroche de recursos públicos y la corrupción.

Según Farías (2006), el objetivo de la evaluación del desempeño es identificar en cada persona su talento, vocación natural y potencial que le permita llegar a puestos y niveles superiores con la finalidad de conducir su carrera hacia los fines de crecimiento de la empresa y de una sucesión planeada; para ello se requiere de la aplicación de tres tipos de herramientas:

1. Herramientas de introspección y autoevaluación.
2. Herramientas de apreciación de la persona a partir de encuestas y entrevistas.
3. Herramientas para comparar a la persona evaluada con el perfil de su puesto, así como para comparar a las personas del mismo ramo entre sí.

Existe una gran diversidad de las mismas, y varían de acuerdo al tipo de organización. Para el presente caso de estudio, el más comúnmente utilizado es la administración por objetivos (APO), en donde el principal elemento en la evaluación del desempeño es precisamente la revisión del cumplimiento entre lo planeado y lo acordado contra lo efectivamente realizado.

Dentro del proceso de ejecución, es relevante identificar obstáculos y oportunidades para encontrar los caminos para lograr los objetivos, y en función de éstos se derivarán las

competencias, habilidades o talentos requeridos para superar los obstáculos y aprovechar las oportunidades relevantes.

Siguiendo a Farías (2006), los pasos para llevar a cabo la evaluación del desempeño conforme a la APO son los siguientes: el primer paso, es proponer los objetivos entre la persona, su jefe, y dependiendo del nivel organizacional, el jefe de su jefe; el segundo paso es validar y negociar los objetivos, el alcance, fechas de cumplimiento y parámetros de calidad en la entrega; el tercer paso es la ejecución de acuerdo a la programación de las fechas establecidas; y el cuarto paso es la revisión de avances y apoyos para el logro de los objetivos.

## **2.9. PROMOCIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL**

En esta etapa, se requiere identificar a aquellas personas que tienen el potencial para ocupar puestos superiores, independientemente si se encuentran ocupados o no, basándose principalmente en el proceso y herramientas utilizadas en la evaluación del desempeño.

La promoción a menudo simplemente significa movimientos laterales o transferencias y no necesariamente ascensos, ya que adopta la forma de una oportunidad para aceptar nuevas responsabilidades.

Al hablar de desarrollo del personal, generalmente los autores expertos en el tema, se remiten al crecimiento, carrera, trayectoria, etc.; según Farías (2006), existen dos grandes vertientes de trayectoria profesional y sus respectivas opciones de crecimiento: una es la trayectoria del generalista, que primero desempeña uno o varios oficios técnicos u operativos y luego se enfoca a dirigir con liderazgo a otras personas o grupos de una o varias especialidades; y la otra es la trayectoria del especialista, que se enfoca a profundizar en un oficio determinado agregando conocimientos y experiencia en la identificación de problemas de un área y solución técnico-operativa.

Así mismo, Farías (2006) menciona dos posibles enfoques de las mismas, de acuerdo al tipo de organización: uno es el enfoque conservador, que enfatiza la antigüedad por encima del desarrollo personal; así con el tiempo la organización podría inmovilizarse, y cuando se desee tener cartas de reemplazo no se conseguirá el objetivo. Otro es el enfoque agresivo, que enfatiza la suma de talentos del personal de alto potencial, la competitividad interna y la movilidad organizacional. De esta manera, a la larga, la organización se revitalizará, siempre y cuando se cuide la lealtad y la integridad de la misma, haciendo que las personas desplazadas por la competitividad interna sean tratadas con dignidad y justicia, premiando su trayectoria y contribución de manera implícita.

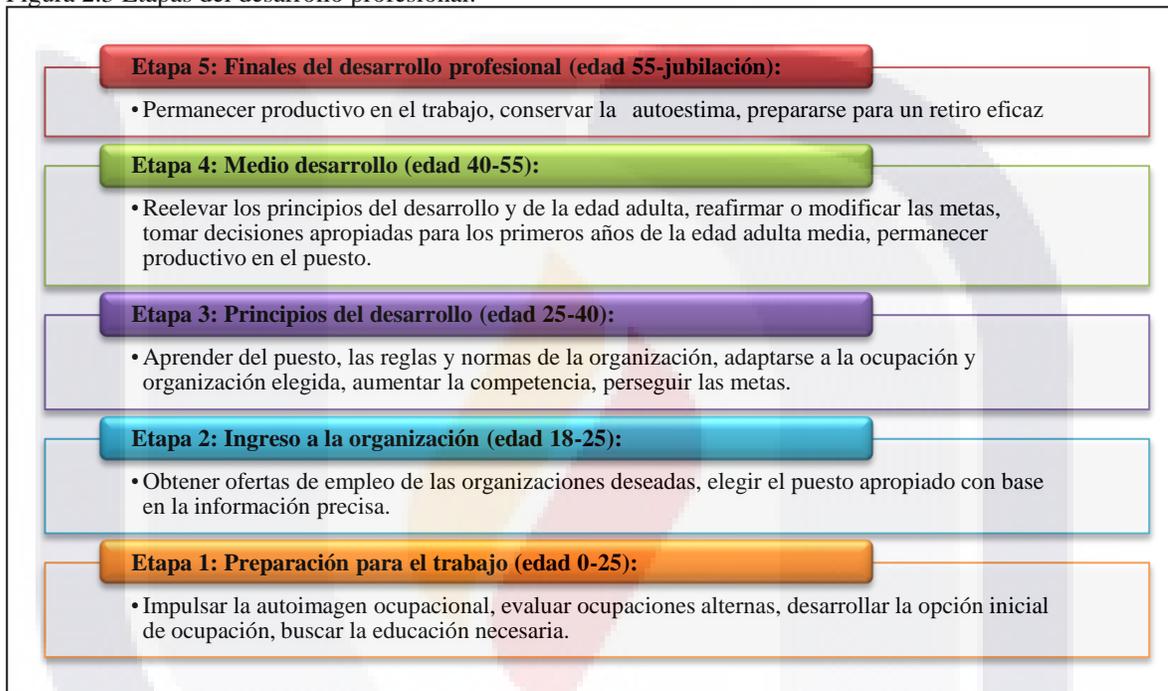
Así pues, al hablar de trayectorias profesionales, es inevitable hablar del concepto de carrera, que según Dessler y Varela (2004), es el curso general que una persona decide seguir a lo largo de su vida laboral, es decir, los puestos que la persona ha ido ocupando a lo largo del tiempo.

Esto nos remite a otro par de conceptos, uno, es el de la planificación de la carrera profesional, que es el proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y se determina a futuro el historial profesional, y el otro es el desarrollo profesional, que se refiere a la mejora profesional que se lleva a cabo para lograr los objetivos deseados. (Dessler y Varela, 2004).

Ambos, están directamente relacionados con las demás funciones propias de la GERH vistas a lo largo del presente capítulo: desde la planeación que establece los planes y objetivos generales de la organización, el reclutamiento y la selección que delimitan el tipo y nivel de capacitación del empleado, la formación que permite la mejora de los conocimientos, habilidades, actitudes y de las posibilidades de crecimiento, mientras que la evaluación del desempeño y la retribución fijan las recompensas a cambio de comportamientos sobresalientes respecto al resto de los compañeros de trabajo.

Según Bohlander et al. (2001), para ayudar a los empleados a lograr sus objetivos profesionales, los gerentes y especialistas en administración de recursos humanos deben conocer las etapas que recorre una persona en su desarrollo profesional (figura 2.3), ya que el conocimiento, las capacidades, habilidades, actitudes y aspiraciones profesionales se modifican a medida que una persona madura.

Figura 2.3 Etapas del desarrollo profesional.



Fuente: Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2001). *Administración de recursos humanos* (p.293).

Ahora bien, haciendo el enfoque muy particular de este tema en las organizaciones públicas, es importante mencionar que la forma en que se administren los ascensos también puede afectar no sólo las carreras del personal, sino también la percepción que se tenga respecto de la justicia del proceso, ya que al tomarse las decisiones sobre cualquier tipo de movimiento deben considerarse varias decisiones políticas.

Bajo el punto de vista del capital humano, resulta más productivo promover a una persona a la que sólo le falta experiencia pero ya reúne los atributos del perfil de comportamiento que

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

requiere un puesto superior, que a la que cuenta con experiencia pero se aleja del perfil de comportamiento humano deseado en el puesto (Farías, 2006).

Siguiendo a Dessler y Varela (2004), en la actualidad es normal que la capacidad prevalezca sobre la antigüedad como base para los ascensos, aunque en muchas organizaciones, los requerimientos del servicio civil y restricciones parecidas todavía dan preferencia a solicitantes con mayor antigüedad. Lo justo como base para la promoción debe ser a través de la medición del desempeño.

Algo muy común especialmente en las organizaciones de administración pública, es el estancamiento en el desarrollo profesional, y Judith Bardwick fue la primera en dar nombre a este fenómeno. Se trata de una situación en que, por razones organizacionales o personales, la probabilidad de ascender por la escala profesional es baja. Existen tres tipos de estancamiento: el estructural, que marca el final de las promociones, y es preciso abandonar la organización para encontrar nuevas oportunidades y retos; el de contenido, que ocurre cuando la persona domina a tal grado el puesto que se aburre con las actividades cotidianas; y el de vida, que es más profundo y quizá sea una crisis de mitad de vida. (Bohlander et al., 2001).

## **CAPÍTULO III CULTURA ORGANIZACIONAL**

### **3.1. ASPECTOS GENERALES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Hablar de cultura nos remonta a una infinidad de conceptos y enfoques diferentes de acuerdo al contexto en el que nos situemos, y para este caso de estudio en particular, se abordará la cultura organizacional primeramente desde el punto de vista general para llegar al específico en la administración pública de nuestro país.

La cultura organizacional, según Schein, citado por Rodríguez (2006) se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización. Así mismo, señala que la cultura incluye suposiciones, adaptaciones, percepciones y aprendizaje.

Por otro lado, Quinn, Denison, y Spreitzer (1991) presentan un modelo, denominado valores en conflicto, para describir la cultura organizacional. Se basa en las tensiones y los conflictos inherentes a todos los sistemas humanos; principalmente en la pugna entre la estabilidad y el cambio, por un lado, y la estructuración interna y el entorno, por el otro; las culturas resultantes pueden clasificarse en: cultura de grupo, de desarrollo, racional y jerárquica.

De acuerdo a Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006), las organizaciones pueden funcionar de manera eficiente sólo cuando los empleados comparten valores, que son los deseos afectivos y conscientes o las necesidades de las personas que guían sus comportamientos. Los valores personales de un individuo guían el comportamiento dentro y fuera del trabajo, además se pasan de una generación a la siguiente y se transmiten por medio de los sistemas educativos, la religión, la familia, la comunidad y las organizaciones.

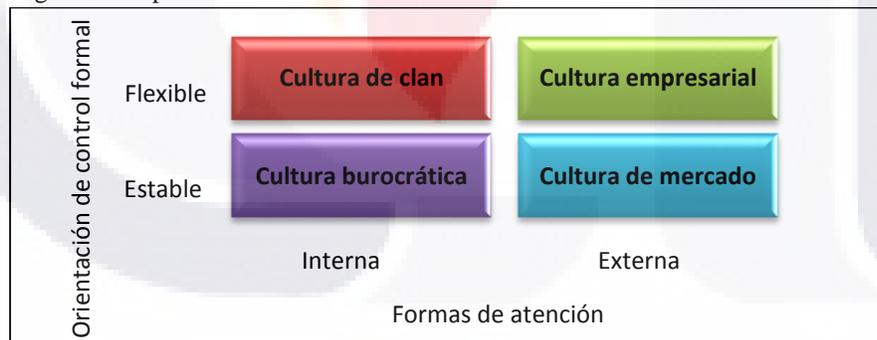
Rodríguez (2006) afirma que existe una estrecha vinculación entre sociedad y organización, ya que ésta se encuentra constantemente acoplada a su entorno y el desconocimiento de

dicha relación ha llevado que en Latinoamérica se hayan importado constantemente modelos de organización, tratando de llegar a ser más eficientes guiadas por los esquemas occidentales, pero en lugar de caracterizarse por la eficiencia, presentan un conjunto de comportamientos diferentes a dichos modelos, que resultan ineficientes, burocráticos, poco modernos, etc.

Como los modelos de cultura organizacional occidentales no pueden ser culpados, dado que han demostrado su eficiencia en otros contextos y lugares, se busca la fuente del fracaso en los propios latinoamericanos, que son entonces caracterizados como flojos, ineficientes, poco comprometidos, paternalistas, etc. que es un tema que no se abordará a detalle, pero que sí es importante mencionar.

La cultura organizacional puede ser clasificada de acuerdo a la orientación del control en la empresa o departamento, que va de lo estable a lo flexible, y también según el enfoque de atención de interno a externo. En la figura 3.1 se muestra una clasificación sistemática, organizada y práctica de tipos de cultura.

Figura 3.1 Tipos de cultura.



Fuente: Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. y Konopaske, R. (2006), *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*, (p.37)

La cultura de clan consiste en ser parte de una familia trabajadora, seguir la tradición y los rituales, el trabajo en equipo, la autodirección y la influencia social. Los empleados están dispuestos a trabajar duro por una compensación y un paquete de prestaciones justo y equitativo. (Gibson et al., 2006).

La cultura empresarial es aquella en la que sobresale la innovación, creatividad, toma de riesgos y la búsqueda agresiva de oportunidades. Los empleados entienden que el cambio dinámico, las iniciativas individuales y la autonomía son prácticas estándar. (Gibson et al., 2006).

La cultura de mercado hace énfasis en el aumento de las ventas, el aumento en la participación del mercado, la estabilidad financiera y la rentabilidad. Los empleados tienen una relación contractual con la empresa. Existe poco sentimiento de trabajo en equipo y cohesión en este tipo de cultura (Gibson et al., 2006).

La cultura burocrática es aquella en la que se pone énfasis en las reglas, políticas, procedimientos, cadena de mando y toma de decisiones centralizada; por ejemplo el gobierno, las agencias gubernamentales y las empresas iniciadas y administradas por directores autocráticos. Prevalece la certidumbre, las jerarquías y la estricta organización. (Gibson et al., 2006).

El estudio de la cultura organizacional, que en el caso del presente estudio se trata de una cultura burocrática, es una tarea llena de dificultades y debe ser enfrentada cuidadosamente con una metodología que facilite un progreso confiable. Puede ser tratada a través de los medios más diversos, y para ello se deben abordar primeramente los temas de motivación y liderazgo, los cuales se presentan a continuación.

### **3.2. MOTIVACIÓN**

Cualquier intento de una organización por mejorar el desempeño del individuo debe utilizar las teorías de motivación, y esto se debe a que la motivación se ocupa del comportamiento dirigido a las metas.

El concepto de motivación no es algo sencillo; existen múltiples definiciones del mismo de diversos autores, pero para efectos del presente estudio se toma como referencia a Koontz,

Wehrich y Cannice (2008), que lo definen como un término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

La motivación dentro de una organización está estrechamente ligada con las necesidades de las personas, y de ahí surgen diferentes puntos de vista, teorías, modelos y suposiciones. Algunas de las teorías principales se describen de manera resumida en la tabla 3.2 que se presenta a continuación.

Tabla 3.2 Principales teorías de motivación.

Teoría	Autor	Descripción
Teoría X y Y	Douglas McGregor	La <i>teoría X</i> es pesimista, estática y rígida; las suposiciones principales son referentes al desagrado por el trabajo, el control es externo, impuesto al subordinado por el superior. La <i>teoría Y</i> es optimista, dinámica y flexible, y las suposiciones giran en torno al agrado por el trabajo, autodirección y la integración de las necesidades individuales con las demandas organizacionales.
Teoría de la jerarquía de las necesidades	Abraham Maslow	Las necesidades humanas tienen una jerarquía, ascendiendo desde las más bajas hasta las más altas: <i>necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de estimación, de autorrealización</i> . Cuando una serie de necesidades es satisfecha, cesa de ser un motivador.
Teoría ERG	Clayton Alderfer	Conformada por tres categorías: <i>necesidades de existencia, de relación y de crecimiento</i> . Sugiere que podemos ser motivados por las necesidades a varios niveles al mismo tiempo.
Teoría de la motivación-higiene	Frederick Herzberg	Contiene dos grupos: <i>factores de mantenimiento, higiene o contexto del trabajo</i> : no motivarán a las personas, pero deben estar presentes o surgirá la insatisfacción; y los <i>satisfactores</i> : son los verdaderos motivadores, relacionados con el contenido del trabajo por tener el potencial de rendir un sentido de satisfacción.
Teoría de las expectativas	Victor H. Vroom	Las personas serán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si lo que hacen las ayudará a encontrarla. Se expresa como: <i>Fuerza = Valencia x Expectativa</i> .
Teoría de la equidad	J. Stacy Adams	Se basa en la suposición de que los individuos que trabajan a cambio de recompensas de la organización, son motivados por un deseo de ser tratados con igualdad en el trabajo. Los empleados comparan sus esfuerzos y las recompensas que obtienen con los demás en situaciones similares.
Teoría de la motivación del establecimiento de metas	Edwin Locke	Las metas conscientes de un individuo y sus intenciones son los determinantes principales del comportamiento. El establecimiento de una meta que es específica y desafiante lleva a un aumento en el desempeño porque deja claro al individuo lo que se supone que debe hacer, y esto a su vez puede proporcionarle un sentido de logro, reconocimiento y compromiso.
Teoría de la	B. F. Skinner	Se basa en la suposición de que el comportamiento es más

modificación del comportamiento		importante que sus causas psicológicas, tal como las necesidades, motivos y valores sostenidos por los individuos.
Teoría de las necesidades aprendidas	David C. McClelland	Propone que una persona con una fuerte necesidad será motivada a utilizar comportamientos apropiados para satisfacerla. Las necesidades son aprendidas de la cultura de una sociedad, y tres de ellas son: las de <i>logro</i> , <i>afiliación</i> y <i>poder</i> .

Fuente: Elaboración propia con base en Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*.

Como se menciona en el capítulo I con respecto al SCC, siendo un modelo en el cual se puede hacer carrera con base en principios de preparación académica, mérito, igualdad de oportunidades y productividad; se destaca primordialmente la esencia de la equidad, por lo que vale la pena enfocarse en esta teoría en particular.

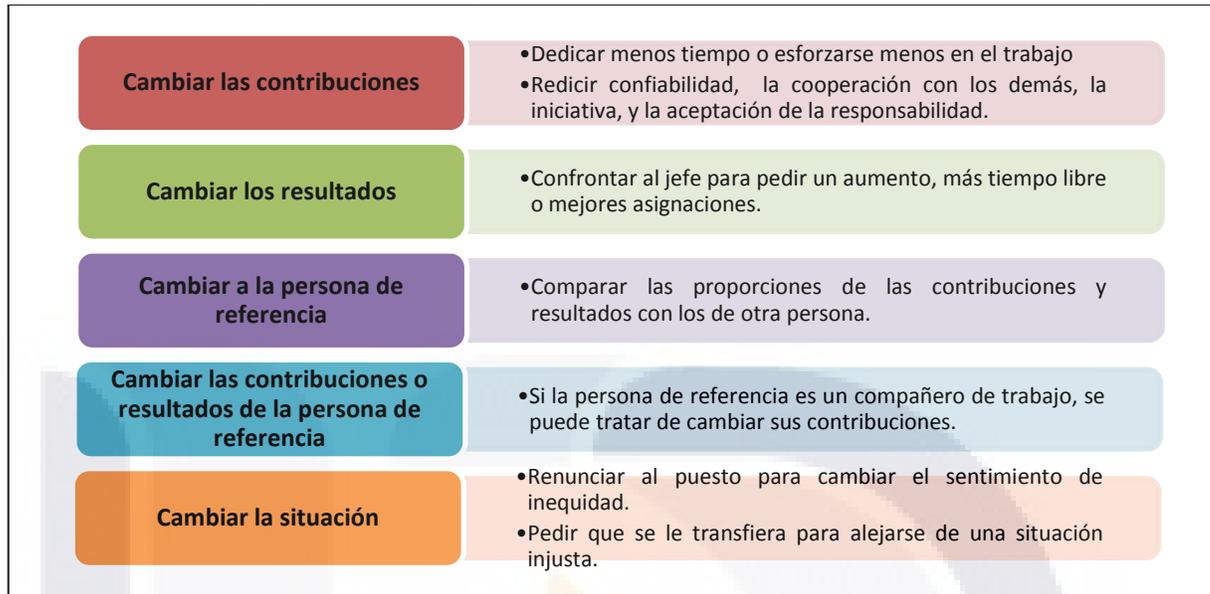
El valor y la utilidad de la teoría de la equidad para los administradores es evaluada por algunos en términos de temas éticos; algunos individuos asumen que la inequidad es aceptable si todos tienen el mismo acceso a las posiciones más favorecidas en la sociedad, y si las inequidades son en el mejor interés del bienestar de los menos favorecidos en la sociedad.

Al respecto, Gibson et al. (2006), hacen referencia a los siguientes cuestionamientos:

¿Todos tienen un acceso igual a los puestos de mayor desafío, de mejor paga y de mayor estatus en la sociedad? ¿Los menos favorecidos deben recibir mejores recompensas que los miembros más favorecidos de la sociedad? Éstas son cuestiones que la mayoría de los administradores preferirían ni siquiera intentar resolver; son parte de un análisis más amplio de perspectivas éticas, morales, políticas, sociológicas, legales e históricas. (p. 153)

La teoría de la equidad propone que la persona se siente motivada a dar uno o más de las cinco alternativas que se muestran en la figura 3.3 que están diseñadas para reducir o cambiar los sentimientos de malestar y tensión creados por la inequidad.

