



UNIVERSIDAD POPULAR AUTONOMA DEL ESTADO DE PUEBLA

Con reconocimiento de validez oficial de estudios de la secretaría de educación pública, según acuerdo inscrito en la sección primera del libro VI de instituciones educativas a fojas 42. acuerdo No. de oficio 00001911 de 20 de febrero de 1984.

TITULO DE LA TESIS

**REDIRECCIONAMIENTO DE POLÍTICAS DE PERSONAL
COMO MEDIO DE CREAR ARRAIGO EN EL CAPITAL
HUMANO. CASO UVAQ.**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

L.A.E. LILIA PATRICIA LOPEZ VAZQUEZ

ASESOR

M.A. ARTURO TORRES FERNÁNDEZ

SEPTIEMBRE DE 2002



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicatoria

*A Eduardo,
Por todo su apoyo y comprensión,
y por su diaria decisión de amarme ...*

*A Eduardito,
Por la luz que ha dado a mi vida ...*

*A mis papás, Sara y Eustaquio,
Por su ejemplo y cariño ...*

A Jesús por María..

Agradezco

*Al M.A. Javier Muñoz Orozco,
por el crecimiento profesional y personal
que me han dejado las siempre gratas
conversaciones con él, compartiendo sus
experiencias y opiniones, pero sobre todo,
por distinguirme con su amistad ...*

*A la Lic. Sandra Luz García Sánchez,
por el gran apoyo que me ha brindado,
por su ejemplo profesional,
por ser la impulsora de este trabajo
y más que nada,
por su invaluable amistad ...*

*A la Lic. Lucía de la Cueva García Teruel
por sus siempre apreciadas opiniones,
su incansable disposición de ayudar
y por ser testimonio de vida ...*

*A los M.A. Arturo Torres Fernández y
Roberto Taboada González
por su paciencia en la revisión de este
trabajo, y por lo mucho que han
aportado a mi formación profesional ...*

*A Dios Nuestro Señor,
por el plan de vida que diseñó para mí...*

ÍNDICE

1. Introducción	1
2. Antecedentes	
2.1 Planteamiento del Problema	5
2.2 Universidad Vasco de Quiroga: Historia y Filosofía	8
3. Marco Teórico	
3.1 <i>El Factor más Importante: El Recurso Humano</i>	13
3.1.1 Planeación Estratégica y Administración de Recursos Humanos	16
3.1.2 El Valor del Capital Humano en las Universidades	18
3.2 <i>Teorías de la Motivación</i>	19
3.2.1 La Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow	19
3.2.2 Teoría "X" y Teoría "Y" de Douglas McGregor	20
3.2.3 Teoría de la Motivación – Higiene	21
3.2.4 Teoría ERG	21
3.2.5 Teoría de las Necesidades de McClelland	22
3.2.6 Teoría de la Evaluación Cognoscitiva	22
3.2.7 Teoría del Establecimiento de Metas	23
3.2.8 Teoría del Reforzamiento	23
3.2.9 Teoría de la Equidad	23
3.2.10 Teoría de las Expectativas	24
3.2.11 Teoría "Z"	24
3.3 <i>Sistemas de Trabajo de Alto Desempeño</i>	26
3.4 <i>Desarrollo de Personal y Planeación de Carrera Profesional</i>	32
3.5 <i>Prestaciones al Personal</i>	37
3.5.1 Objetivos de las Prestaciones y Servicios al Personal	37
3.5.2 Relación de las Prestaciones con la Motivación del Empleado	38
3.5.3 Prestaciones de Ley	39
3.5.4 Planes Voluntarios de Prestaciones	40
3.6 <i>Políticas de Personal en el Nivel Superior</i>	41
3.6.1 Situación Laboral de los Docentes en el Nivel Superior	41
3.6.2 Políticas de Personal Docente en la UVAQ	43
4. Diseño de la Investigación	
4.1 <i>Objetivo</i>	46
4.2 <i>Hipótesis</i>	46
4.3 <i>Variables</i>	46
5. Resultados del Muestreo	
5.1 <i>Conformación de la Planta Docente</i>	49
5.1.1 Género	49
5.1.2 Edad	50
5.1.3 Estado Civil	50
5.1.4 Dependientes Económicos	51
5.1.5 Actividad Económica Preponderante	52
5.1.6 Grado Académico	53

5.1.7 Antigüedad en la UVAQ	54
5.1.8 Horas Clase por Semana en la UVAQ	55
5.1.9 Tipo de Contrato en la UVAQ	56
5.1.10 Participación en la UVAQ	58
5.1.11 Perfil Típico del Docente UVAQ a Nivel Licenciatura	58
5.2 <i>Necesidades Profesionales</i>	59
5.3 <i>Expectativas Profesionales</i>	63
5.4 <i>Necesidades Personales y Familiares</i>	64
5.5 <i>Percepción de la Valoración de la Administración de la Universidad sobre el Trabajo Docente</i>	66
5.6 <i>Percepción de la Valoración Humana de la Administración de la Universidad hacia los Profesores</i>	68
5.7 <i>Percepción de los Profesores sobre su Propia Integración a la Universidad</i>	70
5.8 <i>Resumen de Percepción de los Docentes del Lugar que Ocupan en la Institución</i>	71
5.9 <i>Análisis de Cruces de Variables</i>	72
5.9.1 <i>Necesidades Profesionales vs Actividad Preponderante y Edad</i>	72
5.9.2 <i>Necesidades Personales vs Estado Civil, Género y Edad</i>	72
5.9.3 <i>Visualización Profesional vs Actividad Preponderante, Tipo de Contratación y Edad</i>	73
5.9.4 <i>Percepción de Valoración de la Administración de la Universidad del Trabajo Docente vs Tipo de Contrato</i>	74
5.9.5 <i>Percepción de Valoración Humana de la Administración Universitaria hacia los Catedráticos vs Tipo de Contrato</i>	74
5.9.6 <i>Percepción de los Profesores de su Propia Integración a la Universidad vs Tipo de Contratación</i>	75
5.10 <i>Resumen de Resultados y Conclusiones a la Investigación de Campo</i>	76
5.11 <i>Testimonios del Personal Reunido en el Taller de Planeación Estratégica UVAQ, Julio de 2002</i>	80
6. Propuesta de Estrategias de Capitalización del Recurso Humano	82
7. Conclusiones	95
8. Bibliografía	97
9. Anexos	100

1. INTRODUCCIÓN

El proceso de globalización de la economía es un fenómeno que, sin lugar a dudas, ha cobrado ya un lugar en la historia mundial pues su impacto ha llegado a todos los rincones del planeta e invadido todas las esferas de la vida humana. En el ámbito educativo, podemos abordar las repercusiones de un mundo sin fronteras desde dos perspectivas distintas:

1) La globalización ha desatado una competencia descarnada por la conquista de un mercado económica y geográficamente cada vez más amplio, donde ha quedado de manifiesto que los grandes jugadores son los países que han alcanzado mayores niveles de desarrollo económico. Por su parte, las economías incipientes han coincidido en que, entre otros factores, el retraso educativo es un ancla que impide el crecimiento social y económico del país, por lo que es imperativo lograr en su población niveles de preparación equiparables a los de los países desarrollados, para que sus líderes puedan ser creadores y propulsores de estrategias que permitan a la sociedad en conjunto ingresar exitosamente en este proceso y competir a su vez con los líderes que dirigen las organizaciones y los gobiernos de países con mayor desarrollo. Aquí es donde la oferta de Educación Superior en nuestro país tiene un fuerte compromiso con la sociedad, tanto en cantidad como en calidad. Es sabido de manera popular, que sólo uno de cada cien niños que ingresan a la educación primaria, tendrá estudios de licenciatura en su edad adulta, lo cual evidencia la necesidad de llevar más oportunidades de educación superior a la población – por supuesto, dentro de un plan maestro de educación a todos niveles - . Más aún, elevar la calidad en la educación requiere, efectivamente, de grandes esfuerzos en infraestructura, pero los logros que ésta puede proveer, no se comparan con los que se producen en la relación maestro – alumno, la cual seguirá siendo la base de la verdadera formación y de hecho, el único factor *per se* que crea calidad en la educación.