Figura 3.3 Alternativas para restablecer la equidad



Fuente: Elaboración propia con base en Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. y Konopaske, R. (2006), *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*.

En las décadas de los ochenta y los noventa, la teoría de la equidad inspiró nuevas corrientes de investigación para explicar las actitudes y el comportamiento de los empleados, tales como: justicia organizacional, que es el grado en que los individuos se sienten tratados con justicia en el lugar de trabajo; justicia distributiva, que es la justicia percibida de cómo los recursos y las recompensas se distribuyen a través de una organización, entre las que se incluyen las políticas organizacionales, la pertenencia universitaria y las decisiones de ascensos, asesoría y satisfacción con los niveles de prestaciones y finalmente, la justicia procesal que se refiere a la equidad percibida o justicia de los procesos de la organización y los procedimientos utilizados para tomar decisiones y distribuir recursos. (Gibson et al., 2006).

Así pues, todas y cada una de las teorías presentadas tienen algo que ofrecer si se utilizan correctamente de acuerdo al tipo de organización, su cultura y los objetivos que se pretendan lograr, e incluso diversas partes de las teorías son complementarias en muchos aspectos.

Desafortunadamente, en nuestro país se asume que el dinero es el principal motivador para la mayoría de los empleados, y hablando del SCC, con la introducción de evaluaciones del desempeño y su posible vinculación a la entrega de recompensas monetarias suele entenderse como una medida que, por una parte, ayuda a revisar y mejorar el desempeño del personal, por la otra, permite ofrecer un mecanismo de motivación, sin embargo, las experiencias de diversos servicios civiles nacionales e internacionales (España, Estados Unidos, Servicio Profesional Electoral) han mostrado que estos sistemas pueden traer consigo ciertas consecuencias indeseables.

En el caso de la evaluación del desempeño, podría provocarse que el personal se concentre en cumplir sólo aquello que será evaluado en términos individuales y que se descuiden otras tareas importantes del puesto que no están sujetas a evaluación.

En el caso de las recompensas ligadas al desempeño, podría producirse una competencia poco sana y llegar a desmotivar a todos aquellas personas que estén desempeñando bien su trabajo, pero que por razones presupuestales o de diseño del sistema no obtengan una recompensa monetaria (Dussauge, 2005).

Sea cual sea el mecanismo de motivación, éste siempre estará ligado al estilo de liderazgo que ejercido, tema que se presenta a continuación.

### **3.3. LIDERAZGO**

Al hablar de un servidor público de nivel superior resulta indispensable pensar en liderazgo, ya que como tal tiene ante sí la responsabilidad de servir a su pueblo, y en gran medida, por ser una figura pública, es ejemplo a seguir e imagen de nuestro país ante el mundo. Es por ello que el liderazgo debe ser uno de los valores de todo servidor público de alto nivel.

Es importante hacer una distinción entre los diferentes conceptos relacionados a este tema, tales como poder, autoridad y liderazgo, que van muy de la mano invariablemente, ya que todos tienen algo en común entre sí tanto en organizaciones públicas como privadas, y sería fácil confundirse al respecto.

Max Weber fue el primero en distinguir las diferencias entre los conceptos de poder y autoridad. El poder es simplemente la capacidad de hacer que los demás hagan lo que uno desea; incluye fuerza y coerción. Sin embargo la autoridad es un concepto mucho más estrecho que el poder, y adquiere legitimidad debido a que es aceptada por los subordinados o los seguidores (Gibson et al., 2006).

Es importante mencionar la relación de dichos conceptos con la política, ya que en principio de cuentas, se encuentra presente en todas las organizaciones y comprende aquellas actividades utilizadas para adquirir, desarrollar y utilizar el poder, así como otros recursos para obtener el resultado preferido de una persona; ambos, tanto poder como política, incluyen temas éticos, especialmente cuando el uso del poder es de naturaleza política, tema que es susceptible para el inicio de una nueva investigación a mayor profundidad.

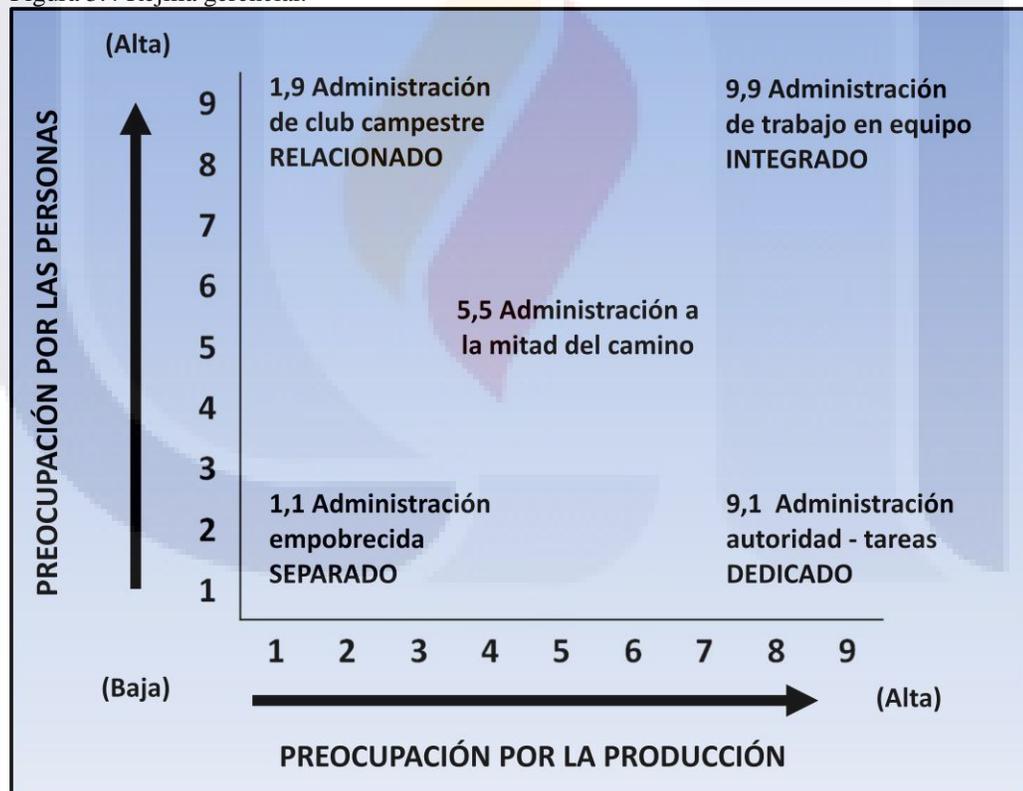
Al hablar de liderazgo, generalmente se recurre a una pregunta muy común: ¿Los líderes nacen o se hacen? Sin duda existe una gran variedad de opiniones y teorías, pero, muchas organizaciones, sin tomar en cuenta la escuela de pensamiento que sostienen que algunos individuos nacen para dirigir, creen que el liderazgo puede ser desarrollado en forma proactiva y sistemática.

De acuerdo a Koontz, Weihrich y Cannice (2008), el liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo. Las personas tienden a seguir a aquellos que les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales y cuanto más comprendan los jefes qué es lo que motiva a sus subordinados es más probable que éstos sean líderes efectivos.

Dada la importancia del presente tema, existe un considerable volumen de teoría e investigación al respecto, y esta sección se sitúa solamente en el enfoque conductista en el liderazgo de acuerdo al principal tema de estudio, entre lo que se destaca lo siguiente.

La rejilla gerencial. Fue desarrollada hace decenios por Robert R. Blake y Jane S. Mouton, en donde mostraron la importancia de la preocupación de un gerente por la producción y por las personas. Ha sido utilizada en todo el mundo como un medio para capacitar a los gerentes e identificar varias combinaciones de estilos de liderazgo. La cuadrícula aclara (figura 3.4), en dos escalas de nueve puntos, la relación existente entre ambas, y establece un marco de referencia uniformes para la comunicación acerca de los estilos de liderazgo apropiados. (Stoner et al., 2006).

Figura 3.4 Rejilla gerencial.



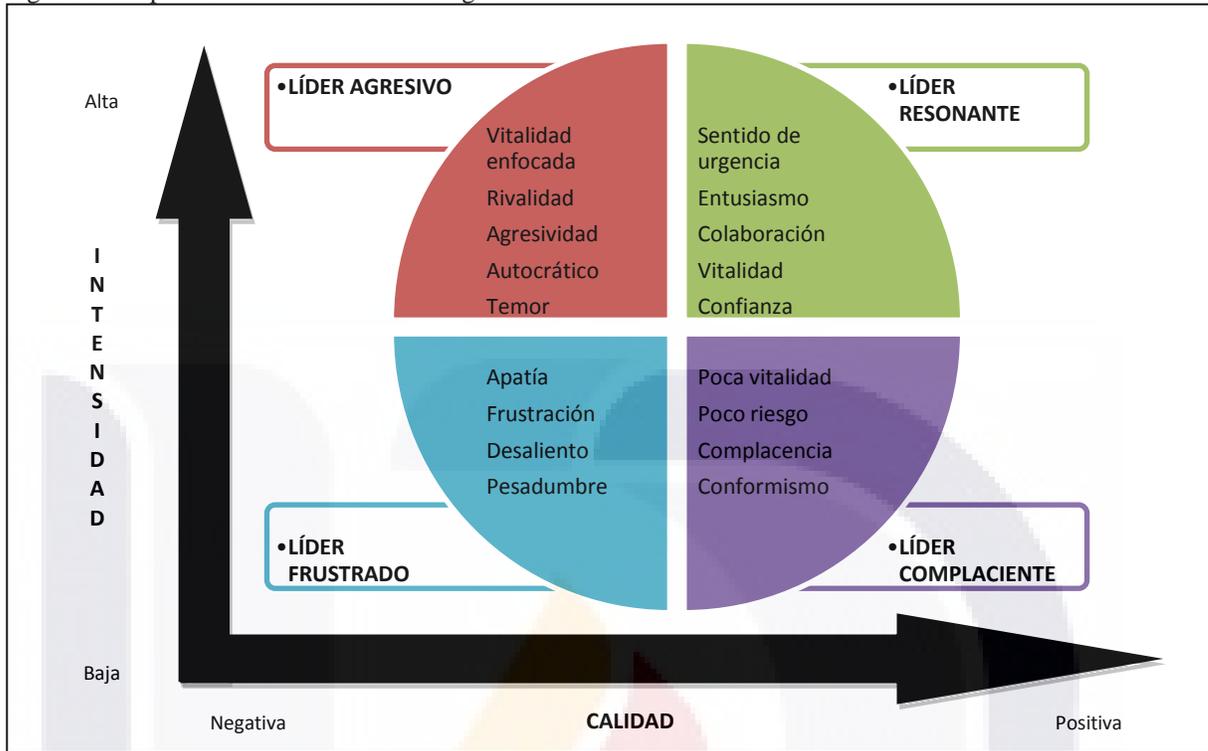
Fuente: Adaptado de Stonner, Freeman y Gilbert (2006), *Administración*, (p.524)

Los líderes 1,9 demuestran una preocupación alta por las personas y baja por la producción; se trata de los líderes de club campestre. En contraste, los líderes 9,1 se preocupan excesivamente por la producción, a costa de las necesidades de sus empleados y tienden a ser jefes autoritarios. Un líder 1,1 no pone el énfasis adecuado en ninguna de las dos dimensiones y su fracaso es predecible. El estilo 5,5 representa la administración a mitad del camino, con una cantidad intermedia de interés tanto por la producción como por la satisfacción de los empleados. El estilo 9,9 llamado administración de trabajo en equipo manifiesta un gran interés por la producción, así como por la satisfacción de los empleados. (Stoner et al., 2006).

Liderazgo basado en la autoridad. Las primeras explicaciones de los estilos de liderazgo fue la clasificación sobre cómo los líderes usan su autoridad, y consiste en tres estilos básicos: líder autocrático, que ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo, dirige por la habilidad de retener u otorgar recompensas y castigos; líder democrático, también llamado participativo, consulta con los subordinados y alienta su participación y; líder liberal, quien usa su poder muy poco, y si lo hace, da a los subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones (Koontz et al., 2008).

Impacto de estilos de liderazgo. Está relacionada con la energía organizacional, que consiste en la relación ente la intensidad y la calidad del trabajo de las personas. Es muy similar a la rejilla gerencial. La cuadrícula aclara (figura 3.5), en dos escalas, la relación existente entre ambas, y establece un marco de referencia acerca de los estilos de liderazgo.

Figura 3.5 Impacto de los estilos de liderazgo.



Fuente: Farías, J. (2006) *Dirección de capital humano, énfasis en perfilamiento y desarrollo*, (p.91)

De acuerdo a Kaiser, Hogan y Craig (2010), existe una vasta gama de estudios relacionados al liderazgo, muchos de los cuales se enfocan en el éxito de las carreras y cómo son vistos los líderes, pero ha habido relativamente poco estudio sobre las características de líderes cuyos equipos u organizaciones le ganen a la competencia y hay al menos tres motivos tras este enfoque particular: primero es más fácil evaluar a líderes individuales que conceptualizar y medir el rendimiento organizacional; segundo, el pensamiento occidental tiene un apego romántico y un culto a la personalidad de los líderes; finalmente el enfoque a cómo son vistos los líderes individuales en oposición a cómo trabajan sus equipos, es consistente con la orientación individualista imperante en la psicología norteamericana.

Es por eso que Kaiser, et al. (2010), argumentan algunos puntos principales acerca del liderazgo; primeramente, un liderazgo efectivo debe ser evaluado y definido en torno al rendimiento del grupo o equipo liderado, ya que muchos estudios sobre liderazgo conciernen la forma en que son vistos los gerentes y por lo tanto contribuyen poco al

estudio de la efectividad del mismo; ha sido ya muy documentado en la literatura cómo el liderazgo afecta el rendimiento organizacional, aunque se enfoca más en los procesos del seguidor, equipo y organización que en los resultados de la misma, por lo que es recomendable hacer mayor énfasis en los resultados para resaltar la relevancia del liderazgo.

Winsborough, Kaiser y Hogan (2010) hacen un enfoque interesante con respecto a los seguidores, en el que investigaciones modernas sugieren que las personas se encuentran más dispuestas a seguir individuos con conocimientos y experiencia relevantes; existe una mayor receptividad hacia los líderes que son competentes y generosos. Ser competente en las tareas es esencial para obtener credibilidad ante sus seguidores, lo que representa un reto para administradores y ejecutivos cuyo personal con frecuencia sabe más de lo que ellos conocen.

Los seguidores normalmente desean tomar por sí mismos las decisiones concernientes al trabajo que desempeñan, pero buscan un líder para dirigirlos cuando existe inseguridad, mantener la paz cuando existe discordia en el ambiente de trabajo, protección frente a amenazas, así como una conexión de modo individual al proveer de respuestas a necesidades profundas del ser humano, tales como: una razón de ser en su vida laboral, un sentido de pertenencia a un grupo o comunidad y oportunidades de sentirse seguro y posibilidades de progreso (Winsboroug, et al., 2010).

### **3.4. LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Según Davis y Newstrom (2007), algunas de las acciones del área de recursos humanos que inciden sobre la formación de la cultura es primeramente la comunicación, seguida por la integración (reclutamiento, selección e inducción), la evaluación del desempeño, el desarrollo y las recompensas.

Si bien, tanto las prácticas de RRHH como la cultura organizacional son clasificables, es cierto que ambas han evolucionado a lo largo del tiempo, se han ido rompiendo paradigmas y se han transformado de acuerdo a las necesidades de cada organización.

Siguiendo a Farías (2006), el rol de RRHH al desempeñar la función de capital humano es el de ser socio estratégico de la organización al más alto nivel directivo, para lo cual menciona que sería muy difícil llevarlo a cabo si no nos despojamos de viejos paradigmas que se han creado alrededor de la función, tal y como lo muestra en la tabla 3.6.

Tabla 3.6 Rol de recursos humanos en la planeación y desarrollo

Viejos paradigmas	Nuevas realidades
Las personas entran a trabajar en RRHH porque les gustan las personas.	RRHH no está diseñado para proporcionar terapia o como refugio social de salud y felicidad, lo que RRHH debe crear son las prácticas y los procesos que hagan más competitivo al personal, no más cómodo.
RRHH trata con el lado suave del negocio y no es por consiguiente responsable.	El impacto de las prácticas y procesos de RRHH en los resultados del negocio pueden y deben medirse.
El trabajo de RRHH es ser policía y la patrulla de la felicidad.	La función de RRHH no es complacer, las prácticas y procesos de RRHH no existen para hacer feliz al personal sino para ayudarlos a comprometerse. RRHH debe ayudar a los jefes a comprometer al personal y a administrar las políticas.
RRHH está lleno de “modas”.	Las prácticas de RRHH han evolucionado con el tiempo. El profesional de RRHH debe ver su trabajo actual como parte de una cadena evolutiva y explicar su trabajo con menos jerga y más autoridad.
RRHH es cubierto con gente agradable.	A veces, las prácticas de RRHH deben reforzar a vigorosos debates. Los profesionales de RRHH deben estar confrontando y desafiando así como soportando.
El personal es un trabajo de RRHH y no de los jefes de línea.	El trabajo de RRHH es tan importante para los jefes de línea como el de otros staffs. Los profesionales de RRHH deben unirse, comprometerse y comprometer a los jefes en asuntos relacionados con su personal.

Fuente: Farías, J. (2006). *Dirección de capital humano, énfasis en perfilamiento y desarrollo* (p.467).

Dicho lo anterior, es tiempo para dejar de profesar y empezar a actuar profesionalmente, de hablar menos y hacer más, de medir y cuantificar en vez de especular y manipular, de agregar valor y no de escribir declaraciones de valor. Es tiempo para la construcción de organizaciones competitivas, no para organizaciones complacientes, lo cual representa un esfuerzo en el cual, RRHH innegablemente deberá formar parte en pro de una cultura positiva.

Sin embargo, de acuerdo a Gibson, et al. (2006), la mayoría de los esfuerzos organizacionales eventualmente enfrentan alguna forma de resistencia al cambio por parte de los empleados, que no es más que una respuesta de comportamiento a amenazas reales, que conlleva el cambio en el trabajo, mismo que dispara reacciones emocionales racionales e irracionales debido a la incertidumbre.

La cuestión de las personas que se resisten al cambio en las organizaciones es inevitable, ya que se trata de un fenómeno muy conocido por cualquier administrador que ha tratado de lograr un cambio organizacional y a mayor magnitud del cambio, mayor será la resistencia, pudiéndose manifestar desde con una resignación pasiva hasta con un sabotaje deliberado.

La resistencia al cambio es una respuesta humana y tanto la alta administración como RRHH, deben tomar medidas para minimizarla. Reducir el cambio puede disminuir el tiempo necesario para que un cambio sea aceptado o tolerado. Además, el desempeño de los empleados puede mejorar con más rapidez si se minimiza la resistencia, para lo cual pueden ser útiles varios métodos que se muestran en la tabla 3.7.

Tabla 3.7 Métodos para reducir la resistencia al cambio

Método	Incluye	Utilizados cuando:	Ventajas	Desventajas
Educación y comunicación	Explicar la necesidad y la lógica del cambio a los individuos, grupos e incluso a toda la organización.	Existe una falta de información o la información y el análisis no son precisos.	Una vez persuadidas, las personas con frecuencia ayudarán a implantar el cambio.	Puede consumir mucho tiempo si participan muchas personas.
Participación e intervención	Pedir a los miembros de la organización	Los iniciadores no tienen toda la	La gente que participa se	Puede consumir mucho tiempo si

	que ayuden a diseñar el cambio.	información que requieren para diseñar el cambio y otros tienen mucho poder para resistir.	comprometerá para implantar el cambio e integrará en el plan de cambio cualquier información relevante que tenga.	los participantes diseñan un cambio inapropiado.
Facilitación y respaldo	Ofrecer programas de capacitación, tiempo libre, respaldo emocional, a las personas afectadas por el cambio.	La gente se resiste debido a problemas de ajuste.	Ningún otro método funciona tan bien con los problemas de ajuste.	Puede consumir tiempo, ser costoso y aun así fallar.
Negociación y acuerdo	Negociar con los opositores potenciales; incluso solicitar cartas escritas de compensación.	Alguna persona o grupo con mucho poder para resistir perderá algo con el cambio.	A veces es una forma relativamente fácil de evitar una resistencia importante.	Puede ser demasiado costoso si se alerta a los demás para negociar su cumplimiento.
Manipulación y cooptación	Dar a las personas clave un papel deseable en el diseño o implementación del proceso de cambio.	Otras tácticas no funcionarán o son demasiado caras.	Puede ser una solución relativamente rápida y poco costosa para la resistencia.	Puede llevar a problemas futuros si la gente se siente manipulada.
Coerción explícita e implícita	Amenazar a los opositores con la transferencia, pérdida del empleo, falta de promoción, etc.	La velocidad es esencial y los iniciadores del cambio tendrán un poder considerable.	Es veloz y puede superar cualquier tipo de resistencia.	Puede ser riesgoso si provoca que la gente se enoje con los iniciadores.

Fuente: Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. y Konopaske, R. (2006), *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos* (p.485).

Así pues, se puede inferir que la cultura se planea y se controla. La propia organización con el apoyo de RRHH decide cuál es la cultura deseada y efectúa intervenciones para lograrla y mejorarla. Periódicamente puede ser medida a fin de verificar si está yendo en la dirección deseada.