2) La inquietud de salir del contexto local en búsqueda de opciones educativas diferentes, ha sido un fenómeno social que se ha presentado a lo largo de toda la historia. Más aún, la oferta académica ha dejado de ser local, toda vez que la globalización no es tan sólo un hecho económico, sino que también es social. El deseo de conocer nuevas culturas y el enriquecimiento que esto trae al joven, aunado a la experiencia de ser independiente y la oportunidad de enfrentarse a la vida solo, en un ambiente diferente a aquél en que se desarrolló, ha llevado a tener una gran apertura a los intercambios estudiantiles internacionales y la promoción de estudios en el extranjero, ya sea con o sin financiamiento por parte de organismos gubernamentales y fundaciones educativas. Así, los planes para realizar estudios en el extranjero son actualmente una demanda que los estudiantes hacen a las Universidades, tanto en el nivel de Licenciatura como en el de Posgrado. Sin embargo, esto impone un doble compromiso: el primero es lograr una eficiente vinculación con Instituciones que ofrezcan programas académicos de calidad y compatibles con los intereses de los jóvenes locales, y el segundo, - que de hecho antecede al anterior para lograrlo -, es el alcanzar estándares de competitividad mundial para por una parte, ser una opción atractiva para los estudiantes internacionales, y por otra, para que nuestros alumnos cuenten con la formación integral, académica y humana, que requieren para acceder a Universidades de alto nivel.

Ambos enfoques presentados representan un reto para las Universidades e Instituciones de Educación Superior en nuestro país: ofrecer estudios superiores de la mayor calidad académica posible.

Ahora bien, la calidad es la respuesta a la tendencia humana de preferir aquello que ofrece mejores características y mayores ventajas. Y de hecho, a lo largo de la historia de la humanidad, se han creado innumerables medidas para asegurar la calidad de las cosas: en el código de Hammurabi, se señalaba la pena de muerte para el constructor que hiciera una casa que por falta de solidez se hundiera y quitara la vida a sus habitantes; los fenicios, eliminaban los errores cortando la mano a quien los cometiese, y entre diversas culturas antiguas, existían probadores de alimentos para los reyes para evitar que aquellos no perjudicaran su salud.

Todos estos ejemplos nos hablan de la relación del hombre con su obra y el orgullo que significa que ésta, lleve su nombre y su apellido como el reconocimiento de la calidad que ostenta.

Si trasladamos esta idea a la educación, nos daremos cuenta de que la calidad educativa se concentra precisamente, en la relación del docente con el receptor de su trabajo, su alumno. Sin embargo, este es un hecho evidente y es ampliamente reconocido que una buena escuela es caracterizada por buenos maestros, y casi de manera automática cuando se señala la baja calidad de una Institución educativa, la primera sentencia es que tiene "malos" maestros y es necesario reemplazarlos. Pero, ¿qué hay detrás de los buenos y los malos maestros? ¿cómo logra una Institución educativa mantener una planta docente de alto nivel a través del tiempo?

Reconocer la importancia del personal que da vida a la academia como el motor de la calidad y la competitividad educativa, es el espíritu del presente trabajo, para a partir de ello aportar estrategias para el desarrollo del capital humano en la educación.

Para ello, se parte de la hipótesis de que ante las circunstancias dispares en que compiten las Universidades consolidadas y las emergentes, éstas deben capitalizar sus recursos humanos docentes como ventaja competitiva mediante estrategias que promuevan su desarrollo y a la vez creen arraigo en el personal, para permanecer y posicionarse en el mercado.

Para apoyar esta hipótesis, se presenta como antecedentes, el planteamiento del problema y una reseña de la Universidad Vasco de Quiroga, como caso de estudio. A continuación, como marco teórico, se señala la importancia del recurso humano y como se inserta éste en la planeación estratégica de la empresa y se discute el valor que tienen el capital humano de manera específica en las Universidades.

En la segunda sección del marco teórico, se abordan las principales teorías de la motivación con el objeto de tener un acercamiento a la comprensión de qué es realmente lo que hace que quienes colaboran en una organización, participen en ella activamente, sean productivos y se identifiquen con la misma. Esto es reforzado en el tercer apartado con la descripción de los sistemas de alto desempeño, donde se presentan las características y los principios por los que se rigen las organizaciones que trabajan con estos sistemas, con el propósito de visualizar la incidencia del recurso humano en el logro de niveles óptimos de desempeño.

Posteriormente se aborda el tema de desarrollo de personal y la planeación de carrera profesional donde se indica su importancia y los factores que deben considerarse en la implementación de dichos planes.

El quinto apartado del marco teórico, presenta lo que son las prestaciones de personal y por qué deben implementarse en las empresas. Adicionalmente, se enuncian las prestaciones que deben otorgarse conforme a la ley y se dan opciones para la elaboración de planes voluntarios de prestaciones.

Para cerrar con esta parte de fundamento teórico, se discute la situación laboral de los docentes del nivel superior y se indican las principales políticas de personal que tienen en el momento presente la Universidad Vasco de Quiroga.

Para generar estrategias para el desarrollo y la capitalización del personal docente, se realizó una investigación para conocer cómo está conformada la planta magisterial de la UVAQ, cuáles son las necesidades y expectativas de los profesores y cómo perciben que son valorados por la Institución y qué tan integrados a ella se sienten. La descripción de la metodología de esta investigación y los resultados de la misma, se presentan en los capítulos 4 y 5.

Por último, se presentan las estrategias que se proponen para crear arraigo en el personal docente y lograr su capitalización como ventaja competitiva sostenida, en base a los resultados de la investigación contenida en el presente trabajo.

2. ANTECEDENTES

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1.1 SITUACIÓN DE COMPETENCIA: UNIVERSIDADES EMERGENTES VS UNIVERSIDADES CONSOLIDADAS

Las Instituciones de Educación Superior Privadas, en su mayoría, son constituidas como asociaciones o sociedades civiles que, aunque con objetivos económicos diferentes, persiguen el siempre noble fin de acercar más educación para la población mexicana, lo cual es un beneficio directo para el desarrollo del país, toda vez que en innumerables foros de análisis económico, político y social ha salido a la luz que el principal detonante para superar las debilidades y amenazas que enfrenta nuestro país, es la educación.

Aún cuando todas las Instituciones de Educación Superior Privadas, - al margen de sus filosofías y metodologías propias -, contribuyen a ampliar la oferta educativa, no se escapan de entrar en una dura competencia entre ellas, ya que finalmente, su principal fuente de recursos financieros son los ingresos por colegiaturas que aportan los alumnos, por lo que necesitan captar el mayor número de estudiantes, según la capacidad que tenga cada una, para poder operar sanamente, desde el punto de vista económico.

Dentro de las universidades particulares, se pueden distinguir principalmente dos tipos*:

1. Emergentes
2. Consolidadas

Para efectos de este trabajo, se hará referencia como emergentes, en términos generales, a aquellas que tienen entre uno y 20 a 25 años de vida, que se encuentran en una etapa de posicionamiento en un segmento de su mercado local, o a lo sumo, regional, con una oferta de programas académicos limitada a dos o tres ramas del conocimiento y que enfrentan una fase de crecimiento en infraestructura, tecnología y estructura administrativa.

Las universidades consolidadas se tipificarán como aquellas con más de 25 años de vida, que se encuentran bien posicionadas en su mercado, por lo menos de manera regional, que cuentan ya con una infraestructura que les permite satisfacer a su mercado de manera eficiente y con posibilidades de ofertar programas académicos que respondan

* Esta clasificación es una conceptualización de la sustentante, bajo los criterios definidos y expresados en el presente trabajo.

a todas las ramas del conocimiento, con una amplia visión de innovación tecnológica en la educación y con una estructura administrativa consolidada y experta.

Como se ha mencionado anteriormente, ambos tipos de universidades compiten por el mercado estudiantil, y donde más aún, también participan las instituciones públicas, mismas que cuentan a su vez, con presupuestos muy importantes que les asigna el Estado y que en la mayor parte de las veces, rebasan por mucho los recursos con que cuentan las universidades particulares.

Por supuesto, cada universidad deberá posicionarse, segmentando claramente su mercado, con lo que atenderá a un público distinto. Pero aún así, el panorama parece no presentar una competencia nada justa, ya que la infraestructura, el soporte tecnológico y los recursos financieros que manejan las universidades privadas consolidadas - y las públicas - parecen estar a años luz de lo que las universidades emergentes cuentan y sin embargo, son una competencia real, toda vez que tienen que responder a la misma necesidad social de educación de calidad, para no terminar como "academias de segunda" o "universidades patito".

Ante esta realidad de difícil competencia para las universidades emergentes, es importante buscar qué opciones tienen para enfrentarse a las universidades consolidadas. Estas ofrecen, en su mayoría, atractivas instalaciones académicas, deportivas y culturales, como son aulas y auditorios equipados, bibliotecas actualizadas, así como canchas de entrenamiento para diversas disciplinas deportivas, entre otros, además del empleo de alta tecnología de los servicios que ofrecen a los alumnos. Definitivamente, las universidades emergentes tendrán que planear cómo hacerse de esa misma infraestructura en un mediano plazo, ya que es un factor que no puede suponerse que no influye en las preferencias del mercado estudiantil y las universidades consolidadas, por su parte, no detendrán su crecimiento en este aspecto, por lo que las emergentes tienen que poner especial atención en no quedarse a la zaga.

Entonces, la carta que deben jugar las universidades emergentes en el corto plazo para subsistir este entorno, es la calidad académica. En estos momentos, los estudiantes y los padres de familia todavía privilegian este aspecto sobre la infraestructura, por lo que es buen momento de fortalecer el ejercicio docente y abanderarlo como ventaja competitiva.

La Universidad Vasco de Quiroga es la Institución objeto del presente estudio. La UVAQ es pionera en educación superior privada en el estado de Michoacán, con 23 años de experiencia en la impartición de programas de bachillerato, licenciatura y posgrados, y con una presencia en 5 ciudades en la región y 7 centros educativos. Conforme a la clasificación presentada, se encuentra dentro del grupo de las universidades emergentes, de amplio crecimiento y como veremos en el capítulo correspondiente a su historia y filosofía, es una Universidad en vías de expansión abierta y con un fuerte potencial de desarrollo.

La UVAQ se encuentra insertada principalmente en una población con vocación estudiantil, y en un mercado que en el que participan varios centros educativos del régimen público consolidados, mismos que cuentan con una fuerte infraestructura y tradición, -que en el caso de la Universidad Michoacana es de más de 400 años, tres universidades emergentes privadas que representan una competencia frontal, varios institutos de educación superior particulares también emergentes y recientemente, la incursión en la localidad de un instituto de estudios superiores del régimen privado consolidado y con un fuerte apoyo económico. En todos los casos, las carreras que se imparten en una y otras instituciones, corresponden principalmente a las mismas áreas de estudio, lo que acrecienta el nivel de competencia.

2.2 UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA: HISTORIA Y FILOSOFÍA

En el año de 1979, un grupo de morelianos distinguidos y preocupados por la educación en Michoacán, coincidieron en la necesidad de la sociedad de contar con una alternativa de educación superior. En aquél entonces, únicamente operaba la Universidad pública, y si los jóvenes deseaban una opción distinta, tenían que emigrar del estado, trayendo esto como consecuencia una separación familiar. Así, se plantearon como meta el crear una Universidad de inspiración cristiana y tomaron como guía espiritual, a Don Vasco de Quiroga. Decidieron que la figura jurídica que adoptaría la Institución, sería la de una Asociación Civil, con fines no lucrativos, con el objeto de garantizar que nunca prevalecieran los intereses económicos sobre el noble fin para el que sería creada.

De esta forma, en ese año, ingresó la primera generación de Contadores y Administradores. Sin embargo, por una serie de circunstancias políticas, tuvieron que pasar dos años para poder lograr que la Secretaría de Educación otorgara el registro de validez oficial, al entonces Instituto de Estudios Superiores Vasco de Quiroga.

En 1980 se abrió el programa de Preparatoria Propedéutica; en 1982, la licenciatura en Arquitectura y en 1983, en Psicología. En 1988, en convenio con la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, se implementó la Maestría en Administración. En 1990, se crearon los programas de las carreras en Ciencias de la Comunicación y Sistemas Computarizados. Adicionalmente, se crean las extensiones de Preparatoria en Tacámbaro y en Ciudad Hidalgo, Michoacán y la Maestría en Desarrollo Humano con apoyo del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente. Para 1991, se abrieron dos programas más de nivel superior, Filosofía y Comercio Internacional, así como los Diplomados en Arquitectura Ecuaménica, Desarrollo de Personal, Filosofía Educativa, Finanzas Empresariales e Impuestos, y la Especialidad en Evaluación del Desarrollo Infantil y en Psicología Terapéutica, misma que se convirtió en la Maestría en Psicoterapia Humanista en 1992.

Este año, 1992, fue de gran relevancia en la vida de esta Institución, ya que fue inaugurado su primer edificio del Campus Santa María - utilizado de manera exclusiva para Licenciaturas y Posgrados – y fue autorizado por la Secretaria de Educación en el Estado el cambio de nombre a Universidad Vasco de Quiroga. Adicionalmente, se abrió la Licenciatura en Diseño Gráfico, la Preparatoria Tecnológica y una extensión más del bachillerato Propedéutico, en esta ocasión, en la ciudad de Pátzcuaro, Michoacán.

En 1995, se crea la Licenciatura en Derecho, y la Maestría en Administración adquiere su autonomía, con un programa propio registrado ante la Secretaría de

Educación. De la misma manera, se inician los Diplomados en Mercadotecnia, Comercio Exterior (en convenio con el Banco de Comercio Exterior) y Arquitectura contra las adiciones. En 1996, se implementa el Diplomado en Producción Audiovisual y el Diplomado Internacional en Evaluación de Proyectos de Inversión, en conjunto con la OEA y NAFIN.