### 3.5. LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

Cada organización es diferente por todo lo se ha mencionado ya en los temas anteriores. Es importante hacer la distinción de las organizaciones públicas, por una parte, porque es inevitable que exista toda una gama de características muy particulares para esta clase de cultura, que como se menciona ya en este capítulo es de tipo burocrática, y por otra, se da

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

por hecho el factor de cambio en la misma y de manera relativamente constante por razones ya muy conocidas.

En cada cambio de gobierno se observa una altísima cantidad de despidos de servidores públicos eficientes. Antes se pensaba que era una vieja y rancia mala costumbre de los gobernantes y administradores públicos que sometieron al país durante más de 70 años en el siglo pasado; sin embargo, ahora nos damos cuenta de que los nuevos funcionarios hacen exactamente lo mismo, aunque aparentemente su origen político sea de diferentes doctrinas. México no puede lograr un verdadero desarrollo sostenido y sustentable con planes y políticas de tres y, en el mejor de los casos, seis años. (Salinas y Rosales, 2004, p.164).

Dentro de este contexto, se habla fundamentalmente de política, la cual está presente en todas las organizaciones, y comprende aquellas actividades utilizadas para adquirir, desarrollar y utilizar el poder, así como otros recursos para obtener el resultado preferido de una persona cuando existe incertidumbre y desacuerdo acerca de las elecciones (Gibson et al., 2006).

Pero, ¿qué se puede hacer acerca de la política? Probablemente sólo vivir con ella, pero tratando de influir positivamente en la mejor medida de nuestras posibilidades en lo que esté a nuestro alcance para mejorar la situación actual; será inevitable que los cambios se presenten cada tres y cada seis años, que todos aquellos proyectos que se implementaron al inicio de cada gobierno queden inconclusos y que el entusiasmo y la motivación disminuyan gradualmente, y a cambio, se genere una resistencia al cambio, para el cual será necesario utilizar estrategias y métodos para minimizarla, tema visto en el presente capítulo.

Sin embargo, aunque se cuente con las mejores estrategias administrativas, la política a menudo puede alejar a empleados valiosos; vivimos en una realidad en la que el poder y no

el liderazgo, es el que juega el papel más importante en la administración pública, y muy probablemente sería ingenuo asumir que la situación cambiará.

Desafortunadamente, algunos de los que han ocupado los puestos públicos de alta dirección buscan el poder por el poder y no tienen un verdadero don de servicio, anteponen el interés personal al interés de la comunidad y al bienestar de la sociedad. Encontramos regularmente en estos individuos un completo desapego y una ausencia de amor y pasión por su patria; en algunas ocasiones incluso se llega a dar un involucramiento con la pasión, pero persiste un desapego por nuestra nación. (Salinas y Rosales, 2004, p.165).

Razón por la cual, es preciso considerar que la ética juega un papel fundamental en las relaciones de poder de los diversos participantes en el esfuerzo del cambio.

Al respecto, Gibson et al. (2006) sugieren que el cambio necesariamente implementa los valores administrativos sin importar los valores del agente del cambio, mismo que puede ser inherentemente poco ético debido a que restringe la gama de valores que pueden ser considerados en forma legítima para lograrlo y aunque se pueden lograr mejoras de desempeño en la organización, las relaciones básicas de poder permanecen iguales.

Así mismo, afirman que los códigos de ética son los medios que se sugieren para institucionalizar un comportamiento ético. La alta administración tendría que demostrar su compromiso con el código a través de su comportamiento diario; además la organización debe estar a cargo de reforzar el comportamiento ético a través del castigo y las recompensas, de confrontar a los descarriados con rapidez y recompensa a los seguidores; el sistema de evaluación del desempeño puede ser un mecanismo muy importante para demostrar el compromiso de la administración con el comportamiento ético.

Desafortunadamente, no es ningún secreto que en nuestro país, la administración pública no cuenta con sistemas modernos e imparciales de reclutamiento, selección, contratación y evaluación de personal y, aunado a una legislación excesivamente paternalista se ha desarrollado una cultura burocrática poco eficaz y eficiente, con escasos niveles de formación, la cual se resume en la absoluta inoperancia del proceso de empleo y las técnicas básicas de administración de personal que deberían aplicarse en cualquier organización.

Por ejemplo, es posible afirmar que las contrataciones se dan en función de una decisión superior o de un compromiso político; ello conlleva a la inexistencia de un proceso previo de reclutamiento en el mercado laboral. La evaluación del desempeño, se ha convertido con el paso del tiempo en un simple procedimiento de llenado de formatos que no aportan ningún valor agregado ni constituyen una verdadera evaluación. En el caso de la capacitación, no se asignan recursos suficientes, no se llevan a cabo procesos de detección de necesidades de capacitación y no se valoran los efectos positivos de la misma, ya que no se evalúa su impacto en el desempeño. En cuanto al desarrollo de personal, a pesar de que existen reglamentos de escalafón para el personal de base, éstos son letra muerta, pues no se realizan concursos de ascenso o promociones, no hay una correcta descripción y valuación de puestos, y, además, las diferencias salariales del tabulador no constituyen un estímulo en sí mismas, pues son muy pequeñas en algunos casos (Salinas y Rosales, 2004).

Independientemente si existen cambios o no dentro de las organizaciones públicas, es posible lograr una cultura que incluya la ética en la administración, que los funcionarios ejerzan liderazgo en lugar de poder y/o autoritarismo, que las prácticas de recursos humanos sean aplicadas conforme a las necesidades reales institucionales para el logro de los objetivos y no en beneficio de intereses particulares; habrá que superar inercias, romper paradigmas, promover cambios de actitudes, desarrollar aptitudes en los servidores públicos y sentar las bases para que tanto leyes, como programas e iniciativas no permanezcan solamente en buenas intenciones o terminen como letra muerta.

## **PARTE II: ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE AGUASCALIENTES Y PROPUESTA DE MEJORA.**

### **CAPÍTULO IV METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1. ANÁLISIS DEL PROBLEMA**

La Universidad Politécnica de Aguascalientes (UPA) es un organismo público descentralizado de la Administración Pública del Estado de Aguascalientes, que tiene por objeto:

- Impulsar e impartir educación superior en sus distintos niveles y modalidades.
- Realizar investigación aplicada y practicar el desarrollo tecnológico.
- Promover y difundir el conocimiento y la cultura.
- Prestar servicios tecnológicos y de asesoría para mejorar el desempeño de los sectores económico y social.

Actualmente, la UPA es identificada por la sociedad como una Institución seria, con una propuesta de educación innovadora que forma profesionistas con alto valor agregado por la activa vinculación con el sector empresarial.

La estructura organizacional de la UPA está conformada por las siguientes cinco grandes direcciones como se observa en la figura 4.1 que se presenta a continuación:

Figura 4.1 Organigrama de la Universidad Politécnica de Aguascalientes



Fuente: Departamento de Recursos Humanos de la Universidad Politécnica de Aguascalientes, 2010.

La plantilla del personal de la UPA está clasificada en dos grandes grupos de acuerdo al tipo de contratación y según las necesidades institucionales:

- Personal de tiempo completo o de base. Es aquel que se contrata por tiempo indeterminado y que a su vez se subdivide en personal académico y administrativo, siendo este último el objeto de estudio del presente análisis, que representa aproximadamente el 51% del personal de base. Este grupo de trabajadores son considerados como servidores públicos de un organismo público descentralizado, por lo cual les es aplicable el programa del SCC.
- Personal de asignatura. Conformado por los profesores de asignatura contratados cuatrimestralmente, es decir, por tiempo determinado, ya que las necesidades de la universidad varían de acuerdo a la cantidad de alumnos y programas académicos, representando aproximadamente el 65% de la plantilla total de personal. Este grupo de trabajadores no son considerados como servidores públicos debido a su esquema de contratación que es de honorarios asimilables a sueldos y salarios, por lo cual no les es aplicable el programa del SCC.

Como ya se había mencionado anteriormente, la presente investigación está enfocada en el personal de tiempo completo o de base en las áreas de la Secretaría Administrativa, Planeación y Vinculación, excluyéndose al personal de asignatura así como al rector, secretarios y directores.

Es importante mencionar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en un contexto más amplio que permita visualizar desde otra perspectiva la problemática en cuestión, ya que la aplicación de un programa tan amplio no sólo depende de factores internos, sino también de factores externos, por lo cual se lleva a cabo un breve análisis FODA que se muestra en la tabla 4.2 obtenido con información histórica y documental proporcionada por el Departamento de RRHH.

Tabla 4.2 Análisis FODA

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reglamento de ingreso, promoción y permanencia para el personal académico.</li> <li>- Baja rotación de personal.</li> <li>- Estructura organizacional claramente definida.</li> <li>- Alto sentido de pertenencia.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disminución en los índices de clima laboral.</li> <li>- Alto nivel de centralización en los procesos administrativos.</li> <li>- Bajas expectativas de formación y desarrollo en el personal de base.</li> <li>- Liderazgo centralizado.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo en procesos administrativos por parte del Gobierno Estatal.</li> <li>- Presupuesto Federal y Estatal etiquetado en apoyos económicos para capacitación a servidores públicos.</li> <li>- Legislación e instrumentación en procesos de gestión de recursos humanos.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Susceptibilidad ante cambios políticos en el Gobierno Estatal.</li> <li>- Prioridad en los compromisos políticos.</li> <li>- Reducciones en el presupuesto Federal y Estatal.</li> </ul>

Fuente: Departamento de Recursos Humanos de la Universidad Politécnica de Aguascalientes.

A pesar de los esfuerzos conjuntos y de la legislación vigente, es un hecho que en la UPA actualmente no se ha podido concluir el proceso de implementación del programa del SCC para el total de su personal, lo cual ha tenido como consecuencia un incumplimiento con la legislación Estatal, así como un clima laboral mermado en sus resultados y la falta de un auténtico plan de carrera en el personal administrativo, por lo cual se lleva a cabo el presente estudio para determinar aquellos factores que influyen en el proceso y que no han permitido el éxito de su implementación para así poder formular propuestas de mejora.

**4.1.1. Hipótesis**

Identificando los factores que influyen en el proceso de implementación del programa del Servicio Civil de Carrera para el personal administrativo de la Universidad Politécnica de Aguascalientes, se pueden formular propuestas de mejora.

## 4.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

### 4.2.1. Diseño metodológico

En este capítulo se desarrolla el fundamento que dará coherencia metodológica al estudio (tabla 4.3), se establece qué tipo de estudio se realizará, se identifican las variables, los niveles de medición y análisis además de la relación existente entre variables.

Tabla 4.3 Diseño metodológico.

Por el nivel de medición	Cuantitativo	Se contabilizan los resultados obtenidos del instrumento aplicado al personal de base de la UPA.
Por el periodo de tiempo de la observación	Transversal	Se realiza en un solo momento, no será comparativo.
Por el manejo de variables	No experimental	No se experimenta con las variables, sino que se obtendrán respuestas de la población muestra a través de un instrumento.
Por el universo a estudiar	Censo	Se estudia a todo el personal administrativo de la UPA.
Por el nivel de análisis	Descriptivo explicativo	Se describen las variables y sus relaciones causales.
Por la época de estudio	Actual	Se analizan las variables en el tiempo presente, al momento de aplicar el instrumento.
Por la fuente de obtención de la información	Documental y viva	Se aplica una encuesta en escala de Likert al personal administrativo de la UPA.
Por el objeto de estudio	Investigación aplicada	Se determina la situación imperante de la unidad de análisis respecto de las variables a estudiar.

Fuente: Elaboración propia

### 4.2.2. Definición de las variables

- a) Conocimiento del Servicio Civil de Carrera
- b) Procesos de Gestión Estratégica de Recursos Humanos
- c) Cultura organizacional
- d) Factores que impactan la implementación del Servicio Civil de Carrera

### 4.2.3. Operacionalización de variables

La operacionalización de variables es un proceso que nos permite identificar de una manera más específica los elementos que conforman el objeto de estudio. De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2002), una definición operacional constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado, en otras palabras, especifica que actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable. En el presente caso de estudio la forma de operar las variables se desglosa en la tabla 4.4 que se presenta a continuación:

Tabla 4.4 Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Ítem	Descripción
Conocimiento del Servicio Civil de Carrera		SCC.1Ref	Tiene referencias acerca del programa del SCC
		SCC.2Prog	Tiene conocimiento del programa del SCC
		SCC.3Inf	Ha sido informado acerca del programa del SCC en la organización
		SCC.4Apl	Tiene conocimiento de alguna organización en la que se esté aplicando el SCC
Gestión Estratégica de Recursos Humanos	Planeación	RRHH.5Pla	Conoce los objetivos estratégicos de la organización
		RRHH.6Pla	Entiende relación entre su trabajo y los objetivos de la organización
	Reclutamiento	RRHH.7Re	Se enteró de su empleo a través de un anuncio o convocatoria
		RRHH.8Re	Compitó con uno o más candidatos al ingresar a la organización
	Selección	RRHH.9Sel	Fue entrevistado por Recursos Humanos antes de ser contratado
		RRHH.10Sel	Se aplicaron exámenes de conocimientos técnicos del puesto como requisito para ser contratado
	Inducción	RRHH.11Ind	Fue informado en el proceso de ingreso acerca del alcance profesional dentro de la organización
		RRHH.12Ind	Participó en un curso de inducción
	Capacitación	RRHH.13Cap	Cuenta con una descripción de puesto por escrito y actualizada
		RRHH.14Cap	Recibe el entrenamiento adecuado para desarrollar su trabajo
		RRHH.15Cap	Conoce los programas de capacitación y desarrollo disponibles en su organización
	Evaluación del desempeño	RRHH.16EvDes	Recibe retroalimentación de su jefe inmediato sobre la calidad del trabajo realizado
		RRHH.17EvDes	Ha sido evaluado su desempeño conforme a criterios y lineamientos técnicos en su trayectoria dentro de la

			organización
	Promoción	RRHH.18Prom	Hay suficientes oportunidades de carrera y mejoramiento profesional en la organización
		RRHH.19Prom	La organización prepara a sus empleados para que sean promovidos
Cultura Organizacional	Filosofía	CO.20Fil	Conoce y está comprometido con la filosofía de la organización
	Liderazgo	CO.21Lid	Su jefe lo alienta a participar en programas de capacitación
		CO.22Lid	Tiene confianza en las habilidades del jefe inmediato en el desempeño de sus funciones
		CO.23Lid	Conoce claramente lo que espera su jefe inmediato
		CO.24Lid	El jefe inmediato tiene interés activo en el trabajo de sus subordinados
		CO.25Lid	El jefe inmediato conoce las fortalezas de sus subordinados
	Motivación	CO.26Mot	Recibe una compensación salarial acorde con sus conocimientos, habilidades y experiencia
		CO.27Mot	El trabajo es reconocido
		CO.28Mot	Se quiere tener más y mejores oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades
CO.29Mot		La organización es un buen lugar para trabajar	
Factores que impactan la implementación de un Servicio Civil de Carrera	Externos	FAC.30Ext	Los factores políticos tienen un impacto positivo en la aplicación del SCC
		FAC.31Ext	La cultura general es importante para fomentar el éxito en la implementación del SCC
		FAC.32Ext	Se requiere contar con mayor presupuesto para implementar el SCC
		FAC.35Ext	La legislación actual facilita la implementación del SCC
	Internos	FAC.33Int	Se requiere contar con más herramientas tecnológicas y/o informáticas para implementar el SCC
		FAC.34Int	Se requiere contar con más personal para implementar el SCC
		FAC.36Int	El procedimiento que sigue la organización es adecuado para la implementación del SCC
		FAC.37Int	El estilo de liderazgo actual contribuye en la implementación del SCC
		FAC.38Int	Existe imparcialidad en el trato al personal en la organización
		FAC.39Int	La Gestión Estratégica de Recursos Humanos contribuye para la correcta implementación del SCC
		FAC.40Int	El interés y participación individual es factor determinante para el éxito en la implementación del SCC
		FAC.41Int	El SCC puede contribuir favorablemente en el desarrollo profesional
FAC.42Int	Es necesaria la implementación del SCC dentro de la organización		

Fuente: Elaboración propia

### **4.3. SELECCIÓN DE LA MUESTRA**

#### **4.3.1. Unidades de estudio, población y muestra**

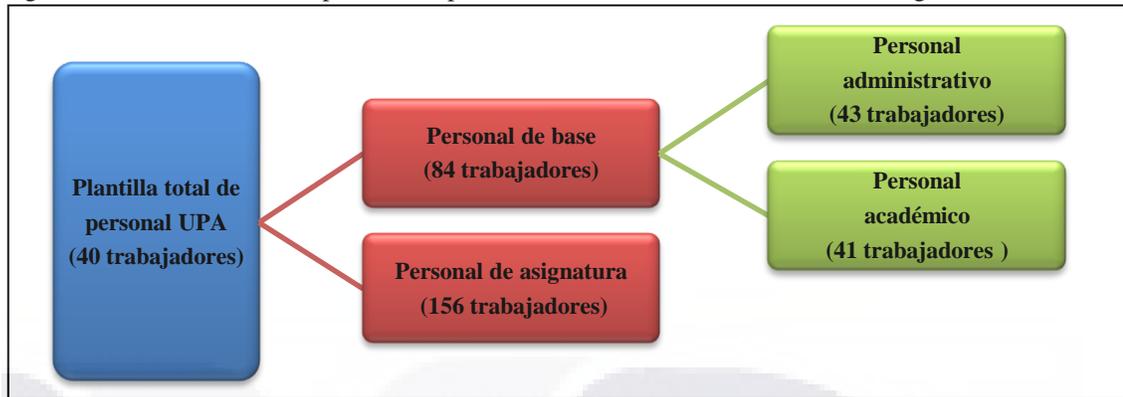
Las unidades de estudio fueron 43 personas que conforman la totalidad de integrantes del área administrativa de la UPA; la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Hernández et al., 2002).

Para efectos de este estudio y dadas las características propias de la investigación se realizó un censo. Se entiende por censo aquella numeración que se efectúa a todos y cada uno de los caracteres componentes de una población.

Algunas veces es posible y práctico examinar a cada persona o elemento de la población que deseamos describir. A esto lo llamamos una numeración completa o censo. Utilizamos el muestreo cuando no es posible contar o medir todos los elementos de la población. Si es posible listar (o enumerar) y observar cada elemento de la población, los censos se utilizan rara vez porque a menudo su compilación es bastante difícil, consume mucho tiempo por lo que resulta demasiado costoso (Díaz, 2008).

De acuerdo a la clasificación de la plantilla de personal de la UPA, (figura 4.5) siendo un universo de 240 personas, se consideró únicamente al personal de base como sujeto de estudio de acuerdo a la legislación vigente, siendo en total 84 personas del cual se estudia únicamente al personal administrativo, conformado por 43 personas que representa aproximadamente el 51% de la población total de trabajadores de base.

Figura 4.5 Clasificación de la plantilla de personal de la Universidad Politécnica de Aguascalientes



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4. RECOLECCIÓN DE LOS DATOS

Según Hernández et al., (2002), recolectar datos implica tres actividades estrechamente vinculadas entre sí:

- Seleccionar un instrumento de medición, este instrumento debe ser válido y confiable, de lo contrario no podemos basarnos en sus resultados.
- Aplicar ese instrumento de medición. Es decir, obtener las observaciones y mediciones de las variables que son de interés para el estudio.
- Preparar las mediciones obtenidas para que puedan analizarse correctamente, a esto se le denomina codificación de los datos.

#### 4.5. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

El instrumento de medición consiste en una encuesta (Anexo A) validada a través del análisis de fiabilidad en Alfa de Cronbach, y que está conformada por 42 reactivos con cinco alternativas de respuesta cerrada en escala de Likert, clasificada en cinco rubros generales que representa el perfil del encuestado y las variables a correlacionar respectivamente como se describe a continuación:

- Características socio demográficas, que está conformado por: área, sexo, edad, escolaridad y antigüedad para la obtención de estadísticas y posibles correlaciones con las demás variables.
- Conocimiento del Servicio Civil de Carrera, conformado por cuatro reactivos destinados al sondeo del grado de conocimiento que se tiene con respecto al tema.
- Procesos de Gestión Estratégica de Recursos Humanos, que contiene 15 reactivos clasificados y ordenados en todas y cada una de las etapas concernientes al presente rubro, tales como: planeación, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación del desempeño y promoción.
- Cultura Organizacional, conformada por 10 reactivos orientados a obtener información con respecto a la filosofía, liderazgo y motivación en la actualidad.
- Factores específicos que impactan la implementación de un Servicio Civil de Carrera, que a su vez está dividido en dos niveles: internos y externos con nueve y cuatro reactivos respectivamente.

#### **4.6. APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN**

La aplicación del instrumento de medición comenzó con la prueba piloto en seis de los empleados de base de la UPA, a través de la cual se detectaron puntos de mejora, tales como: redacción más clara en las instrucciones y cada uno de los ítems, clarificación en los datos generales del encuestado y reordenamiento de los niveles de respuesta.

Una vez hechas las modificaciones a la encuesta, se sometió a revisión al Departamento de RRHH y al Secretario Administrativo, para obtener el visto bueno de ambos; posteriormente, se solicitó autorización al Rector a través de un oficio (Anexo B) para la aplicación de la encuesta a todo el personal administrativo de la UPA, mismo que fue liberado en tres semanas, para finalmente dar aviso a los directores acerca de su aplicación y proceder con la recolección de los datos.

La aplicación del instrumento se realizó en el periodo del 28 al 30 de septiembre del año 2010. El procedimiento constó de los siguientes pasos:

- a) Presentación preliminar, en la que se explicó el objetivo de la investigación y se aseguró al encuestado el anonimato de sus respuestas.
- b) Realización de la encuesta (Anexo A).
- c) Despeje de dudas surgidas durante la aplicación.