En el año 1998, se abre una extensión más en León, Guanajuato, donde se ofertan las Maestrías en Psicoterapia Analítica de la Infancia y la Adolescencia y la Humanista. En 1999, en Ciudad Hidalgo, se ofrecen las Licenciaturas en Derecho, Administración de Empresas y Contabilidad.

En el año 2000, la Universidad incursiona en nuevas áreas del nivel superior, con la apertura de dos Ingenierías, en Sistemas Computacionales y la Industrial en Procesos y Servicios. En el año 2001, se ofrecen la Especialidad en Mercadotecnia y la Maestría en Comunicación. Para el año 2002, se implementan las Maestrías en Calidad en la Educación Superior y en Ciencias Políticas.

En resumen, en el año 2002, la UVAQ ofrece doce programas de licenciatura, seis maestrías, dos especialidades, dos opciones de bachillerato, diversos programas de actualización en arquitectura, informática, comercio exterior, entre otros, una variedad de programas culturales, artísticos y deportivos y proyectos de investigación institucional con tres equipos de investigadores.

En la Ciudad de Morelia, existen tres planteles, el Campus Santa María, el Campus Santo Tomás Moro y la Preparatoria Tecnológica. En Ciudad Hidalgo, hay un plantel en donde se imparten las licenciaturas y la preparatoria. En Pátzcuaro y Tacámbaro se tienen dos edificios en arrendamiento para las preparatorias y por último, está la extensión en León, Guanajuato.

A esta fecha, han egresado 5467 alumnos:

1669 de licenciatura
3599 de bachillerato
200 de maestría.

En el ciclo escolar 2001 –2002, se atendieron 2788 alumnos, distribuidos de la siguiente manera:

1438 en licenciatura
1081 en preparatoria
185 en posgrados
84 en diplomados

En ese mismo periodo, se generaron empleos para cerca de 450 personas, bajo diferentes regímenes de contratación.

Como puede observarse en la información presentada, el crecimiento de la Universidad Vasco de Quiroga podría ser calificado de vertiginoso, y ha sido el resultado del trabajo de un gran número de personas comprometidas con la Educación y en la persecución de un ideal, plasmado en la misión universitaria:

"Formar personas integralmente, inspirados en el humanismo católico de Don Vasco de Quiroga, para que sean agentes de cambio en beneficio de la Sociedad".

El ideario que ha declarado la Institución, para animar el espíritu del universitario UVAQ, es el siguiente:

Nos hemos constituido como una verdadera comunidad académica unida en la búsqueda constante de la verdad y el bien, como aspiraciones supremas del hombre.

Tenemos como misión la formación integral de nuestros alumnos, es decir, pretendemos lograr en nuestros educandos una formación humana y moral profunda, como fundamento de una preparación científica y técnica de excelente calidad.

Nos esforzamos constantemente por brindar un mejor servicio educativo, con el cual queremos dar respuesta a las exigencias de nuestros alumnos y de la sociedad, que requieren de más calidad humana y justicia social en una época de gran desarrollo tecnológico.

Hemos hecho nuestro lema "EDUCAR EN LA VERDAD" porque consideramos que ésta última constituye el alimento natural de la inteligencia y que es además apetecida por la voluntad bajo el aspecto de bien, el cual se convierte en guía del obrar humano.

Respetamos la dignidad y los derechos del ser humano. Consideramos además que su finalidad última trasciende las dimensiones del espacio y de la historia.

Los objetivos que persiguen la Institución, han sido establecidos como los siguientes:

1. Integración del saber
2. Búsqueda de la Calidad Académica
3. Vivencia armónica de Fe y Cultura
4. Formación Integral
5. Formación de Líderes
6. Servicio Social

Como fundamento de esta filosofía institucional, la Universidad ha adoptado cuatro principios rectores:

Hombre: La Universidad privilegia la dignidad humana, pues considera al hombre creado a imagen y semejanza de Dios, como una síntesis única de materia y espíritu, poseedor de voluntad e inteligencia, como una persona libre y consciente.

Sociedad: Comprende a la sociedad como la unión de seres libres e inteligentes que buscan el bien común, por lo ahí es donde todo hombre puede lograr su desarrollo integral y pleno, y a través de ello, su salvación eterna. "La Universidad Vasco de Quiroga, como parte de la estructura social y comprometida con la vertebración de la misma, trabajará por el progreso de la propia comunidad educativa, la sociedad michoacana y la patria, con la intención de colaborar en la realización del bien común"¹. La UVAQ se concibe a sí misma como promotora de la Justicia, la Democracia y la Solidaridad.

Cultura: "La Universidad es un ente cultural y para la cultura. Ha nacido de la intención del hombre de recoger, producir y proyectar a su vez el conocimiento"². La UVAQ considera que todos y cada uno de los miembros de su comunidad, deberá tener una actitud de impulso a la cultura, acorde a las necesidades contemporáneas.

Universidad: "La Universidad ... es desde su origen, un instrumento idóneo para que le hombre desarrolle sus potencialidades y capacidades, proyectando luego esa riqueza propia en obras, ideas e instituciones, entre las que destacan las educativas..."³.

Las características que adopta la Universidad Vasco de Quiroga son⁴:

1. Propone a Cristo como el punto de referencia y de inspiración para el quehacer de la comunidad universitaria.
2. Imparte una auténtica formación integral a la persona.
3. Posee la autonomía necesaria para desarrollar su identidad específica y realizar su misión propia.

¹ *Naturaleza y Misión.* Universidad Vasco de Quiroga. Pág. 13

² *Ibidem* Pág. 17

³ *Ibidem*, Pág. 21

⁴ *Ibidem*, Pág. 22 y 23

4. Impulsa la reflexión, la crítica y el debate bajo la luz de la doctrina social cristiana, logrando un diálogo con las diferentes corrientes de pensamiento.
5. Tiene presente en su quehacer cotidiano la realidad cultural, política, económica y social del mundo contemporáneo.
7. Respeta la libertad religiosa y de consciencia para todo ser humano
8. Promueve un constante diálogo entre la fe y la razón, armonizando Evangelio y cultura en la única Verdad.
9. Sostiene la prioridad de lo ético sobre lo técnico, la primacía de la persona humana sobre las cosas, la superioridad del espíritu sobre la materia.

Este marco filosófico es la guía que debe generar las estrategias y políticas de la Universidad, ya que es el pensamiento que da origen al concepto universitario, es su esencia, y necesita ser compartido por todos sus miembros, y es el actuar de éstos - si corresponde a estos ideales -, lo que da congruencia y hace realidad la misión institucional.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 EL FACTOR MÁS IMPORTANTE: EL RECURSO HUMANO

Las personas hacen la calidad, y sólo con calidad se puede competir, y grandes empresas internacionales han reconocido esto y lo señalan como un punto neurálgico de su éxito: por ejemplo, el director general de Starbucks en alguna ocasión declaró: "nuestra única ventaja competitiva sostenible es la calidad de nuestra fuerza laboral". Robert Eaton, director general ejecutivo de Chrysler Corporation coincide: "la única manera en que podemos vencer a la competencia es con la gente".

Una compañía multinacional tiene como lema "los recursos materiales hacen las cosas posibles, pero las personas las convierten en realidades"⁵

Lewis Platt, funcionario de Hewlett Packard, dice que "las compañías con éxito en el siglo XXI serán las que realicen los mejores trabajos de captura, almacenamiento y apalancamiento de los conocimientos de su gente".

Se han acuñado varios conceptos para designar al personal dentro de una organización y resaltar su importancia: "recursos humanos" nos habla de las personas como una fuente de conocimientos, habilidades y potencialidades presentes y futuras y nos inspira la confianza de poder "recurrir" ahí para encontrar soluciones para enfrentar las necesidades de la organización; "capital humano" nos hace reflexionar sobre el valor de las personas en la empresa, es un bien con el que ésta cuenta, y que le permite producir y crecer, pero que no se le puede facturar; "activos intelectuales" de la misma manera, nos señala algo que tenemos y que aporta valor a nuestra institución, pero que no aparece en el balance.

⁵ Werther y Davis, *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Pág. 6

La dirección de personal puede concebir a los miembros de la organización, desde dos perspectivas principales: una como personas dotadas de características propias de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, motivaciones y objetivos individuales, o bien, como recursos, individuos dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para el logro de los objetivos organizacionales. La diferencia entre uno y otro enfoque – que también es válido combinarlo -, es que en el primer caso, la persona interesa por sí misma, por su dignidad humana y en el segundo, como el medio de lograr el desarrollo de la organización. De esta manera de concebir a la gente se derivarán las políticas que rijan las actividades de administración y dirección del personal.

Hipotéticamente, cuando las universidades emergentes ya hayan crecido y alcanzado a las consolidadas, lo que las distinguirá a unas y otras, será el trabajo de las personas, lo que sucede dentro del aula entre el alumno y el maestro, y los resultados que en su vida profesional tiene el primero. Finalmente, respecto edificios y tecnología, todo es cuestión de visión y contar con los recursos económicos necesarios. Es más, en un golpe de suerte, cualquier persona puede construir un campus de primer mundo y eso no lo hará una universidad sólida y de prestigio. Solo las personas crean una diferencia, un perfil, una ventaja*.

Sherman, Bohlander y Snell, clásicos de la literatura sobre administración de recursos humanos, sostienen que para que las organizaciones puedan lograr una ventaja competitiva sostenida a través de la gente, se deben cubrir los siguientes criterios⁶:

1. Los recursos deben ser valiosos
2. Los recursos deben ser únicos
3. Los recursos deben ser difíciles de imitar
4. Los recursos deben estar organizados

Bajo esta perspectiva los recursos humanos dentro de las Universidades serán valiosos en tanto que proporcionen un valor agregado al servicio que brindan y éste debe ser el primer punto de diferenciación: los académicos deberán conjugar los aspectos técnicos de la profesión, los pedagógicos y la interacción personal para ofrecer cursos y experiencias de aprendizaje que marquen positivamente al estudiante. Y esto estará satisfecho cuando el alumno valore que esa asignatura le dejó “algo más”.

* Es conveniente aclarar que con las referencias que hacemos a la infraestructura de las Universidades consolidadas, no queremos sugerir de ninguna que ésta es su única ventaja, sino más bien es un punto de comparación de fortalezas muy palpable en que superan a las emergentes

⁶ Sherman, Bohlander y Snell, *Administración de Recursos Humanos*, pág. 5

Es entonces, de suma importancia que ante los ojos de nuestros alumnos, - considerando niveles académicos de calidad, por supuesto -, el personal que los atiende sea valioso y reciban una formación de valor.

Sin embargo, el personal docente no debe ser valioso únicamente para los alumnos, sino que deberá serlo también para la administración de la Institución. Reiteramos, cuando una institución tiene problemas en la calidad del servicio que presta, es común poner en el índice a los catedráticos, pero es importante recordar que si poseemos algo valioso, debemos cuidarlo con esmero, y que si tenemos un bien que deseáramos que aumentara su valor, debemos agregarle ese valor. *Nadie da lo que no tiene.* Finalmente, el servicio educativo también es una cadena de valor, donde cada parte del proceso debe proveer su aportación con una cualidad adicional al del proceso anterior.

En la educación superior, una problemática común respecto a los catedráticos, es que éstos son, en su mayoría, profesionistas con buenas intenciones en el ámbito docente, pero con poca capacitación. Efectivamente hay maestros natos que sólo necesitan un gis y un pizarrón para dar una CÁTEDRA (con mayúsculas), pero estos son garbanzos de a libra –y que así deben ser valorados – y la mayor parte de los docentes deben de ser formados y desarrollados. La capacitación es de suma importancia, pero un curso por sí solo difícilmente producirá un maestro de nivel superior de excelencia. En el proceso formativo de un profesor es indispensable una adecuada dirección que ayude al profesor a crecer, que lo guíe y retroalimente en su quehacer. El seguimiento y apoyo que se brinde al maestro, principalmente al inicio de su carrera docente, es vital, ya que es una labor que se aprende haciendo, pero que necesita ser dirigida adecuadamente, para no perderse en el camino.

Que el personal sea único implica que sus habilidades, sus conocimientos y capacidades no están al alcance de la competencia. Es una realidad que muchas universidades emergentes “comparten” sin desealarlo, muchos de sus catedráticos. La razón principal de ello es que por su tamaño, manejan pocas carreras y pocos grupos por carrera, y dados los niveles de especialización que se requieren de los profesores, no se les puede ofertar una gama amplia de materias, sino que la mayoría de ellos imparten solo 4 u 8 horas por semana, por lo que ellos buscan alternativas en otras instituciones similares, tanto por expandir su experiencia docente como por la necesidad de mayores ingresos. Esto finalmente lleva a que exista cierta reserva de las universidades para hacer mayores esfuerzos de capacitación, formación y desarrollo de catedráticos, ya que al hacerlo, también benefician a su competencia con esa inversión, toda vez que los recursos humanos son intangibles y evasivos.

El modelo de dirección de los recursos humanos debe ser difícil de imitar, para que una vez que se haya logrado conformar una planta docente valiosa y única, no sea copiado por la competencia. Nuevamente, el modelo que maneje la institución debe darle un valor agregado al profesor para desarrollar una relación de lealtad y una calidad de vida laboral que él no encuentre en otras universidades.

Finalmente, los recursos humanos deben estar organizados. El orden es un principio básico para lograr el éxito en cualquier actividad humana, ya que este no es posible en el caos. Así, es importante que dentro del modelo de dirección de recursos humanos, las políticas y reglas deben estar claramente definidas, formalizadas y difundidas, desde la planeación del recurso humano hasta el término de la relación laboral, pasando por supuesto, por todo el proceso de reclutamiento, selección, dirección y desarrollo de los profesores.

"Para integrar capital humano en las organizaciones, los gerentes deben comenzar por desarrollar estrategias a fin de asegurar conocimiento, habilidades y experiencia superiores en su fuerza de trabajo. Los programas para definir puestos se centra en identificar, reclutar y contratar el mejor y más brillante talento disponible. Los programas de capacitación complementan estas prácticas de definición de puestos para mejorar las habilidades, en especial en áreas que no es posible transferir a otra compañía en caso de que un individuo deba salir. Además, las personas necesitan oportunidades para desarrollarse en el puesto. La inteligencia más valorada tiende a asociarse con los aspectos y capacidades aprendidos con la experiencia y que no se enseñan fácilmente. En consecuencia, los gerentes deben realizar un buen trabajo para proporcionar tareas de desarrollo a los empleados y asegurar que las tareas y requerimientos del puesto sean lo bastante flexibles para permitir el crecimiento y el aprendizaje"⁷

3.1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de personal debe desprender sus actividades de la planeación estratégica de la organización, ya que es a través de la gente como se logrará construir las ventajas competitivas de la organización.