Para determinar de manera confiable si la información y los resultados obtenidos son aceptables se realizó primero un análisis de confiabilidad. La confiabilidad señalan Hernández, et al. (2002), se relaciona con el hecho de que el instrumento de medición produzca los mismos resultados cada vez que sea administrado a la misma persona y en las mismas circunstancias. Así, normalmente los instrumentos empleados en las ciencias sociales se pueden considerar fiables sí, con independencia de quien los administre y del modelo en que se realice, se obtienen resultados similares.

En la prueba alfa de Cronbach, el coeficiente tiene un rango de confiabilidad que oscila entre 0 y 1, donde 0 representa nula confiabilidad y 1 un máximo de confiabilidad. No existe una regla que indique hasta qué grado puede ser considerado confiable un instrumento pero es muy extendido y aceptado el uso de valores superiores a 0.75 como aceptables en cuanto al grado de confiabilidad. El alfa de Cronbach es utilizado con variables de intervalos o de razón. (Hernández et al., 2002).

En este trabajo de investigación se realizó la prueba de confiabilidad de alfa de Cronbach y se obtuvieron los resultados que se muestran en la tabla 4.6 a continuación:

Tabla 4.6 Análisis de confiabilidad

Variables	Ítems		Ítems Analizados	Alfa de Cronbach
	Cantidad	Eliminados		
Conocimiento del Servicio Civil de Carrera	4	0	1,2,3 y 4	.895
Gestión Estratégica de Recursos Humanos	15	0	5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18 y 19	.844
Cultura Organizacional	10	0	20,21,22,23,24,25,26,27,28 y 29	.820
Factores internos y externos	13	0	30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42	.861

Fuente: Elaboración propia

Al obtener los resultados de la prueba alfa de Cronbach por medio del paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), se puede observar lo siguiente: la variable con el coeficiente de confiabilidad mayor fue Conocimiento del Servicio Civil de Carrera con un valor de .895, así mismo, el coeficiente de menor valor lo presenta la variable Cultura Organizacional con .820.

En lo que respecta a la cantidad de reactivos analizados se realizo la prueba para un total de 38 de los cuales ninguno fue eliminado para dar mayor consistencia a la prueba de confiabilidad.

## CAPÍTULO V RESULTADOS: ANÁLISIS, DISCUSIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA

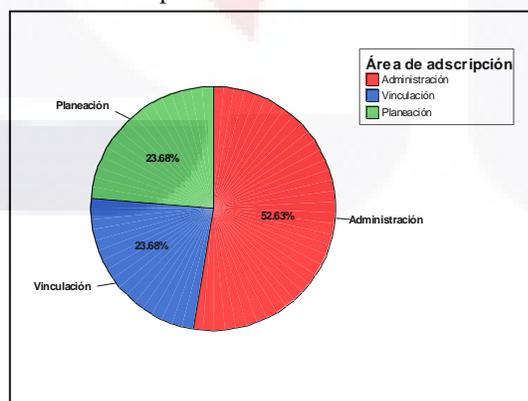
### 5.1. RESULTADOS

Después de obtener los datos a través de los instrumentos de medición de las variables, y toda vez que se han codificado se procede a su análisis. El programa estadístico genera los resultados de manera automática y el siguiente paso es tratar de interpretarlos para poder definir si se cumplieron los objetivos planteados al principio de la investigación. El análisis y el procesamiento de la información se llevó a cabo a través del programa SPSS, obteniéndose lo siguiente:

#### 5.1.1. Caracterización de la muestra

En las siguientes gráficas que se presentan a continuación se muestran las características socio demográficas de las personas que conformaron la población de estudio: área de adscripción, sexo, edad, escolaridad, antigüedad.

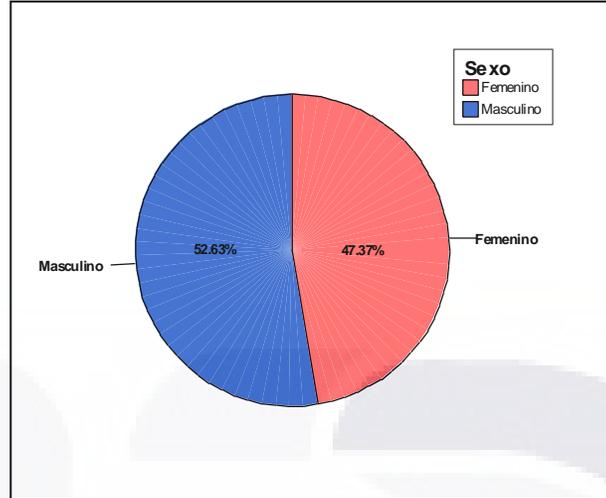
Gráfico 5.1 Caracterización de la muestra según área de adscripción



Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 52.63% del personal corresponde al área de administración, el 23.68% al área de vinculación y otro 23.68% al área de planeación

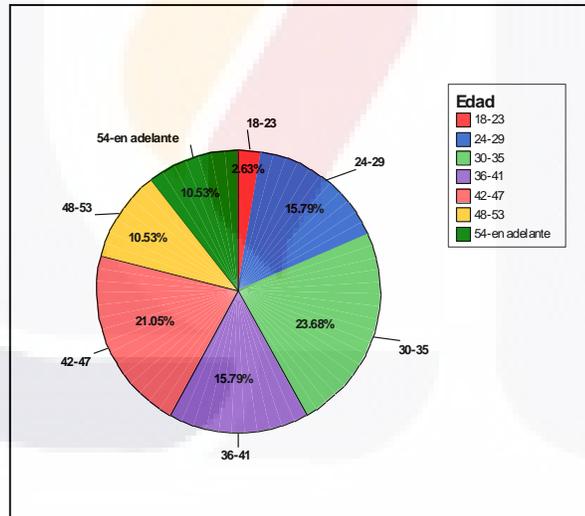
Gráfico 5.2 Caracterización de la muestra según el sexo



Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 47.37% de la población de estudio es del sexo femenino y el 52.63% del sexo masculino.

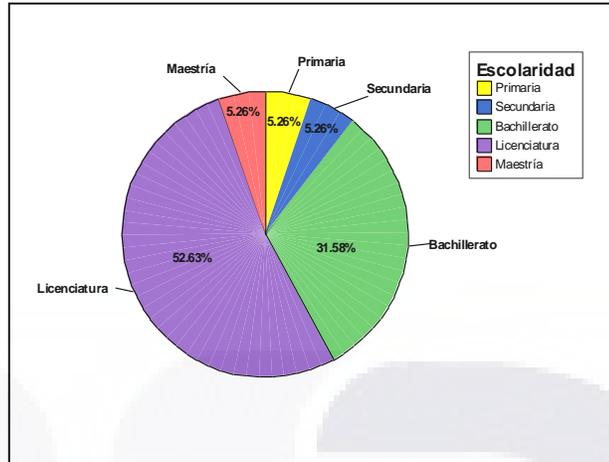
Gráfico 5.3 Caracterización de la muestra según edad



Fuente: Elaboración propia

Sólo un 2.63% tiene entre 18 a 23 años de edad, el 15.79% oscila entre los 24 y 29, el 23.68% entre 30 a 35, un 15.79% entre los 36 y 41, el 21.05% entre 42 y 47, un 10.53% de 48 a 53 y otro 10.53% tiene de 54 años de edad en adelante.

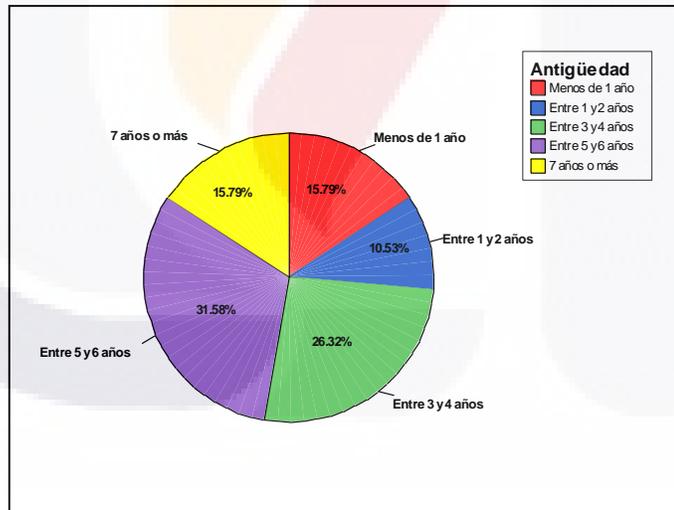
Gráfico 5.4 Caracterización de la muestra según escolaridad



Fuente: Elaboración propia

Se observa que la escolaridad del 5.26% de la población de estudio es de primaria, el 5.26% de secundaria, el 31.58% de bachillerato, el 52.63% de licenciatura, y sólo un 5.26% de maestría.

Gráfico 5.5 Caracterización de la muestra según antigüedad



Fuente: Elaboración propia

El 15.79% tiene menos de un año de antigüedad en la organización, el 10.53% entre uno y dos años, el 26.32% entre tres y cuatro años, el 31.58% entre cinco y seis años y un 15.79% tiene siete años o más laborando en la organización.

De acuerdo a las características generales de las personas que conforman la población de estudio, se puede notar que el **área de adscripción** que más predomina es la secretaría administrativa representando el 52.63%, mientras que las áreas de planeación y vinculación sólo el 23.68% cada una.

Se tiene un equilibrio en el porcentaje de trabajadores en cuanto a **género**, siendo ligeramente superior el masculino, representando el 52.63%.

Es importante mencionar que los rangos de **edad** se consideraron en intervalos de cinco a partir de los 18 años, ya que sólo se contratan a mayores de edad de acuerdo a las descripciones de puesto de la Institución. Se tiene un segmento predominante que es el de adultos de mediana edad entre los 36 a 53 años, representando un 47.37%, seguido por el de adultos jóvenes entre los 30 a 35 años con un 23.68% y por jóvenes entre los 24 y 29 años que representan un 15.79%. El resto de la población representa una minoría ubicada en los extremos de los rangos de edad, siendo el de los adultos mayores de 54 años en un 10.53% y el de jóvenes entre 18 y 23 años en un 2.63%.

La **escolaridad** que mayormente predomina es la de licenciatura en un 52.63%, posteriormente la de bachillerato en un 31.58% y finalmente las de primaria, secundaria, maestría en un 5.26% cada una.

Cabe destacar que, la UPA es una Institución joven, ya que sólo tiene ocho años de haber sido fundada, por lo que la **antigüedad** laboral se estudia en intervalos cortos, predominando el rango entre los tres y seis años con un acumulado del 57.9%, seguido por trabajadores de reciente ingreso entre menos de un año y los dos años que representan un 26.32%, y finalmente los que ya tienen una antigüedad de 7 años o más que es del 15.79%.

**5.1.2. Prueba de correlación de Spearman**

Según Hernández, et al. (2002), el coeficiente Rho de Spearman, es una medida de correlación para variables en un nivel de medición ordinal de tal modo que los individuos u objetos de la muestra pueden ordenarse por rangos (jerarquías). Los resultados de la correlación por rangos ordenados de Spearman se pueden apreciar en la tabla 5.6.

Los coeficientes se calcularon con el programa SPSS, utilizando los promedios de las puntuaciones obtenidas en los conjuntos de reactivos con los que se midieron las dimensiones Conocimiento del Servicio Civil de Carrera, Gestión Estratégica de Recursos Humanos, cultura organizacional, factores internos y externos.

Tabla 5.6 Coeficiente Rho de rangos ordenados de Spearman.

			Conocimiento del Servicio Civil de Carrera	Gestión Estratégica de Recursos Humanos	Cultura Organizacional	Factores Internos	Factores Externos
Rho de Spearman	Conocimiento del Servicio Civil de Carrera	Coeficiente de correlación	1.000	.212	.259	.390(*)	.288
		Sig. (bilateral)	.	.202	.117	.016	.080
		N	38	38	38	38	38
	Gestión Estratégica de Recursos Humanos	Coeficiente de correlación	.212	1.000	.689(**)	.462(**)	.309
		Sig. (bilateral)	.202	.	.000	.004	.059
		N	38	38	38	38	38
	Cultura Organizacional	Coeficiente de correlación	.259	.689(**)	1.000	.484(**)	.238
		Sig. (bilateral)	.117	.000	.	.002	.150
		N	38	38	38	38	38
	Factores Internos	Coeficiente de correlación	.390(*)	.462(**)	.484(**)	1.000	.697(**)
		Sig. (bilateral)	.016	.004	.002	.	.000
		N	38	38	38	38	38
	Factores Externos	Coeficiente de correlación	.288	.309	.238	.697(**)	1.000
		Sig. (bilateral)	.080	.059	.150	.000	.
		N	38	38	38	38	38

Fuente: Elaboración propia

El nivel de significación, denominado nivel de confianza, se refiere a la probabilidad de que los resultados observados se deban al azar; generalmente es el 0,05 y 0,01 lo cual indica que sólo en un 5% ó 10% de las veces en que se realice la medición, el resultado obtenido podría deberse al azar, o dicho de otra forma, los niveles de confianza serían del 95% y 90% respectivamente.

Como se puede observar, todas las variables mantienen una correlación positiva, sin embargo, para efectos del presente estudio, las más relevantes son aquellas que reflejan desde una moderada hasta una fuerte correlación:

Moderada correlación positiva:

- Factores internos y conocimiento del Servicio Civil de Carrera
- Factores internos y Gestión Estratégica de Recursos Humanos
- Factores internos y cultura organizacional

Fuerte correlación positiva:

- Gestión Estratégica de Recursos Humanos y cultura organizacional
- Factores externos y factores internos

Con base en lo anterior, se puede inferir que los factores internos tienen un impacto positivo sobre todas las demás variables de estudio, ya que en la medida en que éstos sean atendidos satisfactoriamente, serán la influencia más importante para el favorecimiento de los procesos de GERH y la cultura organizacional, así como punto de partida para que el personal tenga conocimiento pleno del contexto del SCC.

Así mismo, se puede apreciar que la GERH es la influencia más importante en la cultura organizacional, ya que como se menciona en el capítulo III del presente estudio, ésta se planea estratégicamente de acuerdo a los objetivos de la organización, y es precisamente el área de RRHH la que interviene directamente en dicho proceso.

Un dato de gran relevancia fue la alta correlación que tienen los factores externos sobre los internos, ya que las organizaciones obedecen en gran medida al entorno, tanto cultural, económico, tecnológico y político, especialmente aquellas que dependen de la administración pública.

### **5.1.3. Estadística descriptiva**

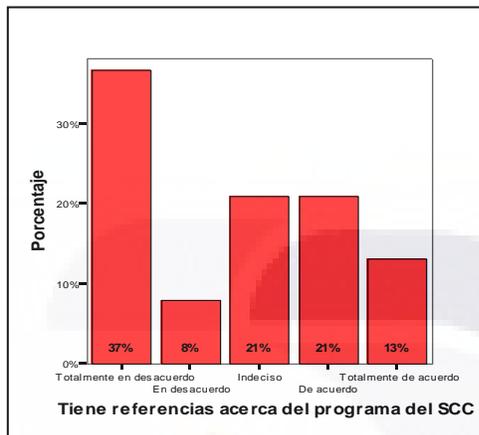
De acuerdo a Chao, citado por Díaz (2008), la estadística descriptiva comprende el tratamiento y análisis de datos que tiene por objeto resumir y describir los hechos que han proporcionado la información acopiada. Por lo general toman la forma de tablas, gráficos, cuadros e índices.

El fin primordial de esta clase de tratamiento de los datos es describir las características principales de los datos reunidos, dicho análisis se limita a los datos coleccionados en sí mismos y no intervienen inferencias o generalizaciones acerca de la totalidad de las observaciones posibles, dentro de las cuales la información recopilada no es más que una pequeña parte.

A continuación se presentan gráficos que muestran los resultados estadísticos representativos a partir del instrumento de medición aplicado.

**Conocimiento del Servicio Civil de Carrera (Preguntas 1 a 4):**

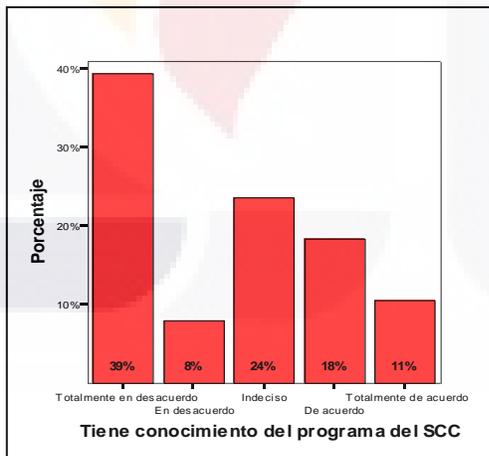
Gráfico 5.7 Tiene referencias acerca del programa del SCC



Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que el 37% de la población de estudio está totalmente en desacuerdo con respecto a si tiene referencias acerca del SCC, el 8% está en desacuerdo, el 21% está indeciso, otro 21% está de acuerdo y un 13% está totalmente de acuerdo.

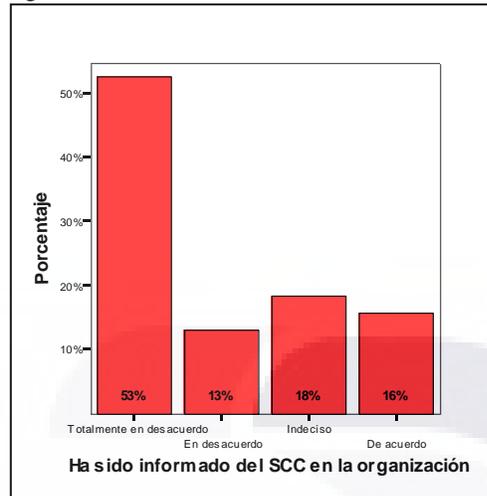
Gráfico 5.8 Tiene conocimiento del programa del SCC



Fuente: Elaboración propia

El 39% manifiesta estar totalmente de acuerdo con tener conocimiento del programa del SCC, el 8% en desacuerdo, el 24% indeciso, el 18% de acuerdo, y el 11% totalmente en desacuerdo.

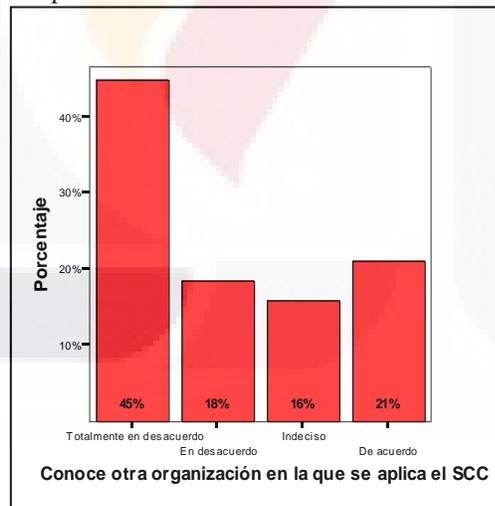
Gráfico 5.9 Ha sido informado del SCC en la organización



Fuente: Elaboración propia

El 53% de la población de estudio manifestó estar totalmente en desacuerdo en haber sido informado del SCC en la organización, el 13% en desacuerdo, el 18% indeciso y un 16% de acuerdo.

Gráfico 5.10 Conoce otra organización en la que se aplica el SCC



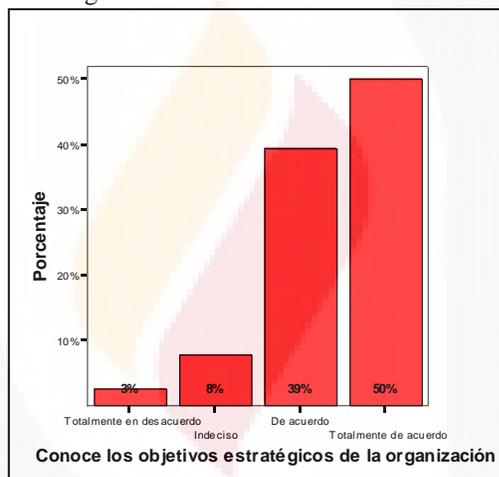
Fuente: Elaboración propia

Se observa que el 45% manifiesta estar totalmente en desacuerdo sobre si conoce otra organización en la que se aplica el SCC, el 18% en desacuerdo, el 16% indeciso, y el 21% de acuerdo.

Se puede apreciar en las gráficas correspondientes al **conocimiento del Servicio Civil de Carrera**, una tendencia claramente negativa en donde más de la mitad de la población de estudio tiene escaso o nulo conocimiento acerca del programa, así como de no tener referencia alguna del mismo y no conocer alguna otra organización en donde éste sea aplicado. Dicho resultado se ve notablemente reforzado con el hecho de que la gran mayoría personal simplemente no ha sido informado respecto a dicho programa dentro de la organización, siendo una de las áreas de oportunidad más importantes.

**Procesos de Gestión Estratégica de Recursos Humanos (Preguntas 5 a 19):**

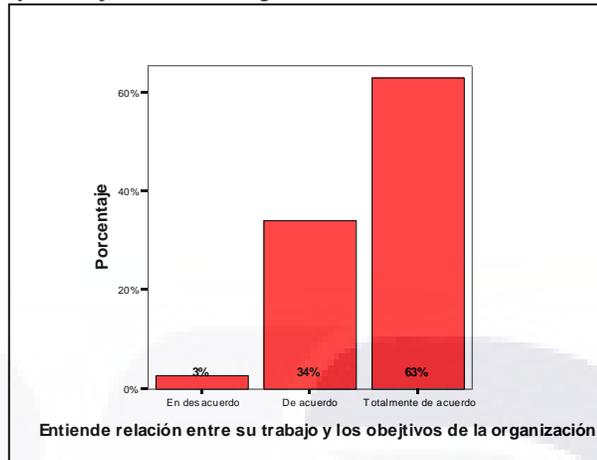
Gráfico 5.11 Conoce los objetivos estratégicos de la organización



Fuente: Elaboración propia

Se observa que un 3% de la población de estudio manifiesta estar totalmente en desacuerdo sobre si conoce los objetivos estratégicos de la organización, un 8% indeciso, el 39% de acuerdo y un 50% totalmente de acuerdo.