La planeación estratégica es uno de los procesos de mayor implementación en las organizaciones contemporáneas, ya que tanto la globalización como el incremento de la

⁷ Sherman, Bohlander y Snell, Op. cit., Pág. 15

competencia, han hecho que los directivos de las empresas tomen muy en cuenta la definición de estrategias para permanecer y competir en el mercado.

El primer paso de este proceso es la declaración de la misión organizacional, que es el precisar en qué negocio se encuentra la empresa y cuál es su esencia. A continuación, deben fijarse los objetivos estratégicos, donde se explicita que se propone alcanzar la organización en un periodo que puede establecerse entre 5 y 20 años.

El siguiente paso es la evaluación corporativa, donde la organización se ve a sí misma y analiza sus estrategias actuales, sus fortalezas y debilidades, el ambiente externo en que está inmersa, los peligros y oportunidades que le presenta el entorno. Esto es el análisis FODA, o bien SWOT, por sus siglas en inglés.

Al conjuntar la misión y visión organizacionales, con el análisis FODA, la empresa está en posición de establecer sus estrategias con las cuales perseguirá alcanzar los objetivos planteados en su visión, con el matiz que imprima su misión.

Una vez establecidas estas estrategias, empieza el trabajo operativo, donde la organización deberá adoptar una estructura que le permita realizar las actividades que guíen a la consecución de las estrategias. Aquí juega un papel importante la determinación de puestos y personas que ejecutarán el trabajo.

Así, la planeación estratégica, si no es apoyada de una eficiente administración del recurso humano que permita contar con la gente adecuada – en cuanto puestos, habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes – corre el grave riesgo de quedarse en un romántico documento de buenas intenciones.

Las actividades de los recursos humanos contribuyen directamente al mejoramiento de la productividad al identificar mejores formas de alcanzar los objetivos de la organización y de manera indirecta, al mejorar la calidad de la vida laboral de los empleados. Es indudable que los directivos de las empresas en ocasiones deben lograr y mantener un delicado equilibrio entre los niveles de satisfacción de los empleados y los resultados financieros de la organización. Un alto nivel de calidad de la vida laboral no garantiza en sí mismo el éxito económico. Resulta necesario lograr avances en la calidad de la vida laboral y en el nivel de logros financieros de manera que siendo ética y socialmente responsables, al mismo tiempo sean compatibles con las estrategias de la compañía.

3.1.2 EL VALOR DEL CAPITAL HUMANO EN LAS UNIVERSIDADES

Se comentó ya anteriormente que el activo intelectual es intangible y evasivo, es algo que se tiene pero que se puede ir, es un valor que usufructa la universidad pero que no tiene en propiedad. Aún en el caso extremo de que alguna institución no destine recursos para capacitación y desarrollo de su personal, de todas formas está invirtiendo en él y, bien o mal, ayudándolo a crecer, ya que la experiencia que adquiere en sí, ya es un valor para su vida profesional, al margen de que es una fuente de ingresos para él y que le ayuda a elevar su nivel de vida personal. Si algún profesor que por primera vez dió clase con una institución, se separa de ella, independientemente de la razón, se lleva consigo muchos conocimientos, como lo que es conocer un plan de estudios, una currícula, bibliografía, pararse frente a un grupo, cómo funciona un sistema educativo, etc. Todo esto es un acervo muy apreciado por otras instituciones y empresas en general. Ese conocimiento, que probablemente de primera intención parezca poco, llevó tiempo y esfuerzos de personal alrededor del profesor, y para él, ya representa una carta de presentación.

Ahora, si se han invertido mayores esfuerzos en ese profesor, como capacitarlo en pedagogía y didáctica, apoyarlo en cursos de actualización en su área de especialidad, se le ha promovido para tomar o impartir cursos de posgrado, o bien conferencias y se ha convertido en una ventaja competitiva de la Institución, el que abandone ésta significa una grave pérdida, ya que muy probablemente será difícil reemplazarlo, y peor aún, si el motivo por el que deja la institución es para unirse al equipo de trabajo de una institución de la competencia, como puede ser una universidad consolidada que le pueda ofrecer un nivel de vida personal o profesional mejor que la institución progenitora, toda la inversión realizada es cedida a favor de nuestros competidores.

La situación antes descrita es real, y no sólo sucede en el sector educativo, sino en general en el empresarial, por lo que es de vital importancia buscar estrategias para arraigar al personal a la institución. Se trata de lograr un compromiso mutuo, entre el docente y la universidad, donde ambos crezcan, se desarrollen y logren sus objetivos. Para ello, es necesario establecer políticas de personal que consigan enamorar al profesor de su universidad a tal grado que las propuestas económicas o profesionales que en un momento dado, otras instituciones de mayor dimensión puedan ofrecerle, no le sean tan atractivas como la calidad de vida laboral y personal que actualmente tenga.

3.2 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

La motivación es un aspecto importante en el desempeño laboral, pero a la vez controvertido. Por un lado, algunos teóricos sobre la motivación proponen que ésta es una fuerza interna que impulsa al individuo a actuar de una forma específica, y que por ser un aspecto muy personal que nace del individuo, el entorno puede estimularlo, más no motivarlo; es decir, si una persona no tiene motivación interna, no importa lo que haga la organización, seguirá denotándose desmotivación en su desempeño.

Por otra parte, a partir de los años 50's ha surgido una amplia serie de teorías sobre la motivación, dada la importancia que ocupa dentro del ámbito organizacional. Así, tenemos que Stephen Robbins define la motivación como "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual"⁸. En otras palabras, debajo de ese afán por lograr el bien organizacional, subyace la necesidad de lograr bienes individuales.

Se ha explicado que el proceso de la motivación inicia con una necesidad insatisfecha, la cual provoca en el individuo un estado de tensión que lo impulsa a buscar satisfacer su necesidad para así reducir su tensión. Ahora bien, se dice que la intensidad del esfuerzo que realizan para reducir esta tensión, está en proporción a ésta, es decir, entre mayor sea la tensión, mayor será el esfuerzo que realice. Es pertinente aclarar que cuando hablamos de tensión y necesidad, no nos referimos a angustia, pesar o presión anímica, sino más bien a un sentimiento de inquietud que si bien puede tomar esos matices, también pueden ser más positivos. Sin embargo, también es común confundir la motivación con el entusiasmo. El entusiasmo es un estado de euforia pasajero y de corta duración, mientras que la motivación es más permanente, para un plazo más largo.

3.2.1 LA JERARQUÍA DE NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW

La teoría de la motivación más popular es la de Abraham Maslow. Él propuso que el ser humano tiene cinco tipos de necesidades básicas: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización, y que éstas están jerarquizadas en ese orden y en la medida en que un grupo de necesidades está sustancialmente satisfecho, dejará de motivar a la persona y el siguiente nivel será el dominante. Ahora bien, Maslow también separó estas necesidades en dos bloques: las necesidades de orden bajo (fisiológicas y de seguridad) y las de orden alto (sociales, de autoestima y autorrealización). Para esta clasificación, propuso que las de orden bajo se satisfacen de manera externa (con

⁸ Robbins, Stephen, *Comportamiento Organizacional*, Pág. 168

remuneraciones y estímulos económicos), mientras que las de orden alto se satisfacen de manera interna, de tal suerte que es más difícil lograr motivar a la gente en estos niveles. No obstante la popularidad de esta teoría, no hay suficiente fundamento científico en ella, por lo que no se le ha podido validar. Sin embargo, no por ello deja de ser importante su aportación, toda vez que fue el parteaguas del cual han surgido las demás teorías.