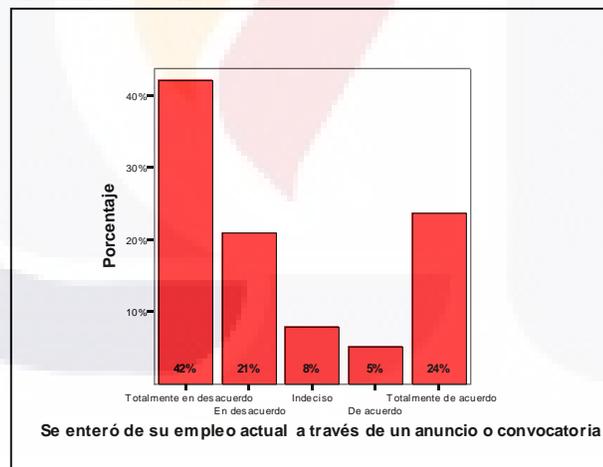
Gráfico 5.12 Entiende relación entre su trabajo y los objetivos de la organización



Fuente: Elaboración propia

Se observa que un 3% manifiesta estar totalmente en desacuerdo sobre si entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización, un 34% está de acuerdo y el 63% totalmente de acuerdo.

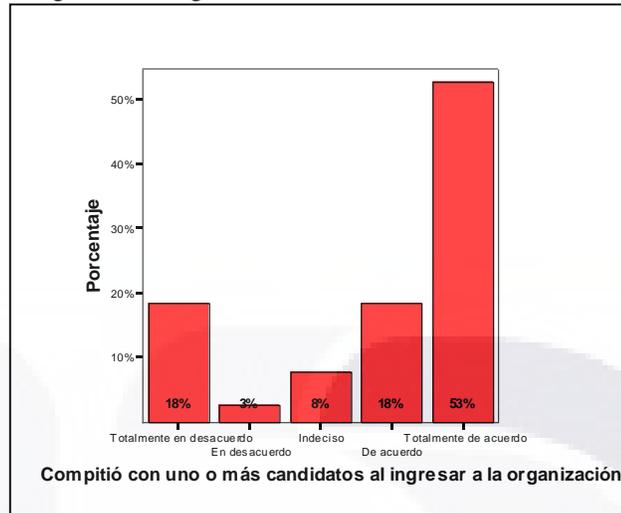
Gráfico 5.13 Se enteró de su empleo actual a través de un anuncio o convocatoria



Fuente: Elaboración propia

El 42% de la población de estudio está totalmente en desacuerdo sobre si se enteró de su empleo actual a través de un anuncio o convocatoria, un 21% está en desacuerdo, el 8% indeciso, el 5% de acuerdo y el 24% totalmente de acuerdo.

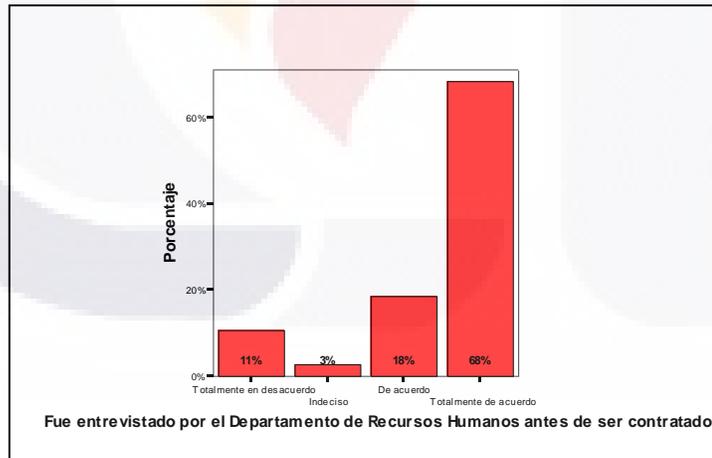
Gráfico 5.14 Compitió con uno o más candidatos al ingresar a la organización



Fuente: Elaboración propia

El 18% de la población de estudio está totalmente en desacuerdo sobre si compitió con uno o más candidatos al ingresar a la organización, un 3% está en desacuerdo, el 8% indeciso, el 18% de acuerdo y el 53% totalmente de acuerdo.

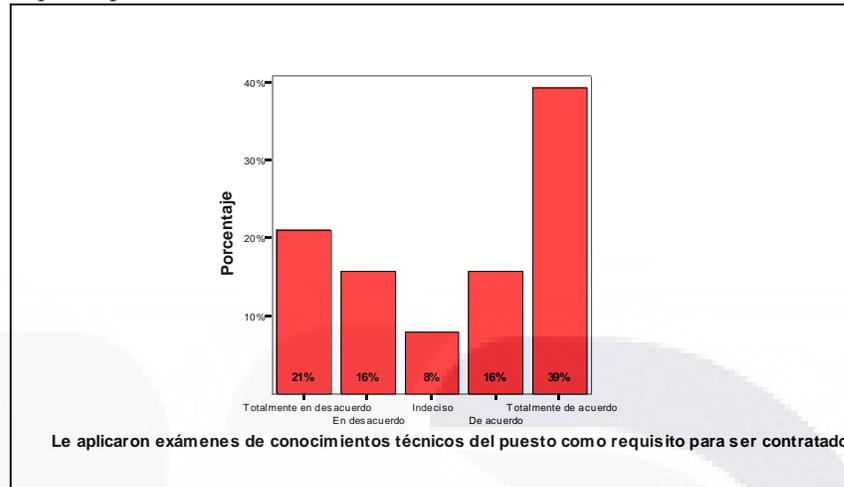
Gráfico 5.15 Fue entrevistado por el Departamento de Recursos Humanos antes de ser contratado



Fuente: Elaboración propia

El 11% de está totalmente en desacuerdo sobre si fue entrevistado por el Departamento de Recursos Humanos antes de ser contratado, un 3% está indeciso, el 18% de acuerdo y el 68% totalmente de acuerdo.

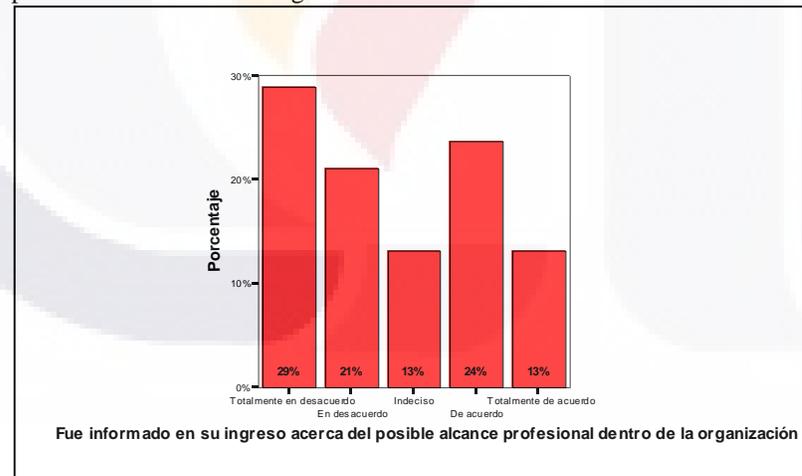
Gráfico 5.16 Le aplicaron exámenes de conocimientos técnicos del puesto como requisito para ser contratado



Fuente: Elaboración propia

El 21% está totalmente en desacuerdo sobre si le aplicaron exámenes de conocimientos técnicos como requisito para ser contratado, un 16% está en desacuerdo, el 8% indeciso, el 16% de acuerdo y el 39% totalmente de acuerdo.

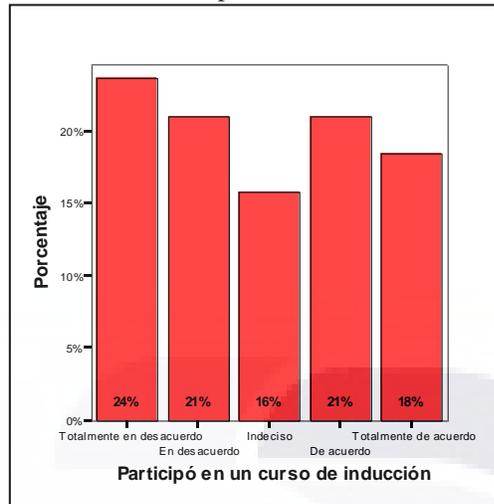
Gráfico 5.17 Fue informado en su ingreso acerca del posible alcance profesional dentro de la organización



Fuente: Elaboración propia

El 29% está totalmente en desacuerdo sobre si fue informado acerca del alcance profesional dentro de la organización, un 21% está en desacuerdo, el 13% indeciso, el 24% de acuerdo y el 13% totalmente de acuerdo.

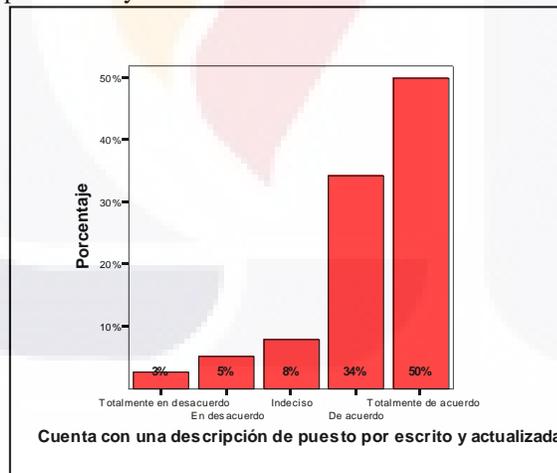
Gráfico 5.18 Participó en un curso de inducción



Fuente: Elaboración propia

El 24% de la población de estudio está totalmente en desacuerdo sobre si fue participó en un curso de inducción, un 21% está en desacuerdo, el 16% indeciso, el 21% de acuerdo y el 18% totalmente de acuerdo.

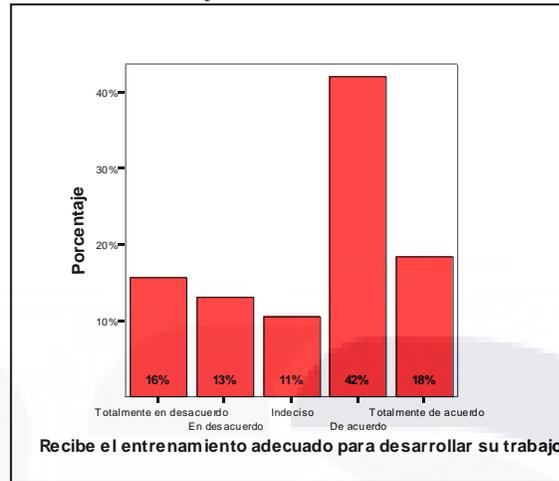
Gráfico 5.19 Cuenta con una descripción de su puesto por escrito y actualizada



Fuente: Elaboración propia

El 3% está totalmente en desacuerdo sobre si cuenta con una descripción de su puesto por escrito y actualizada, un 5% está en desacuerdo, el 8% indeciso, el 34% de acuerdo y el 50% totalmente de acuerdo.

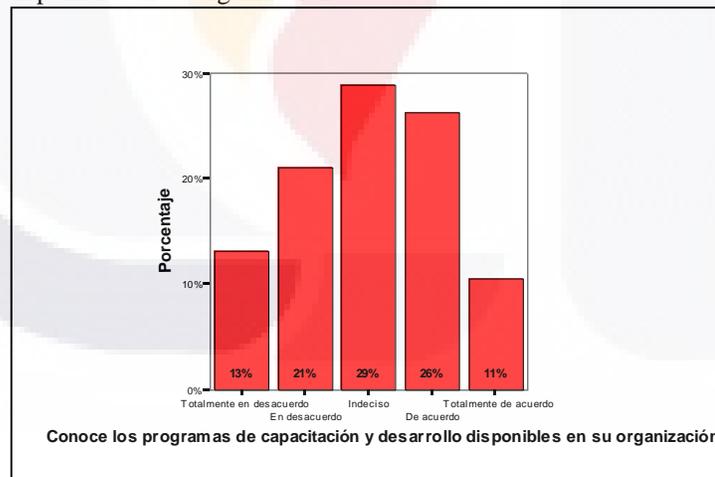
Gráfico 5.20 Recibe el entrenamiento adecuado para desarrollar su trabajo



Fuente: Elaboración propia

El 16% de la población de estudio está totalmente en desacuerdo sobre si recibe el entrenamiento adecuado para desarrollar su trabajo, un 13% está en desacuerdo, el 11% indeciso, el 42% de acuerdo y el 18% totalmente de acuerdo.

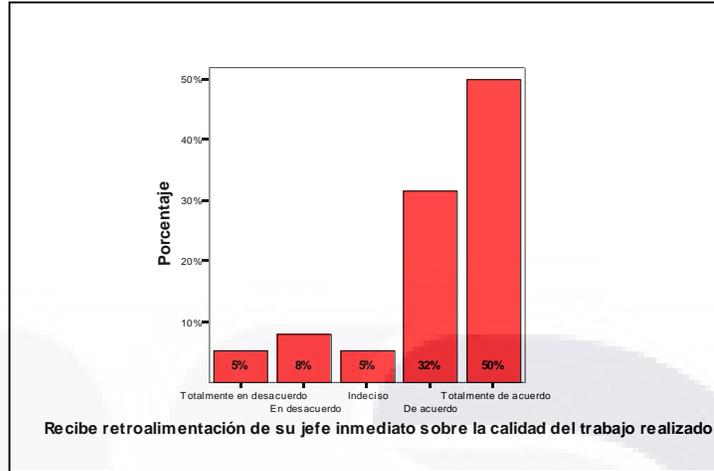
Gráfico 5.21 Conoce los programas de capacitación y desarrollo disponibles en su organización



Fuente: Elaboración propia

El 13% está totalmente en desacuerdo sobre si cuenta conoce los programas de capacitación y desarrollo disponibles en la organización, un 21% está en desacuerdo, el 29% indeciso, el 26% de acuerdo y el 11% totalmente de acuerdo.

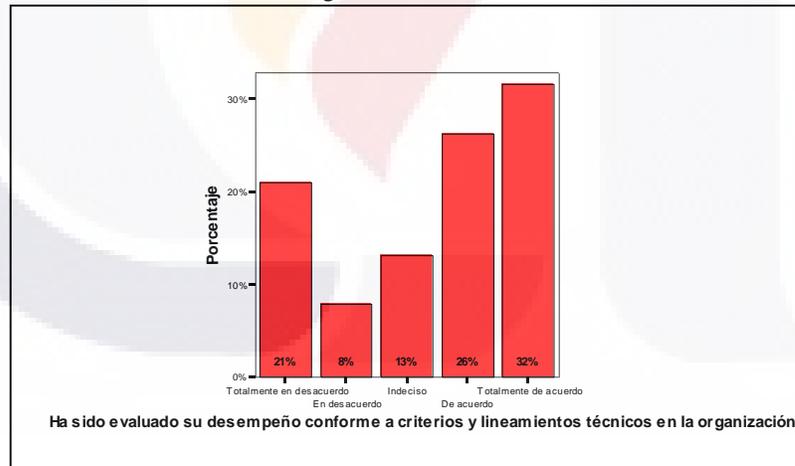
Gráfico 5.22 Recibe retroalimentación de su jefe inmediato sobre la calidad del trabajo realizado



Fuente: Elaboración propia

El 5% está totalmente en desacuerdo en que recibe retroalimentación de su jefe inmediato sobre la calidad del trabajo realizado, un 8% está en desacuerdo, el 5% indeciso, el 32% de acuerdo y el 50% totalmente de acuerdo.

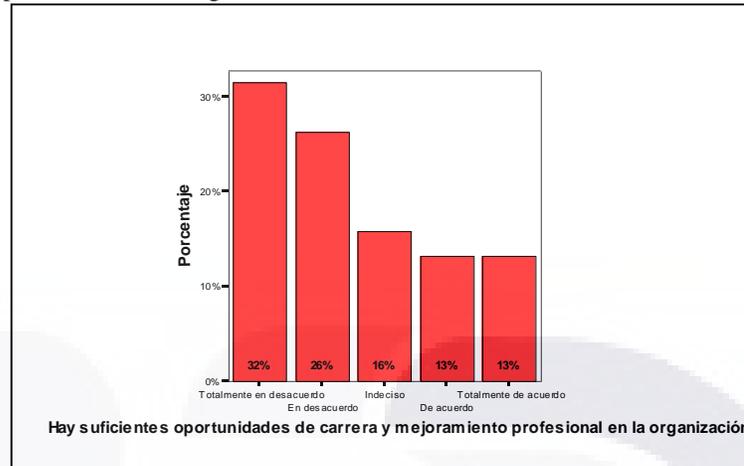
Gráfico 5.23 Ha sido evaluado su desempeño conforme a criterios y lineamientos técnicos en la organización



Fuente: Elaboración propia

El 21% está totalmente en desacuerdo en que ha sido evaluado su desempeño conforme a criterios y lineamientos técnicos en la organización, un 8% está en desacuerdo, el 13% indeciso, el 26% de acuerdo y el 32% totalmente de acuerdo.

Gráfico 5.24 Hay suficientes oportunidades de carrera y desarrollo profesional en la organización



Fuente: Elaboración propia

El 32% está totalmente en desacuerdo en que hay suficientes oportunidades de carrera y desarrollo profesional en la organización, un 26% está en desacuerdo, el 16% indeciso, el 13% de acuerdo y otro 13% totalmente de acuerdo.

Gráfico 5.25 La organización prepara a sus empleados para que sean promovidos



Fuente: Elaboración propia

El 18% está totalmente en desacuerdo en que la organización prepara a sus empleados para que sean promovidos, un 21% está en desacuerdo, el 32% indeciso, el 18% de acuerdo y el 11% totalmente de acuerdo.

De acuerdo a la **Gestión Estratégica de Recursos Humanos**, como información relevante se puede observar un excelente resultado en la etapa de la planeación, ya que la gran mayoría de la población de estudio conoce los objetivos estratégicos de la organización y además entiende la relación entre éstos y su trabajo.

En la fase del reclutamiento, más de la mitad expresa que no se enteró de su empleo actual a través de un anuncio o convocatoria, sin embargo si compitieron con uno o más candidatos al ingresar a la institución, lo cual nos indica inconsistencia en dicho proceso, o bien, no se aplica de manera constante o equitativamente.

Se aprecia que en el proceso de selección, el departamento de recursos humanos ha llevado a cabo en la mayoría de los casos, entrevistas previas a la contratación, sin embargo apenas a un poco más de la mitad del personal se le aplicó exámenes de conocimientos técnicos del puesto como requisito para poder ser contratado, lo cual nos indica que se está llevando a cabo un notable esfuerzo por parte de recursos humanos, sin embargo no existe un control efectivo para que todo el personal que ingrese a la institución sin excepción sea entrevistado y haya demostrado sus capacidad técnica e intelectual requerida para el puesto a ocupar.

Es notable que un 45% del personal manifestó haber participado en algún curso de inducción, mientras que otro 39% expresa lo contrario y un 16% está indeciso, lo cual nos indica que dicho proceso es inconsistente y no está completamente establecido como tal o por lo menos no para la totalidad de las áreas de estudio.

Un aspecto de suma importancia en el presente estudio, es el hecho de la información que se le proporciona al personal al momento de ingresar a la institución acerca de su alcance profesional dentro de la misma, labor que corresponde en gran medida al Departamento de RRHH como primer contacto en el proceso de la GERH. Con respecto a este punto, la mitad de la población de estudio manifestó no haber sido informado acerca de su alcance

profesional dentro de la institución, lo cual representa una relación congruente con los resultados obtenidos en la variable del conocimiento del Servicio Civil de Carrera.

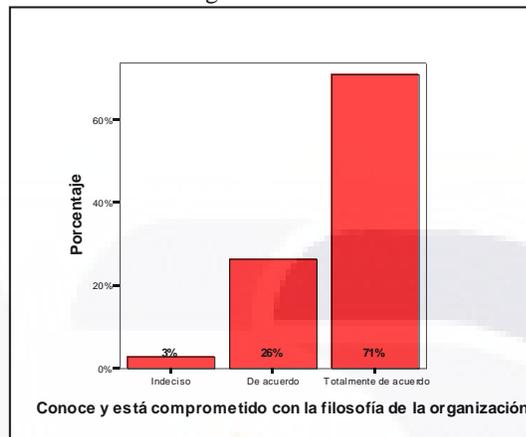
Para el proceso de capacitación, se requiere primeramente contar con descripciones de puesto actualizadas y por escrito, y para este punto un 84% de la población de estudio manifiesta tener conocimiento de las mismas, lo cual representa una cifra considerablemente positiva, sin embargo es necesario que la totalidad del personal conozca dicho documento. En la siguiente afirmación, se aprecia que sólo el 60% del personal expresa recibir el entrenamiento adecuado para desarrollar su trabajo, y en la última dentro de este mismo proceso, se demuestra el poco conocimiento referente a los programas de capacitación y desarrollo disponibles en la Institución, que apenas llega al 37% de la población de estudio. Así pues, tanto el área de recursos humanos como el resto del personal tiene un compromiso pendiente en lo que respecta a la capacitación, tanto en consolidar dicho proceso, como por el interés individual y colectivo en la participación dentro del mismo.