3.2.2 TEORÍA "X" Y TEORÍA "Y" DE DOUGLAS MCGREGOR

Douglas McGregor propone que los gerentes en su desempeño, parten de una serie de suposiciones acerca del ser humano, y que su comportamiento hacia sus subordinados es moldeado por estas creencias.

Al primer grupo de creencias lo llamó teoría "X":

1. A la gente, por naturaleza, le desagrade el trabajo y lo evita siempre que puede.
2. La gente solo trabaja bajo represión o amenazas
3. Los empleados no desean asumir responsabilidades, por lo que siempre trabajarán mejor con una dirección formal
4. Los trabajadores tienen poca ambición y privilegian la seguridad

La teoría "Y" está conformada por el siguiente grupo de creencias:

1. Para los empleados, el trabajo es una actividad normal, como el descansar o divertirse
2. Si la gente está comprometida con objetivos, ejercerá autocontrol y autodirección
3. La gente puede buscar tener responsabilidad
4. La habilidad de tomar decisiones innovadora se puede encontrar en cualquier persona, no solo en quienes ocupan puestos gerenciales.

La teoría X se identifica más con que a las personas les motivan sus necesidades de orden bajo, mientras que la Y, con las de orden alto. Douglas McGregor también encontró que la teoría Y es más válida que la X, por lo que propuso como métodos para maximizar la motivación del empleado la toma de decisiones participativa, las buenas relaciones en el grupo de trabajo y el proveer trabajos desafiantes y de mayor responsabilidad a los empleados.

3.2.3 TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN – HIGIENE

Una investigación realizada por Frederick Herzberg propuso que existen dos tipos de factores que llevan a la satisfacción o insatisfacción en el empleo. Los factores de higiene son aquellos extrínsecos a la persona – políticas de la empresa, salarios, seguridad, condiciones de trabajo y relaciones con el supervisor y otros compañeros, entre otros -, y que en sí, no motivan a las personas, sino que su presencia hace que no haya insatisfacción. Por el contrario, los factores motivadores, si producen satisfacción y su ausencia no llevan forzosamente a la insatisfacción. Estos factores son intrínsecos a la persona y son el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad, el avance y el crecimiento.

3.2.4 TEORÍA ERG

Clayton Alderfer realizó trabajos de investigación para dar fundamento empírico a la teoría de Maslow, y reagrupó las necesidades en tres bloques: existencia, relación y crecimiento. Las necesidades de existencia se identifican con los requerimientos básicos para vivir, lo que corresponde a las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow. Las necesidades de relación, se refieren al deseo de mantener relaciones sociales importantes – lo que equivale a necesidades sociales y de estima, según la jerarquía de necesidades. Y por último, las necesidades de crecimiento se refieren a un deseo intrínseco de desarrollo personal. Difiere Alderfer de Maslow en que él propone que más de una necesidad puede operar al mismo tiempo y que si se reprime la gratificación de una necesidad de un nivel superior, aparecerá, con más fuerza, el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior.

La teoría ERG, no precisa una jerarquía y "es más consistente con nuestro conocimiento de las diferencias entre las personas. Las variables como la educación, los antecedentes familiares y el ambiente cultural pueden alterar la importancia o la fuerza del impulso que un grupo de necesidades tiene para un individuo en particular"⁹.

⁹ Idem, Pág. 175.

3.2.5 TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE McCLELLAND

David McClelland propuso su teoría sobre la motivación también en base a una agrupación de necesidades: logro, poder y afiliación.

Las personas con fuerte necesidad de logro, luchan por hacer mejor las cosas, desean el éxito pero no por sus recompensas, sino por crecimiento personal. Prefieren los trabajos donde tengan una responsabilidad personal y puedan solucionar problemas, y les gusta obtener una retroalimentación inmediata de su desempeño.

La necesidad de poder, es el deseo "de tener impacto, de ser influyentes y controlar a los demás"¹⁰. Prefieren los trabajos competitivos y que den estatus.

Las personas motivadas por la afiliación tienen un deseo de gustar y ser aceptados por los demás.

3.2.6 TEORÍA DE LA EVALUACIÓN COGNOSCITIVA

Hasta antes de la década de los setentas, se asumía que los motivadores intrínsecos y extrínsecos eran paralelos y no tenían influencia uno en el otro. La teoría de la evaluación cognoscitiva propone que si se otorgan recompensas extrínsecas por situaciones que motivan intrínsecamente al empleado, éste motivador desciende. Por ejemplo, si se otorga un premio por un desempeño sobresaliente derivado de un interés genuino del trabajador, éste interés se verá disminuido.

La explicación a esta situación es que "el individuo experimenta una pérdida del control sobre su propio comportamiento, así que decrece la motivación previa intrínseca"¹¹.

La investigación parece corroborar que si existe una interdependencia entre las recompensas intrínsecas y las extrínsecas, sin embargo, no existen resultados contundentes. Por ejemplo, niveles muy altos de motivación, parecen no afectarles los impactos dañinos de las recompensas y por otra parte, las recompensas extrínsecas en tareas áridas, parecen aumentar la motivación intrínseca, y que el trabajador ya no la perciba tan mala.

¹⁰ Idem, Pág. 176.

¹¹ Idem. Pág. 178.

3.2.7 TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS

Edwin Locke, a finales de los setentas, encontró que una fuerte motivación para los empleados, son las intenciones de llegar a una meta, ya que esta les señalan lo que tienen que hacer y con qué intensidad. Concluye que las metas específicas incrementan el desempeño, y que entre más desafiante sea la meta, mayor será el esfuerzo.

Un factor que complementa esta teoría, es la retroalimentación. El retroalimentar al empleado sobre su desempeño, incrementa la eficacia del esfuerzo.

Cuando el empleado participa en el establecimiento de metas, tiene mayores logros que cuando le son impuestas, toda vez que de antemano las acepta y se compromete con ellas.

3.2.8 TEORÍA DEL REFORZAMIENTO

Esta teoría deriva de los estudios sobre la conducta condicionada, mismos que en sus inicios señalaban que un comportamiento es aprendido por los resultados que se obtienen con él. Es decir, las consecuencias de los esfuerzos, son reforzadores que motivaran a los empleados para repetir una tarea.

3.2.9 TEORÍA DE LA EQUIDAD

Es una realidad que los trabajadores comparan lo que individualmente aportan a la organización contra los beneficios que reciben de la misma, en relación a los demás. Es decir, si un trabajador percibe que es más productivo que otro, pero que gana igual que el, su nivel de motivación tiende a bajar.

Cuando los trabajadores perciben una desigualdad, pueden actuar de alguna de las siguientes maneras:

1. Bajan su nivel de esfuerzo
2. Cambian calidad por cantidad
3. Piensan diferente sobre sí mismos (por ejemplo, considerar que antes hacían lo que debían, y después de comparar, pensar que hacían demasiado)
4. Cambian sus percepciones sobre los demás
5. Cambian de referencia de equidad
6. Dejan el trabajo

3.2.10 TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

Victor Vroom propone que la motivación de una persona depende de lo fuerte que sea su expectativa sobre el resultado de su esfuerzo.