En el proceso de evaluación del desempeño, se aprecia un porcentaje favorable de un 82% de la población de estudio que si recibe retroalimentación de su jefe inmediato sobre la calidad del trabajo realizado, sin embargo, pasando a la siguiente afirmación, sólo un 58% manifiesta haber sido evaluado conforme a criterios y lineamientos técnicos, con lo cual se abre la interrogante: ¿y el resto cómo está siendo evaluado? Las cifras son relativamente altas, pero aún queda un porcentaje importante de personal que no sabe cómo está desempeñando su trabajo, y que definitivamente es un área de oportunidad clave para el presente tema de estudio.

Se distingue una proporción desfavorable con respecto al proceso de promoción, ya que se manifiestan porcentajes mayores al 50% de desacuerdo e indecisión en cuanto a la percepción de las oportunidades de carrera y desarrollo profesional existentes, así como en las acciones relativas a la promoción del personal, con lo cual toda la GERH se cierra con un panorama de mayor a menor fortaleza y consolidación.

**Cultura Organizacional (Preguntas 20 a 29):**

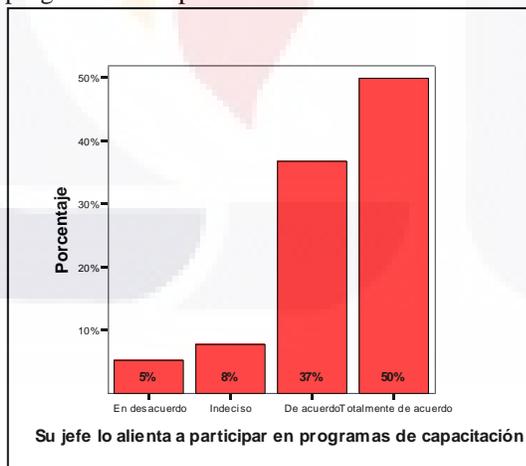
Gráfico 5.26 Conoce y está comprometido con la filosofía de la organización



Fuente: Elaboración propia

El 3% de la población de estudio está indeciso en que conoce y está comprometido con la filosofía de la organización, un 26% está de acuerdo y el 71% está totalmente de acuerdo.

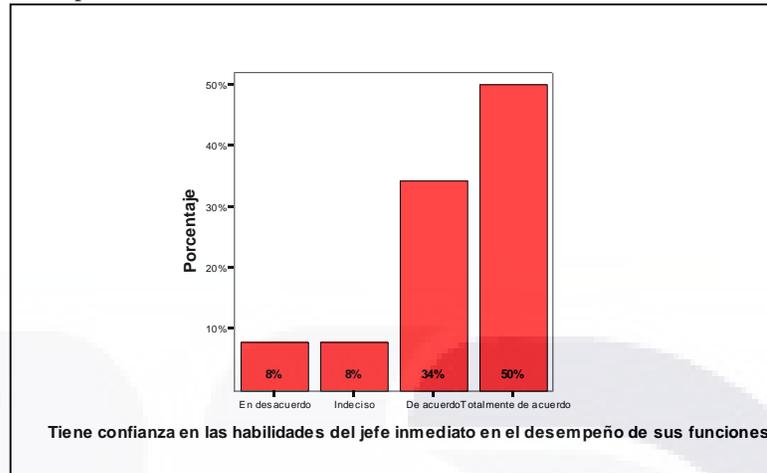
Gráfico 5.27 Su jefe lo alienta a participar en programas de capacitación



Fuente: Elaboración propia

El 5% está en desacuerdo en que su jefe lo alienta a participar en programas de capacitación, el 8% está indeciso, el 37% de acuerdo y el 50% totalmente de acuerdo.

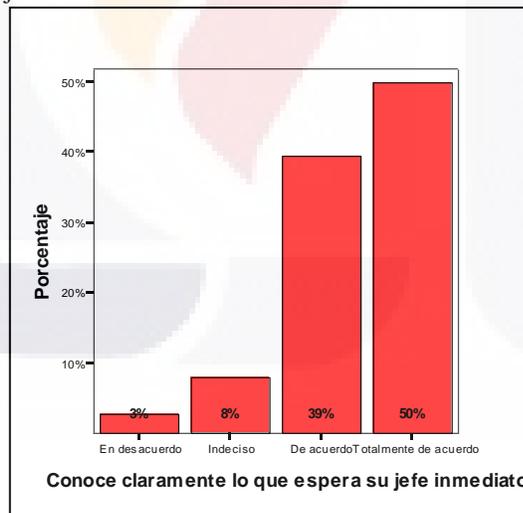
Gráfico 5.28 Tiene confianza en las habilidades de su jefe inmediato en el desempeño de sus funciones



Fuente: Elaboración propia

El 8% de la población de estudio está en desacuerdo en que tiene la confianza en las habilidades de su jefe inmediato en el desempeño de sus funciones, un 8% está indeciso, el 34% está de acuerdo y el 50% está totalmente de acuerdo.

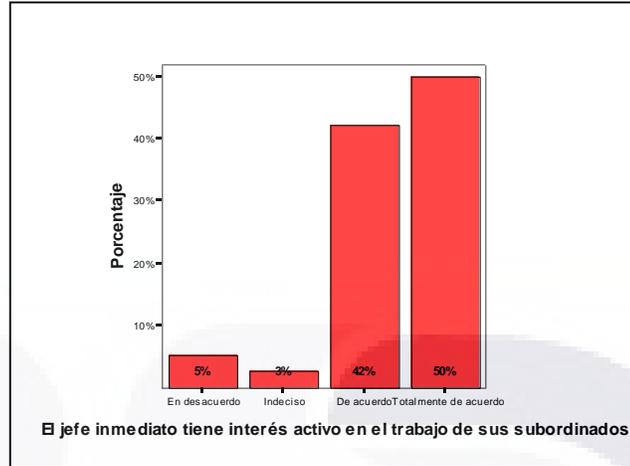
Gráfico 5.29 Conoce claramente lo que espera su jefe inmediato



Fuente: Elaboración propia

El 3% está en desacuerdo en que conoce claramente lo que espera de su jefe inmediato, el 8% indeciso, un 39% está de acuerdo y el 50% está totalmente de acuerdo.

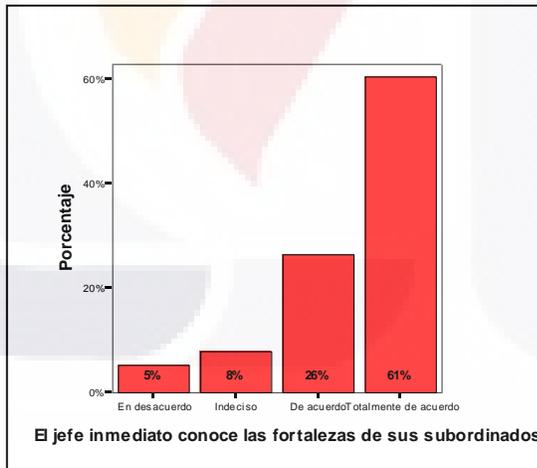
Gráfico 5.30 El jefe inmediato tiene interés activo en el trabajo de sus subordinados



Fuente: Elaboración propia

El 5% de la población de estudio está en desacuerdo en que el jefe inmediato tiene interés activo en el trabajo de sus subordinados, un 3% está indeciso, el 42% está de acuerdo y el 50% está totalmente de acuerdo.

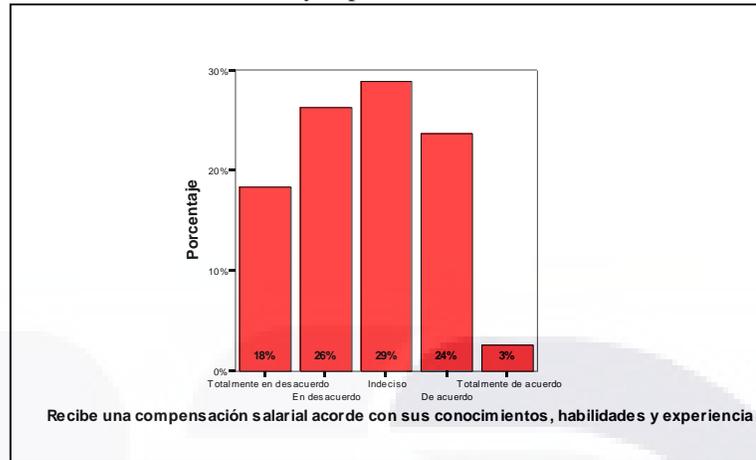
Gráfico 5.31 El jefe inmediato conoce las fortalezas de sus subordinados



Fuente: Elaboración propia

El 5% está en desacuerdo en que el jefe inmediato conoce las fortalezas de sus subordinados, el 8% indeciso, el 26% está de acuerdo y el 61% está totalmente de acuerdo.

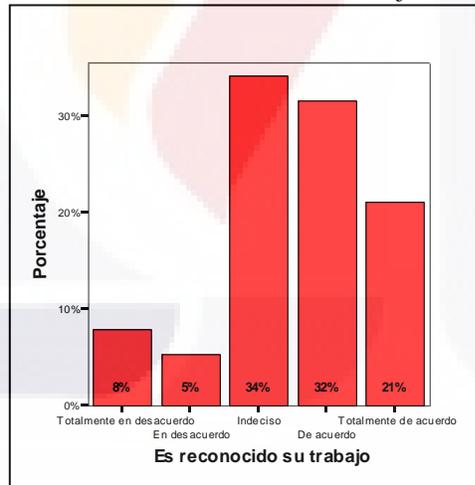
Gráfico 5.32 Recibe una compensación salarial acorde con sus conocimientos, habilidades y experiencia



Fuente: Elaboración propia

El 18% está totalmente en desacuerdo en que recibe una compensación salarial acorde con sus conocimientos, habilidades y experiencia, otro 26% está en desacuerdo, un 29% indeciso, el 24% está de acuerdo y sólo un 3% está totalmente de acuerdo.

Gráfico 5.33 Es reconocido su trabajo



Fuente: Elaboración propia

El 8% de la población de estudio está totalmente en desacuerdo en que es reconocido su trabajo, un 5% está en desacuerdo, el 34% indeciso, el 32% está de acuerdo y el 21% está totalmente de acuerdo.

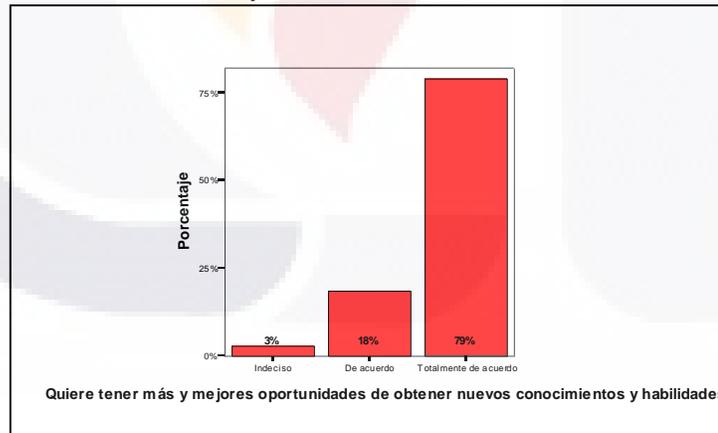
Gráfico 5.34 La organización es un buen lugar para trabajar



Fuente: Elaboración propia

El 3% de la población de estudio está en desacuerdo en que la organización es un buen lugar para trabajar, un 8% está indeciso, el 26% está de acuerdo y el 63% está totalmente de acuerdo.

Gráfico 5.35 Quiere tener más y mejores oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades



Fuente: Elaboración propia

El 3% de la población de estudio está indecisa en querer más y mejores oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades, el 18% está de acuerdo y el 79% está totalmente de acuerdo.

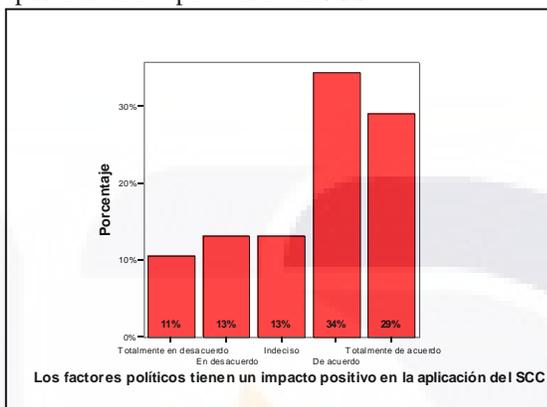
Con respecto a la variable de **cultura organizacional**, se puede observar que los resultados obtenidos son favorables en las dimensiones de filosofía y liderazgo, ya que se reflejan porcentajes superiores al 80% de satisfacción, en donde se puede inferir que a población de estudio conoce y está comprometido con la filosofía de la organización, la relación jefe-subordinado y viceversa es positiva, es decir, los jefes alientan a sus subordinados a participar en programas de capacitación, tienen interés activo en su trabajo y conocen sus fortalezas; a su vez los subordinados confían en las habilidades de sus jefes inmediatos y conocen claramente lo que esperan de ellos. Así pues, se concluye en que tanto la filosofía de la organización como el liderazgo del equipo gerencial y directivo son fortalezas que deben ser aprovechadas, y sobre las mismas es en donde recae la responsabilidad del factor de cambio para la mejora.

Sin embargo, la motivación, se ve desmejorada con porcentajes inferiores de satisfacción, ya que aproximadamente sólo una cuarta parte de la población de estudio manifestó estar de acuerdo en que su compensación salarial es acorde a sus conocimientos, habilidades y experiencia; Así mismo apenas un poco más de la mitad expresó que su trabajo es reconocido.

Es importante destacar, que no obstante los resultados anteriores, la mayor parte de la población manifiesta que la organización es un buen lugar para trabajar y lo que resulta de vital importancia para el presente estudio es que la gente si quiere tener más y mejores oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades, lo cual es factor indispensable para el éxito de la implementación de un servicio civil de carrera.

**Factores que impactan la implementación de un Servicio Civil de Carrera (Preguntas 30 a 42):**

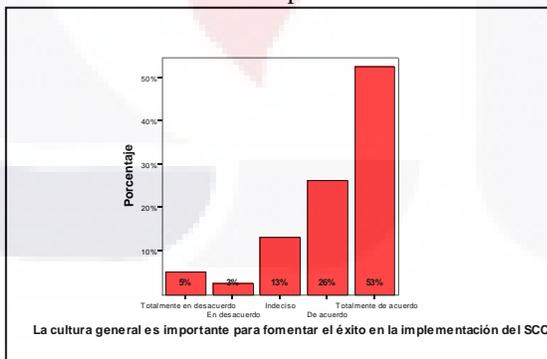
Gráfico 5.36 Los factores políticos tienen un impacto positivo en la aplicación del SCC



Fuente: Elaboración propia

El 11% está totalmente en desacuerdo en que los factores políticos tienen un impacto positivo en la aplicación del SCC, un 13% está en desacuerdo, otro 13% indeciso, el 34% está de acuerdo y el 29% está totalmente de acuerdo.

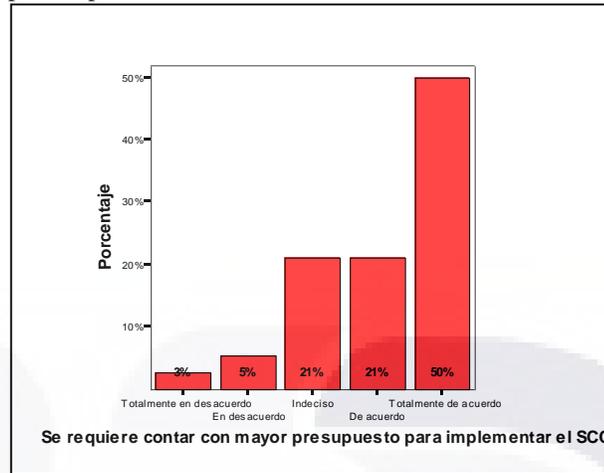
Gráfico 5.37 La cultura general es importante para fomentar el éxito en la implementación del SCC



Fuente: Elaboración propia

El 5% está totalmente en desacuerdo en que la cultura general es importante para fomentar el éxito en la implementación del SCC, un 3% está en desacuerdo, el 13% indeciso, el 26% está de acuerdo y el 53% está totalmente de acuerdo.

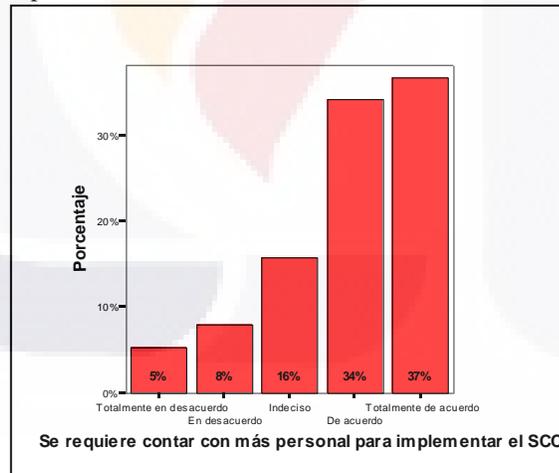
Gráfico 5.38 Se requiere contar con mayor presupuesto para implementar el SCC



Fuente: Elaboración propia

El 3% está totalmente en desacuerdo en que se requiere contar con mayor presupuesto para implementar el SCC, otro 5% está en desacuerdo, un 21% indeciso, el otro 21% está de acuerdo y el 50% está totalmente de acuerdo.

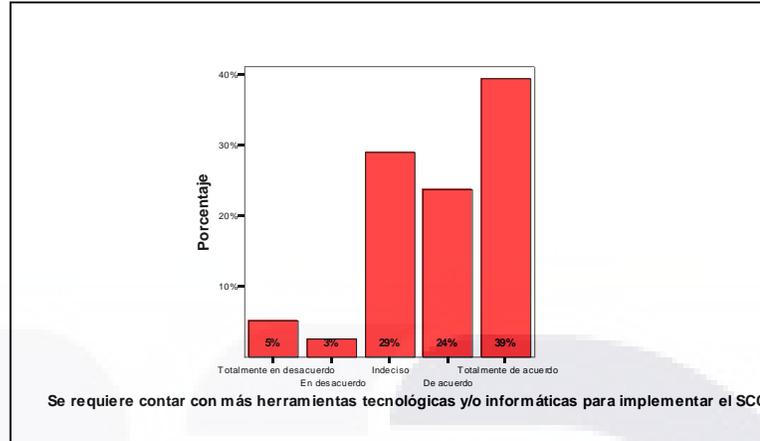
Gráfico 5.39 Se requiere contar con más personal para implementar el SCC



Fuente: Elaboración propia

El 5% está totalmente en desacuerdo en que se requiere contar con más personal para implementar el SCC, otro 8% está en desacuerdo, un 16% indeciso, el 34% está de acuerdo y el 37% totalmente de acuerdo.

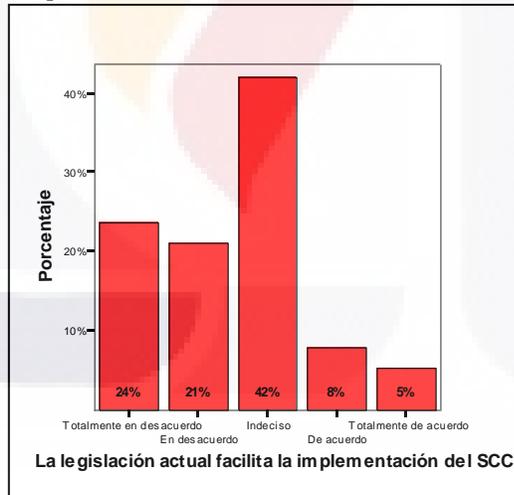
Gráfico 5.40 Se requiere contar con más herramientas tecnológicas y/o informáticas para implementar el SCC



Fuente: Elaboración propia

El 5% está totalmente en desacuerdo en que se requiere contar con más herramientas tecnológicas y/o informáticas para implementar el SCC, un 3% está en desacuerdo, el 29% indeciso, el 24% está de acuerdo y el 39% está totalmente de acuerdo.

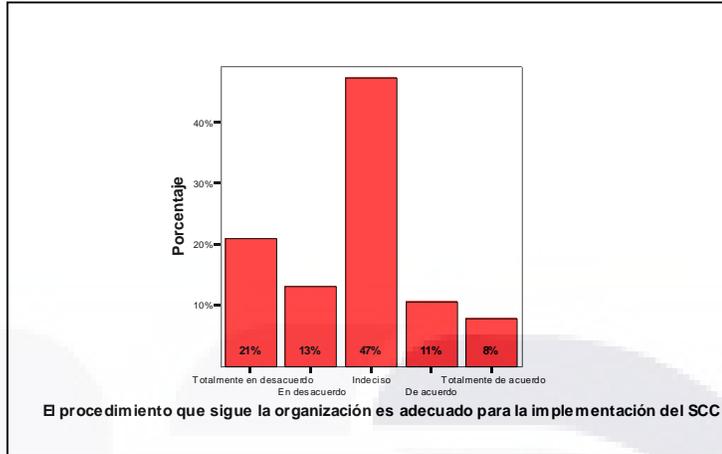
Gráfico 5.41 La legislación actual facilita la implementación del SCC



Fuente: Elaboración propia

El 24% está totalmente en desacuerdo en que la legislación actual facilita la implementación del SCC, un 21% en desacuerdo, el 42% está indeciso, el 8% está de acuerdo y el 5% está totalmente de acuerdo.

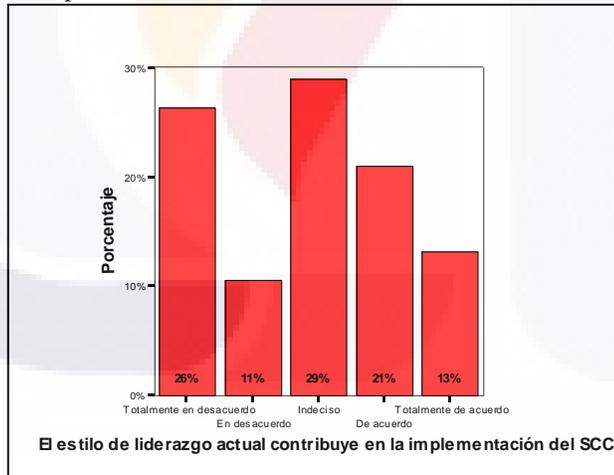
Gráfico 5.42 El procedimiento que sigue la organización es adecuado para la implementación del SCC



Fuente: Elaboración propia

El 21% está totalmente en desacuerdo en que el procedimiento que sigue la organización es adecuado para la implementación del SCC, un 13% está en desacuerdo, el 47% está indeciso, el 11% está de acuerdo y el 8% está totalmente de acuerdo.

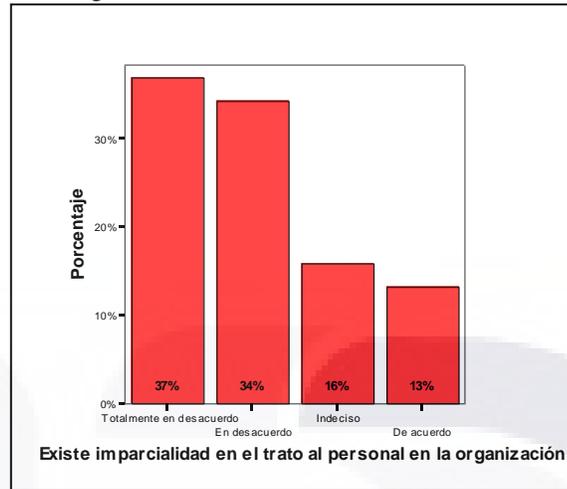
Gráfico 5.43 El estilo de liderazgo actual contribuye en la implementación del SCC



Fuente: Elaboración propia

El 26% está totalmente en desacuerdo en que el estilo de liderazgo actual contribuye en la implementación del SCC, un 11% en desacuerdo, el 29% indeciso, el 21% está de acuerdo y el 13% está totalmente de acuerdo.

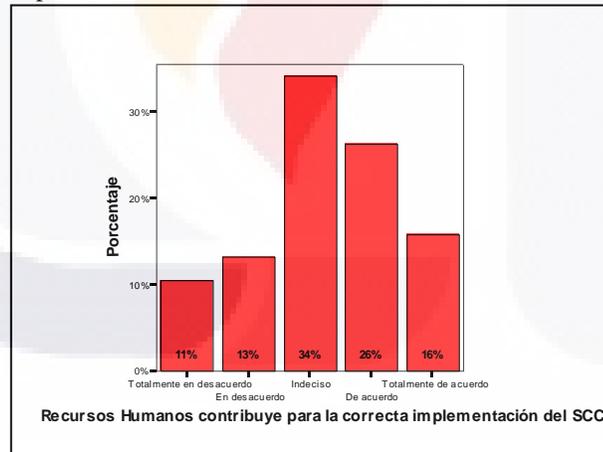
Gráfico 5.44 Existe imparcialidad en el trato al personal en la organización



Fuente: Elaboración propia

El 37% está totalmente en desacuerdo en que existe imparcialidad en el trato al personal en la organización, el 34% en desacuerdo, un 16% está indeciso, y el 13% está de acuerdo.

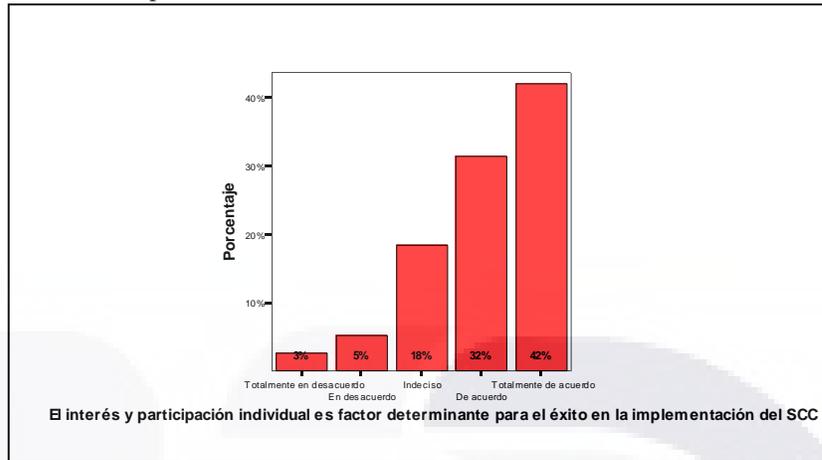
Gráfico 5.45 Recursos Humanos contribuye para la correcta implementación del SCC



Fuente: Elaboración propia

El 11% está totalmente en desacuerdo en que Recursos Humanos contribuye para la correcta implementación del SCC, el 13% en desacuerdo, un 34% está indeciso, el 26% está de acuerdo y el 16% está totalmente de acuerdo.

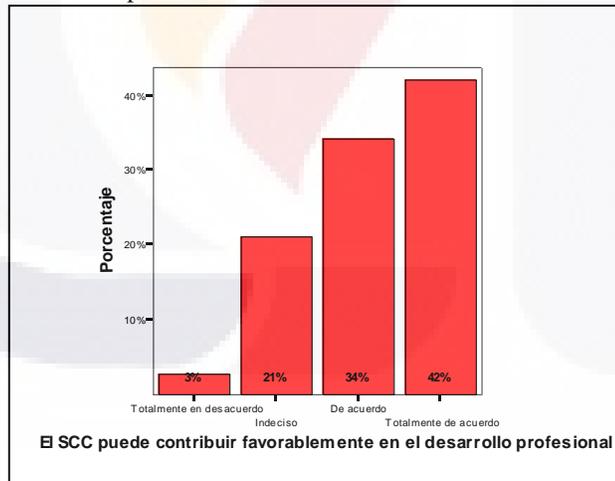
Gráfico 5.46 El interés y participación individual es factor determinante para el éxito en la implementación del SCC



Fuente: Elaboración propia

El 3% está totalmente en desacuerdo en que el interés y participación individual es factor para el éxito en la implementación del SCC, el 5% está en desacuerdo, un 18% indeciso, el 32% está de acuerdo y el 42% está totalmente de acuerdo.

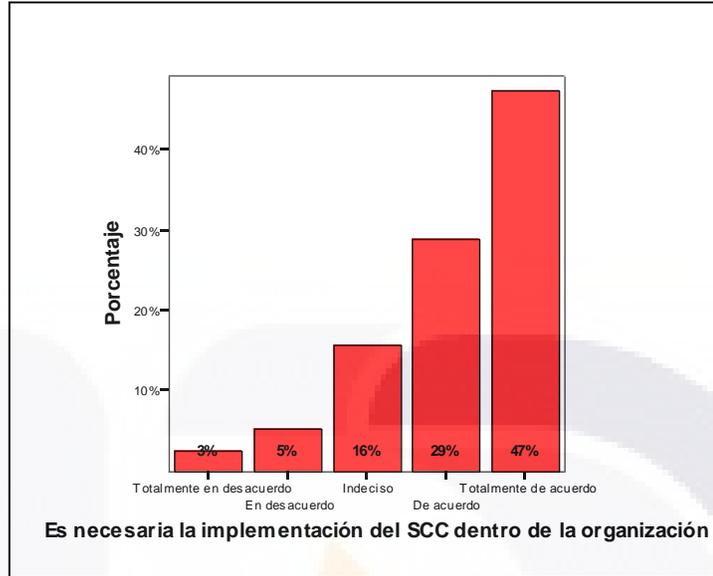
Gráfico 5.47 El SCC puede contribuir favorablemente en el desarrollo profesional



Fuente: Elaboración propia

El 3% está totalmente en desacuerdo en que el SCC puede contribuir favorablemente en el desarrollo profesional, un 21% está indeciso, el 34% está de acuerdo y el 42% está totalmente de acuerdo.

Gráfico 5.48 Es necesaria la implementación del SCC dentro de la organización



Fuente: Elaboración propia

El 3% está totalmente en desacuerdo en que es necesaria la implementación del SCC dentro de la organización, un 5% está en desacuerdo, el 16% está indeciso, el 29% está de acuerdo y el 47% está totalmente de acuerdo.

Con respecto a esta variable, se puede apreciar que más de la mitad de la población de estudio percibe que los siguientes **factores externos** tienen un impacto positivo en la implementación del SCC: los factores políticos, la cultura general y el contar con mayor presupuesto, sin embargo, se observa una tendencia negativa y de indecisión referente a la legislación actual.

Así mismo se puede apreciar en los **factores internos**, que prevalece una gran parte de la población de estudio indeciso y tendencia negativa con respecto a si es adecuado el procedimiento que sigue la organización así como el estilo de liderazgo actual para la implementación del SCC, siendo también el caso con la contribución de RRHH pero con tendencia positiva.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Uno de los factores clave del presente trabajo, como ya se mencionó a lo largo del marco teórico, es la equidad. Al respecto, sólo una sexta parte de la población de estudio está de acuerdo en que existe imparcialidad en el trato al personal, otro tanto está indeciso, y el resto, que representa una mayoría importante, simplemente no está de acuerdo en que exista tal cosa.

No obstante los resultados tan desalentadores, se percibe al cierre de la encuesta, que la mayor parte de la población de estudio, manifiesta que el interés y participación individual es factor determinante para el éxito en la implementación del SCC, e incluso la ven necesaria dentro de la organización, y considera que puede contribuir favorablemente en su desarrollo profesional.

## **5.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Con base en los resultados de las características socio demográficas, lo destacable fue que casi la mitad de las personas que conformaron la población de estudio de (42.10 por ciento) fluctúan entre los rangos de edad de 18 a 35 años, lo cual es un indicador de la enorme posibilidad que ya tienen algunos servidores públicos de comenzar a hacer una carrera administrativa a partir de una edad adecuada.

Los resultados generados, sin duda alguna, son relevantes en muchos sentidos, ya que por principio corroboran la gran correlación e influencia que tienen los factores internos con las demás variables, es decir, con respecto al conocimiento del SCC, la gestión estratégica de RRHH, la cultura organizacional y los factores externos.

Con base en lo anterior se puede inferir que es precisamente desde el interior de la Institución donde se puede y se debe difundir como parte de la cultura organizacional el **conocimiento del Servicio Civil de Carrera**, ya que es de vital importancia que el personal primeramente lo conozca, puesto que la solución a muchos de los retos, implica el interés y la participación tanto individual como colectiva. Es importante considerar que

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

aunado a esto, los resultados demuestran que la mayor parte del personal conoce los objetivos estratégicos y está comprometido con la filosofía de la organización, por lo que dicho fin en teoría no sería difícil de lograr.

Este tipo de esfuerzos se encuentran en el marco de la llamada **Gestión estratégica de Recursos Humanos**, que está innegablemente ligada a la contribución que el Departamento de RRHH podría realizar con más personal incluido a su cargo, y a su vez, en función de tener la autoridad y nivel de participación para poder planear, ejecutar, vigilar y controlar los procesos implicados de manera adecuada y eficaz.

Así mismo, es importante dentro de la **cultura organizacional**, la relación entre los jefes y subordinados, es decir, el interés activo de los mismos en las funciones diarias, el reconocimiento, la comunicación, la confianza y respeto mutuo. Al respecto, los resultados reflejan porcentajes favorables, es decir, existe motivación generalizada y satisfacción hacia el estilo de liderazgo actual en las áreas administrativas como para continuar laborando en la Institución y querer un crecimiento profesional dentro de la misma.

Dicho nivel de compromiso, es una fortaleza invaluable para la consecución de cualquier objetivo dentro de la organización, no obstante, las compensaciones salariales siempre serán objeto de desmotivación para este tipo de poblaciones de estudio mientras siga existiendo la problemática de inequidad y nepotismo que aqueja a nuestro país en la administración pública; para este caso de estudio, una importante falta de imparcialidad en el trato al personal, factor directamente relacionado con la teoría de la equidad vista en el capítulo III.

Desde luego existen **factores externos** que reprimen la implementación de un SCC, tales como: la legislación actual vigente, los costos de instrumentación bajo las limitaciones presupuestales cada vez mayores, y los compromisos políticos en cada cambio de gobierno; sin embargo, a pesar de ellos, y como se vio en los resultados de la investigación, los factores internos tienen un gran influencia con la cual es posible contribuir en pro de esta

cultura administrativa orientada al mérito, el reconocimiento a las funciones desarrolladas, la capacitación permanente, las evaluaciones del desempeño y las promociones, que a final de cuentas tendrán que reflejarse en resultados y beneficios concretos para la Institución.

### 5.3. PROPUESTA DE MEJORA

Una vez que se llevó a cabo el análisis y discusión de los resultados, se identificaron las áreas de oportunidad y dando el cumplimiento con el objetivo general y con los objetivos particulares, se desglosa en la tabla 5.49 la propuesta de mejora por área basada principalmente en los factores internos que como se mencionó en la discusión de los resultados son los que tienen la mayor correlación con todas las demás variables.

Tabla 5.49 Propuesta de mejora

<b>CORRELACIÓN</b>		<b>RESPONSABLE</b>
	<b>Factores Internos</b>	
<b>Conocimiento del SCC</b>	Es indispensable comprometer a los directivos, sensibilizando al titular de la organización y al comité directivo acerca de la importancia de la implementación del SCC para el personal administrativo a través del Departamento de RRHH con un programa estructurado y con el apoyo del Asesor Jurídico.	Recursos Humanos, Asesor Jurídico
<b>Gestión Estratégica de RRHH</b>	Será necesario crear un equipo de trabajo, ya sea con la institucionalización de un órgano o comité, o bien, la creación de un nuevo puesto dentro del Departamento de RRHH de manera permanente, responsable de conducir buena parte del proceso de construcción de un programa del SCC.	Recursos Humanos, Comité directivo
	Desarrollar un análisis organizacional cuidadoso y exhaustivo que permita conocer y entender las condiciones internas al momento de iniciar el proyecto. Así mismo, revisar el marco normativo de la institución para conocer la viabilidad jurídica del SCC con relación a las leyes y/o reglamentos más generales. También deberá revisar las condiciones presupuestales actuales de la organización para determinar la viabilidad económica del proyecto. Revisar simultáneamente las funciones de la organización y su plantilla de personal, a través del análisis de puestos que será indispensable para construir el sistema de ingreso, así como para determinar las posibles líneas de ascenso, promoción y desarrollo que podrán seguir los servidores públicos en su carrera.	Recursos Humanos, Asesor Jurídico, Control presupuestal

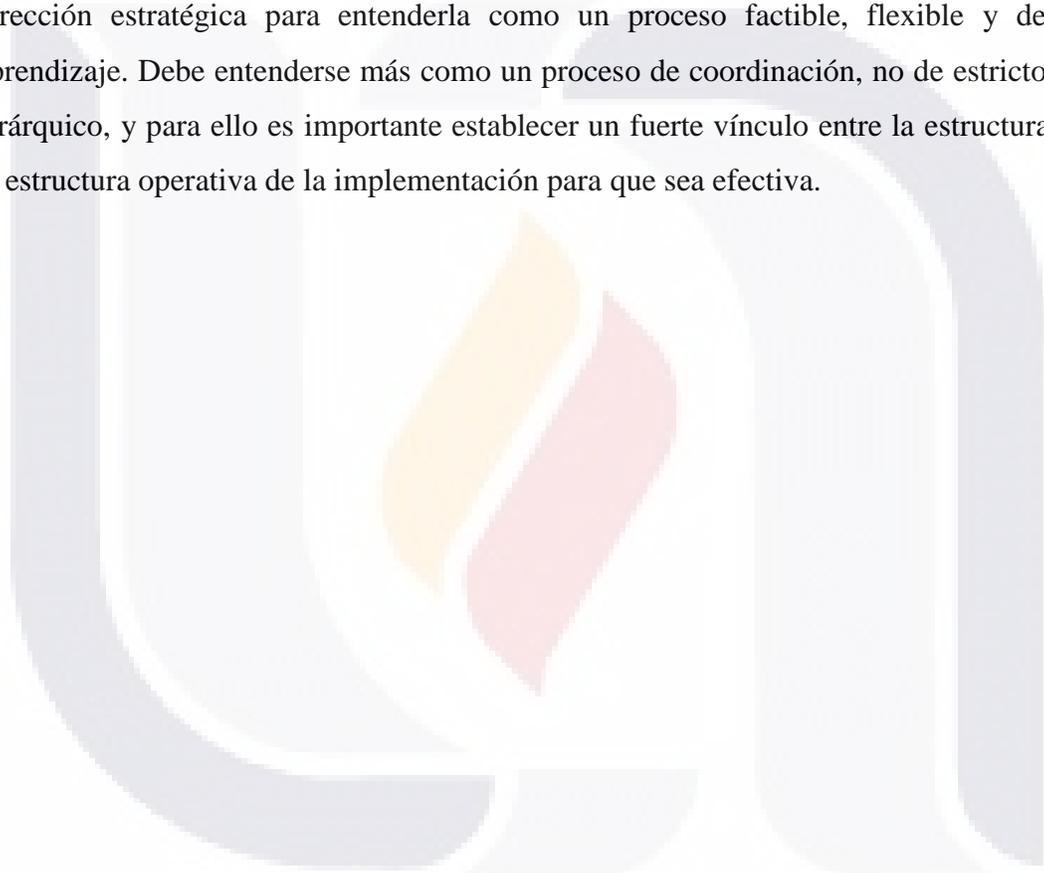
<p><b>Cultura Organizacional</b></p>	<p>Llevar a cabo un diagnóstico interno de la cultura organizacional que será de utilidad para conocer la viabilidad política.                  Se deberá recopilar la mayor cantidad de información posible acerca de las percepciones de los servidores públicos con la finalidad de ubicar los grupos y/o actores internos más importantes en términos de las relaciones liderazgo y poder organizacional.                  Complementar la información con las opiniones y comentarios del personal de la organización, que serán útiles para saber cómo perciben su situación actual, qué cambios suponen que traerá el SCC, qué conocimiento tienen en esta materia, qué sugerencias tienen, etc.                  Dicho análisis será un mecanismo útil para involucrar a un mayor número de miembros a la organización en el proyecto, con el fin de reducir la resistencia al cambio que podría enfrentar el SCC.</p>	<p>Recursos Humanos</p>
<p><b>Factores Externos</b></p>	<p>Realizar una investigación comparativa (nacional e internacional) tan amplia como sea posible, siguiendo por lo menos cuatro líneas de análisis: a) las normas, leyes y estatutos existentes en otros servicios civiles; b) las características actuales de los diferentes servicios civiles; c) la configuración específica de sus sistemas administrativos; d) las tendencias de reforma y modernización.                  Cabe mencionar, que de acuerdo al marco teórico incluido en el presente estudio, así como a los resultados obtenidos con el instrumento, estamos dentro de un contexto de servicio civil centralizado y de estructura abierta, por lo que, teniendo ya un panorama más amplio, se deberá ser realistas con la situación actual del país y tratar de adaptar las mejores prácticas tanto nacionales como internacionales que se ajusten a las posibilidades de la organización.</p>	<p>Recursos Humanos, Investigación y desarrollo académico</p>
	<p><b>Cultura organizacional</b></p>	
<p><b>Gestión Estratégica de RRHH</b></p>	<p>Al tener reunidos ya todos los elementos anteriores, se tendrá un conjunto de insumos suficientes para redactar un Estatuto (Reglamento y/o Ley) de un servicio civil completo, integral y preciso, debiéndose plantear tres preguntas fundamentales al comenzar con la redacción: qué incluir, en qué orden y con qué grado de detalle.                  Es importante considerar además de las partes que se mencionan como responsables, la participación de los mismos servidores públicos como diálogo interno para consolidar la legitimidad del proyecto y disminuir las resistencias internas.</p>	<p>Especialistas externos                  Asesor jurídico                  Comité directivo                  Recursos Humanos</p>

	<p>Definir quiénes serán los responsables de su implementación y su futura gestión. Se tendrían dos alternativas de acción: a) asignar la responsabilidad a alguna área que ya exista en la organización; b) crear una nueva área dedicada completamente a la implementación y gestión del servicio civil; siendo la segunda opción la más recomendada, en cuyo caso, se deberán considerar los siguientes aspectos básicos: el área de servicio civil deberá estar en un nivel adecuado dentro de la jerarquía organizacional; que la nueva área cuente con los recursos materiales, económicos y humanos suficientes; que los responsables sean verdaderos especialistas en sus respectivos ámbitos profesionales; el área responsable deberá ajustarse perfectamente a las características básicas que se tienen contempladas para la estructuración del servicio civil.</p>	<p>Comité directivo Asesor Jurídico</p>
	<p>Diseñar los sistemas administrativos considerando dos aspectos esenciales: qué sistemas diseñar y cómo diseñarlos, para lo cual, la Ley del SCC para el Estado de Aguascalientes incluye el siguiente conjunto de sistemas: en la etapa para aspirantes: planeación, reclutamiento, selección; y en la etapa de ingreso: contratación, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, promoción. La instrumentación de dichos sistemas deberá garantizar que el sistema en conjunto sea completamente equitativo e imparcial.</p>	<p>Recursos Humanos</p>
	<p>Una vez que el servicio civil haya quedado prácticamente construido, será fundamental que los responsables de su gestión desarrollen una estrategia intensiva de comunicación tanto institucional como hacia el ámbito externo. Será indispensable que el área responsable tenga la capacidad de comunicar claramente los beneficios que el SCC traerá para la organización y para los mismos servidores públicos.</p>	<p>Recursos Humanos Comunicación y Difusión</p>
	<p>Tras la aprobación y publicación del Estatuto particular y los sistemas administrativos de la organización, será necesario entrar a la fase de implementación con el fin de comprobar su eficacia y pertinencia. El área responsable seguramente tendrá que adaptar y ajustar durante los primeros meses y años del SCC sus diversos mecanismos, a fin de que el esquema en conjunto funcione con eficacia. Cada determinado tiempo será necesario evaluar el funcionamiento general del esquema para modernizarlo y mantener su legitimidad, su eficiencia y su utilidad.</p>	<p>Recursos Humanos</p>

Fuente: Elaboración propia con base en marco teórico del presente estudio.

De acuerdo a Salinas y Rosales (2004) para contextos como el mexicano, es importante reconocer que la implementación de un sistema como tal, no debe entenderse como el cumplimiento de grandes objetivos ni de ambiciosos planes de carrera administrativa; por el contrario, se debe cuidar el balance entre las restricciones y el margen de oportunidad que se tenga para traducirla en acciones específicas.

De acuerdo a lo anterior, la implementación puede visualizarse con el enfoque de la dirección estratégica para entenderla como un proceso factible, flexible y de mutuo aprendizaje. Debe entenderse más como un proceso de coordinación, no de estricto control jerárquico, y para ello es importante establecer un fuerte vínculo entre la estructura legal y la estructura operativa de la implementación para que sea efectiva.



## CONCLUSIONES

Al comienzo de la investigación se planteó una problemática, que a lo largo; la misma se ha desmenuzado en objetivos, tanto general como específicos, hipótesis, justificación así como alcance y delimitación; todo lo anterior fundamentado con un marco teórico para dar respuesta a una sola pregunta: “¿Cuáles son los factores principales que intervienen en la implementación del programa del Servicio Civil de Carrera para el personal administrativo de la Universidad Politécnica de Aguascalientes?”

Siguiendo la metodología de investigación correspondiente a través de la aplicación del instrumento de medición y después del análisis de los resultados, se concluye que, a pesar de los avances obtenidos, aún no existen las condiciones suficientes para la consolidación de un sistema de SCC en el área administrativa de la UPA; ya que se requiere entre otras cosas, de reformas a nivel jurídico, político y administrativo así como del fortalecimiento de los propios partidos políticos.

Sin embargo, dando respuesta a la pregunta de investigación, los factores principales que intervienen en la implementación del programa del SCC para el personal administrativo de la UPA, son principalmente aquellos que afectan desde el interior de la organización: los factores internos.

El estudio reveló, que dichos factores tuvieron la mayor influencia sobre todas las demás variables de estudio, reflejando una moderada correlación positiva. Sin embargo, se pudo apreciar que la variable “Gestión Estratégica de Recursos Humanos” es la influencia más importante en la cultura organizacional así como la innegable correlación de los factores externos al interior de la organización.

Se cumplió el objetivo general, ya que se analizó el proceso de implementación del SCC a través de documentación teórica y la aplicación del instrumento, con el cual se identificaron los factores clave para así formular la propuesta de mejora.

Así mismo, se cumplieron los objetivos específicos, con lo cual se concluye que los factores internos que juegan el papel más importante en la implementación del SCC son primeramente el conocimiento, ya que el problema radica en la falta de noción acerca del programa y que por ende, no forma parte de la cultura organizacional. El liderazgo actual, la imparcialidad, las herramientas tecnológicas e informáticas y los procedimientos son factores determinantes, sin embargo, el interés y la participación individual juegan el papel más importante en el éxito de la ejecución de un programa de tal magnitud.

Otro reto trascendente, son los factores externos a la organización, especialmente en el nivel de normas jurídicas que tiene que ver con el adecuado diseño de la parte reglamentaria y que dé lugar a la correcta ejecución de las mismas. Se trata de todo un proceso de reforma administrativa para sentar las bases para la construcción de un SCC independientemente del gobierno en turno. La labor apenas comienza y se requiere de otros elementos además de los jurídicos, que tienen que ver con la política, el sistema de administración burocrática y la cultura general de la población.

También se detectó que todos los procedimientos de la Ley del Servicio Civil de Carrera para el Estado de Aguascalientes, son aplicables y alcanzables, ya que corresponden a una adecuada GERH, sin embargo, en el transcurso de la presente investigación, se observó que dicha Ley, no contiene un apartado de derechos y obligaciones de los servidores públicos adscritos al mismo, además es importante señalar que tampoco incluye un procedimiento explícito de separación, ni de inconformidad, por lo que la contribución del Departamento de RRHH también debe estar orientada al análisis y solución en este tipo de imprecisiones.

Aunado a lo anterior, y dando respuesta a otro de los objetivos específicos, se detectó que la contribución actual del Departamento de RRHH es escasa, ya que como se presentó en el capítulo IV, entre las amenazas más frecuentes se encuentra la susceptibilidad ante los cambios políticos en la administración Estatal, tanto como las limitantes en el presupuesto gubernamental, teniendo como resultado la insuficiente o nula libertad de acción y toma de decisiones con respecto a la GERH.

La hipótesis se acepta, ya que a través del proceso de investigación, se identificaron los factores que influyen en el proceso de la implementación del programa del SCC para el personal administrativo de la UPA, pudiéndose formular la propuesta de mejora a partir del análisis correlacional de los resultados y enfocada en las variables donde se encontró una moderada y fuerte correlación positiva.

Así pues, con base en todo lo anterior, y haciendo referencia a la cita Joseph de Maistre, (1753) quien sostuvo que “cada nación tiene el gobierno que merece”, una de las partes más interesadas en una figura como lo es un SCC, no sólo deben ser los gobiernos, sino también las sociedades; todos y cada uno de nosotros como ciudadanos, somos responsables de mejorar la calidad de vida en nuestro país.

Más allá de ser una reforma inconclusa, el SCC es una carrera muy larga que apenas inicia, es toda una filosofía que en otros países ya está en marcha. México tiene todos los instrumentos para su ejecución, las bases institucionales ya han comenzado a crearse y seguramente se seguirán construyendo para llegar a su consolidación, que a su vez no es una finalidad, sino un medio para la construcción de una mejor sociedad.

Ahora más que antes se requieren gobiernos y administraciones públicas responsables, eficientes y profesionales, por lo que a falta de voluntad política, es indiscutible la necesidad de fomentar una cultura cívica, comenzando desde el interior de las organizaciones con los recursos tecnológicos, económicos y el capital intelectual disponible, labor que requiere de conocimiento, trabajo en equipo, voluntad y paciencia, lo cual no es imposible de lograr.

## ANEXO A: INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

### *Cuestionario sobre la implementación del Servicio Civil de Carrera en la UPA*

**OBJETIVO.-** El motivo de este cuestionario es recopilar información que ayude a generar un diagnóstico de la implementación del Servicio Civil de Carrera en la UPA, entendiéndose por éste como los procesos referentes a la Gestión Estratégica de Recursos Humanos a través de Gobierno del Estado, orientados a lograr una auténtica carrera profesional.

*Éste es un ejercicio meramente académico en donde los resultados se verán reflejados de manera global y la información proporcionada será absolutamente anónima y confidencial.*

**INSTRUCCIONES.-** El cuestionario muestra valores que van desde: *Totalmente de acuerdo* hasta: *Totalmente en desacuerdo*, por favor seleccione en cada una de las siguientes afirmaciones la opción que más se ajuste a su opinión.

#### **I.- DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO.**

Área		Sexo		Edad		Escolaridad		Antigüedad	
		F	M						
Administración				18-23		Primaria		Menos de 1 año	
Vinculación				24-29		Secundaria		Entre 1 y 2 años	
Planeación				30-35		Bachillerato		Entre 3 y 4 años	
				36-41		Licenciatura		Entre 5 y 6 años	
				42-47		Maestría		7 años o más	
				48-53		Doctorado			
				54 ó mas					

#### **II. CUESTIONARIO.**

<b>CONOCIMIENTO DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA</b>	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1.- Tengo referencias acerca del programa del Servicio Civil de Carrera	5	4	3	2	1
2.- Conozco de qué se trata el programa del Servicio Civil de Carrera	5	4	3	2	1
3.- Se me ha informado acerca del programa del Servicio Civil de Carrera dentro de la organización	5	4	3	2	1
4.- Conozco alguna organización en la que se esté implementando o aplicando el programa del Servicio Civil de Carrera	5	4	3	2	1

<b>PROCESOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS</b>	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5.- Conozco los objetivos estratégicos de la organización	5	4	3	2	1
6.- Entiendo como mi trabajo se relaciona con los objetivos de la organización	5	4	3	2	1
7.- Me enteré de mi empleo actual a través de un anuncio o convocatoria	5	4	3	2	1
8.- Competí con uno o más candidatos al ingresar a la organización	5	4	3	2	1
9.- Fui entrevistado por el departamento de recursos humanos antes de ser contratado	5	4	3	2	1
10.- Me fueron aplicados exámenes de conocimientos técnicos relativos al puesto como requisito para poder ser contratado	5	4	3	2	1
11.- Se me informó desde mi ingreso acerca del alcance profesional que podría tener dentro de la organización	5	4	3	2	1
12.- Participé en un curso de inducción	5	4	3	2	1
13.- Cuento con una descripción de mi puesto por escrito y actualizada	5	4	3	2	1
14.- Recibo el entrenamiento adecuado para desarrollar mi trabajo	5	4	3	2	1
15.- Conozco los programas de capacitación y desarrollo disponibles en mi organización	5	4	3	2	1
16.- Recibo retroalimentación adecuada por parte de mi jefe inmediato sobre la calidad del trabajo que realizo	5	4	3	2	1
17.- Ha sido evaluado mi desempeño conforme a criterios y lineamientos técnicos durante mi trayectoria laboral dentro de la organización	5	4	3	2	1
18.- Hay suficientes oportunidades de carrera y mejoramiento profesional en la organización	5	4	3	2	1
19.- La organización prepara adecuadamente a sus empleados para que sean promovidos	5	4	3	2	1

<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
20.- Conozco y estoy comprometido con la filosofía de la organización (misión, visión, valores)	5	4	3	2	1
21.- Mi jefe inmediato me alienta a participar en programas de capacitación	5	4	3	2	1
22.- Tengo confianza en las habilidades de mi jefe inmediato en el desempeño de sus funciones	5	4	3	2	1
23.- Conozco claramente lo que mi jefe inmediato espera de mi	5	4	3	2	1
24.- Mi jefe inmediato tiene interés activo en mi trabajo	5	4	3	2	1
25.- Mi jefe inmediato conoce mis fortalezas	5	4	3	2	1
26.- Recibo una compensación salarial acorde con mis conocimientos, habilidades y experiencia	5	4	3	2	1
27.- Mi trabajo es reconocido	5	4	3	2	1
28.- Quisiera tener más y mejores oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades	5	4	3	2	1
29.- La organización es un buen lugar para trabajar	5	4	3	2	1

<b>FACTORES QUE IMPACTAN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SERVICIO CIVIL DE CARRERA</b>	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
30.- Los factores políticos tienen un impacto positivo en la aplicación del Servicio Civil de Carrera	5	4	3	2	1
31.- Es importante la cultura general para el éxito en la implementación del Servicio Civil de Carrera	5	4	3	2	1
32.- Se requiere contar con un mayor presupuesto para implementar el Servicio Civil de Carrera	5	4	3	2	1
33.- Se requiere contar con más personal para implementar el Servicio Civil de Carrera	5	4	3	2	1
34.- Se requiere contar con más herramientas tecnológicas y/o informáticas para implementar el Servicio Civil de Carrera	5	4	3	2	1
35.- La legislación actual facilita la implementación del Servicio Civil de Carrera	5	4	3	2	1
36.- Es adecuado el procedimiento que sigue la organización para la implementación del Servicio Civil de Carrera	5	4	3	2	1
37.- El estilo de liderazgo actual contribuye en la implementación del servicio Civil de Carrera	5	4	3	2	1
38.- En mi organización hay imparcialidad en el trato al personal	5	4	3	2	1
39.- La Gestión Estratégica de Recursos Humanos contribuye para la correcta implementación del Servicio Civil de Carrera	5	4	3	2	1
40.- El interés y participación individual es factor determinante para el éxito en la implementación del Servicio Civil de Carrera	5	4	3	2	1
41.- El Servicio Civil de Carrera puede contribuir favorablemente en el desarrollo profesional	5	4	3	2	1
42.- Es necesaria la implementación del Servicio Civil de Carrera dentro de la organización	5	4	3	2	1

**GRACIAS POR TU APOYO**

**ANEXO: B OFICIO**

Aguascalientes, Ags. a 7 de septiembre del 2010

ASUNTO: Solicitud de autorización

C. Dr. Jorge Guillén Muñoz  
Rector  
Universidad Politécnica de Aguascalientes  
Presente

**UPA** Universidad Politécnica de Aguascalientes  
**SECRETARÍA ADMINISTRATIVA**  
21 SET/ 2010  
**RECIBIDO**

Estimado Dr. Guillén,

En virtud de haber tenido la oportunidad de ingresar a estudiar la Maestría en Ciencias Económicas y Administrativas en el área de Desarrollo del Capital Humano que imparte la Universidad Autónoma de Aguascalientes, me he comprometido con la aplicación práctica de mi proyecto de tesis en la Institución referente al programa del Servicio civil de Carrera a cambio del subsidio económico que ésta me otorga para tales efectos.

Como es de su conocimiento, dentro de los esfuerzos institucionales por establecer un Plan de Carrera para el personal, se han estado incorporando algunos instrumentos para dicho fin, mismos que no han sido implementados en su totalidad en el área administrativa debido a la naturaleza de los procedimientos requeridos, por lo cual nace la inquietud de realizar un análisis del proceso de implementación del programa del Servicio Civil de Carrera para así identificar la influencia de factores tanto internos como externos y con base en ello realizar propuestas de mejora, que a su vez coadyuve en el mejoramiento del clima laboral.

Es por lo anterior, que solicito su autorización para la aplicación de la encuesta que anexo al presente Oficio en las áreas administrativas de la Institución, mismo que ya fue revisado y aprobado por mi comité tutorial conformado por la M.A. Silvia Mata Zamores (Directora de Tesis), el M.A. Ricardo González Álvarez (Asesor 1) y el M.A. Alfredo Villalobos García (Asesor 2).

Le agradezco de antemano por el apoyo otorgado y aprovecho para enviarle un afectuoso saludo.

*Ma. Irene Fernández Molina*

L.R.I. Maria Irene Fernández Molina

**UPA** DIRECCION DE VINCULACION  
21 SET. 2010  
**RECIBIDO**  
FIRMA: C.p. Ing. Ricardo S. González de Alba  
Mtro. Efrén Martín Velázquez Calzada  
Mtro. Eduardo Contreras Barba  
Lic. Gabriela Martínez Serna

**UPA** Universidad Politécnica de Aguascalientes  
**RECTORIA**  
- 7 SEP 2010  
**RECIBIDO**

## GLOSARIO

Centralización: Dicho del poder público: Asumir facultades atribuidas a organismos locales.

Cooptación: Llenar las vacantes que se producen en el seno de una corporación mediante el voto de los integrantes de ella.

Descentralización: Transferir a diversas corporaciones u oficios parte de la autoridad que antes ejercía el gobierno supremo del Estado.

Desconcentrado: Dicho de un organismo o de una institución del Estado: Que tiene capacidad en sí mismo para actuar y tomar decisiones.

Entidad: Colectividad considerada como unidad. Especialmente, cualquier corporación, compañía, institución, etc., tomada como persona jurídica.

Homólogo: Relación entre las personas que ejercen cargos iguales en ámbitos distintos.

Mérito: Acción que hace al hombre digno de premio o de castigo.

Nepotismo: Desmedida preferencia que algunos dan a sus parientes para las concesiones o empleos públicos.

Paraestatal: Dicho de una institución, de un organismo o de un centro: Que, por delegación del Estado, coopera a los fines de este sin formar parte de la Administración Pública.

Terna: Conjunto de tres personas propuestas para que se designe de entre ellas la que haya de desempeñar un cargo o empleo.

## BIBLIOGRAFÍA

### Fuentes impresas

Arias, L.F.; Espinoza, V.H. (2006). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. Sexta edición. TRILLAS, S.A. DE C.V. México.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Tercera edición. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. México.

Davis, K. y Newstrom J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. Duodécima edición. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. México.

De la Calle, M. y Ortiz de Urbina, M. (2004) *Fundamentos de Recursos Humanos*. PEARSON EDUCACIÓN, S.A. España.

Dessler, G. y Varela, R. (2004). *Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano*. Segunda edición. PEARSON EDUCACION DE MEXICO, S.A. DE C.V. México.

Díaz, H. (2008). *El cluster mueblero en Aguascalientes: La forma de operar y vincularse en cuanto a la innovación y competitividad empresarial*. Tesis de Maestría, Instituto Tecnológico de Aguascalientes, Aguascalientes, México.

Dussauge, M. (2005). Sobre la pertinencia del Servicio Profesional de Carrera en México. *Foro Internacional* 182, XLV, 761-794

Farías, J. (2006). *Dirección de capital humano. Énfasis en perfilamiento y desarrollo*. Primera edición. MGT CONSULTORÍA, S.A. DE C.V. México.

Gibson, J., Ivancevich, J. Donnelly J. y Konopaske, R. (2006). *Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. Duodécima edición. MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. México.

Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Tercera edición. PEARSON EDUCACION, S.A. España.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2002). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Kaiser, R., Hogan, R. y Craig, B. (2010). El liderazgo y el destino de las organizaciones. *RH Magazine. La referencia del ejecutivo de recursos humanos*, 01, 36-43.

Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. Decimotercera edición. MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. México.

Moreno, D. (2004). *El Servicio público de carrera en las entidades federativas de México: la experiencia franco-mexicana 1999-2003*. Primera edición. TALLERES GRÁFICOS GOBIERNO DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES. México.

Pardo, M. (2005). *El Servicio Civil de Carrera para un mejor desempeño en la Gestión Pública*. AUDITORÍA SUPERIOR DE LA FEDERACIÓN. México.

Salinas, J. y Rosales, E. (2004). *Servicio Civil de Carrera en México*. Primera edición. GRUPO PARLAMENTARIO DEL PRD CÁMARA DE DIPUTADOS, CONGRESO DE LA UNIÓN LIX LEGISLATURA. México.

Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (2006). *Administración*. Sexta edición. EDITORIAL PROGRESO, S.A. DE C.V. México.

Winsborough, D., Kaiser, R. y Hogan, R. (2010). La personalización optimiza los recursos humanos. *RH Magazine. La referencia del ejecutivo de recursos humanos*, 01, 44-47.

### **Fuentes electrónicas.**

Cázares, A. (2005). *La profesionalización del servidor público a través del servicio civil de carrera, un asunto pendiente en México*. Consultado el 18 de enero de 2010, en: <http://sincronia.cucsh.udg.mx/cazares05.htm>

Diccionario de Política y Administración Pública (s/f). Consultado el 20 de marzo de 2010, en: <http://biblioteca.cide.edu>

Gobierno del Estado de Aguascalientes. (2009). *Periódico Oficial del Estado de Aguascalientes*, LXXII, 33. Consultado el 7 de enero de 2011, en: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Estatal/Aguascalientes/wo37790.pdf>

Gobierno del Estado de Aguascalientes. (2007). *Periódico Oficial del Estado de Aguascalientes*, LXX, 49. Consultado el 7 de enero de 2011, en: [http://eservicios.aguascalientes.gob.mx/servicios/PeriodicoOficial2009/usuario\\_webexplorer.asp?precommand=Download&folder=2007%5C12+Diciembre%5C&file=49%2D03122007%28Primera+Secc%29%2Epdf](http://eservicios.aguascalientes.gob.mx/servicios/PeriodicoOficial2009/usuario_webexplorer.asp?precommand=Download&folder=2007%5C12+Diciembre%5C&file=49%2D03122007%28Primera+Secc%29%2Epdf)

H. Congreso del Estado de Aguascalientes. (2005). *Ley del Servicio Civil de Carrera para el Estado de Aguascalientes*, LXIV, 46. Consultado el 7 de enero de 2011, en: [http://www.aguascalientes.gob.mx/gobierno/leyes/leyes\\_PDF/19012010\\_115651.pdf](http://www.aguascalientes.gob.mx/gobierno/leyes/leyes_PDF/19012010_115651.pdf)

H. Congreso de la Unión. (2003). *Ley del Servicio Profesional de Carrera*. Consultado el 7 de enero de 2011, desde: [www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/260.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/260.pdf)

Mundo Citas (2011). Consultado el 8 de abril de 2011 desde:  
<http://www.mundocitas.com/autor/Joseph+De/Maistre>

Pontifes, A. (2007), *Desarrollo de un modelo de profesionalización para los servidores públicos de las administraciones estatales*, Consultado el 11 de febrero de 2010 desde:

[http://profesionalizacion.hidalgo.gob.mx/descargables/Modelo\\_profesionalizacion.pdf](http://profesionalizacion.hidalgo.gob.mx/descargables/Modelo_profesionalizacion.pdf)

Unidad de Servicio Profesional y Recursos Humanos de la Administración Pública Federal (s/f). *Profesionalización del Recurso Humano de las Administraciones Públicas*. Consultado el 23 de octubre de 2010, [en: http://www.funcionpublica.gob.mx/](http://www.funcionpublica.gob.mx/)