Esta teoría enfoca tres relaciones:

1. Relación esfuerzo-desempeño: si realizo un esfuerzo superior, alcanzaré un alto desempeño individual.
2. Relación desempeño-recompensa: si logro un alto desempeño individual, obtendré un ascenso
3. Relación recompensa-metas personales: si logro un ascenso, tendré un mejor nivel de vida.

Esta teoría concluye que sólo comprendiendo las metas individuales de los trabajadores y el vínculo que existe entre estas tres relaciones, se podrá motivar a los empleados.

Finalmente, esta última conclusión, parece ser aplicable a todas las anteriores. Por supuesto, todas las teorías aquí expresadas han tenido tanto sus seguidores como sus detractores. Lo importante es entonces, vincular la teoría con la realidad, esto es, tomar en cuenta qué es lo que motiva a la gente para lograr un desempeño superior, y empatar este interés con el de la organización. Sin embargo, la complejidad humana, nos impide hacer generalizaciones aplicables a todo tipo de personas, por lo que siempre, en cuestión de motivación, deberán hacerse esfuerzos individuales para lograr ese desempeño superior de cada empleado o colaborador.

3.2.11 TEORÍA Z

En 1982, con los trabajos de William Ouchi y buscando el equilibrio de las teorías X y Y de Douglas McGregor, se propone la teoría Z, que parte de la idea de que las actitudes del ser humano son variables y que la productividad tiene su mejor aliado en hacer participar al empleado en las decisiones de la organización.

Sus supuestos son:

- a. A la gente le gusta sentirse importante y tomada en cuenta
- b. La gente necesita ser informada de lo que sucede en la empresa
- c. La gente desea que se le reconozca el trabajo bien hecho

Esta teoría afirma que lo primero que debe hacerse es generar la confianza en el trabajador de que la organización es el medio para alcanzar sus objetivos individuales, en un ambiente de justicia y equidad, donde se generen relaciones de lealtad entre los

empleados y la dirección de la empresa. Usa como herramienta el efecto sinérgico del trabajo en equipo y el autoanálisis, para reconocer los errores y aprender de ellos y potenciar las ventajas con que se cuenta.

3.3 SISTEMAS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO

Las prácticas y políticas de la administración de recursos humanos comprenden:

- Planeación del Recurso Humano
- Reclutamiento
- Selección
- Inducción
- Contratación
- Capacitación
- Desarrollo
- Remuneraciones y compensaciones

La planeación del recurso humano es un proceso que consiste en asegurar que la organización cuente con el personal idóneo - tanto en número como capacidades - en el momento y lugar correctos, para desempeñar con eficiencia y eficacia las actividades que persiguen el logro de los objetivos estratégicos.

El reclutamiento tiene como objetivo el formar una reserva significativa de candidatos para entre ellos poder seleccionar al personal que se requerirá para cubrir las vacantes que se presenten en la empresa.

El proceso de selección tiene como función elegir a la persona cuyas capacidades, aptitudes y actitudes, sean las más adecuadas, entre los candidatos disponibles, para cubrir un determinado puesto vacante en la organización.

La inducción es un proceso que tiene como finalidad el convertir a un agente externo a la empresa, en uno interno, y comprende tanto la socialización del nuevo empleado en el entorno de la organización, como el proporcionarle toda la información relativa a su nuevo puesto, a la empresa y a su relación laboral en ella.

La capacitación es uno de los aspectos de mayor referencia de las empresas, toda vez que es uno de los factores que crean ventaja competitiva, además de que la vertiginosa evolución de la tecnología y el avance de la globalización, exigen que el personal de las empresas adquiera mayores capacidades y habilidades continuamente.

El desarrollo de carrera es una necesidad del personal de crecer en la organización y de manera personal, por una parte, y por otra, es una oportunidad para la empresa para aprovechar y capitalizar el potencial de los trabajadores al ofrecerles la opción de ocupar

mejores cargos en la organización, ya sea por la vía de ascensos o la de enriquecimiento de puestos.

Por último, las prácticas de remuneración, compensación y prestaciones, son un rubro que requiere especial atención, ya que involucra el equilibrio de la satisfacción de necesidades y expectativas de los trabajadores y las finanzas de la empresa, dentro del marco legal, fiscal y de mercado laboral donde se encuentre inserta la organización.

En un apartado anterior hacíamos referencia a que el modelo de dirección de personal debe ser difícil de imitar para lograr que el personal sea una ventaja competitiva. Pues bien, la diferencia que crea esa ventaja, es precisamente la combinación que se realice de estas prácticas. Si por ejemplo, desarrollamos un proceso de selección eficaz que nos asegura al mejor personal, pero improvisamos en capacitación, o ignoramos las necesidades de crecimiento de nuestra gente, podemos perder el valor de haber contratado al mejor candidato.

“Un sistema de trabajo de alto desempeño, es una combinación específica de prácticas de recursos humanos, estructuras y procesos de trabajo que aumentan al máximo el conocimiento, la habilidad, el compromiso y la flexibilidad de los empleados”¹². Para implementar el sistema, es necesario que en primer lugar se cree el concepto del sistema, es decir, se defina el modelo a partir de los objetivos estratégicos de la organización y posteriormente se articulen las prácticas de recursos humanos que correspondan.

Los atributos principales de los equipos de alto desempeño son:

- Mayor participación
- Mayor responsabilidad de los empleados
- Claridad en la comunicación
- Mayor Interacción
- Flexibilidad en la organización
- Focalización en el proceso
- Generación de creatividad
- Rapidez de respuesta a clientes y cambios

¹² Sherman, Bohlander y Snell, Op. Cit., Pág. 590.

Según el Centro para la Organización Eficaz de la Universidad del Sur de California, las organizaciones que trabajan con sistemas de trabajo de alto desempeño, comparten cuatro principios:

1. *Compartir la información.* Los tiempos en que al trabajador se le contrataba para realizar un número de actividades rutinarias y restringidas, constreñidas en un puesto de trabajo, ya son historia antigua. En la actualidad, las empresas requieren que sus empleados apliquen toda su experiencia e iniciativa para responder con rapidez a problemas que enfrente la organización o a oportunidades que de pronto emerjan para la empresa. Pero para esto, es indispensable que la gente cuente con la información precisa en calidad y tiempo para poder reaccionar de manera eficaz. Por otra parte, si los empleados desconocen los planes y estrategias de la empresa, difícilmente podrán usar su potencial para hacer aportaciones a los mismos.

2. *Desarrollo de conocimientos.* Las nuevas organizaciones que trabajan con puestos más autónomos y de mayor participación de los empleados en los procesos – como el caso de los equipos de trabajo autodirigidos-, exigen una mayor cantidad de conocimientos y habilidades por parte de los empleados. La velocidad de los cambios en las organizaciones, hace que sea necesario que esta gama de conocimientos abarque habilidades interpersonales, técnicas y de solución de problemas y que se actualicen de manera constante.

3. *Enlace desempeño – recompensa.* Uno de los principios básicos de la administración de los recursos humanos, es el hacer compatibles los intereses particulares de los empleados con los de la organización, mismos que por cultura se describen como antagónicos. Sin embargo, si se unen las recompensas al desempeño, se ofrece al trabajador la oportunidad de satisfacer sus objetivos personales, y al mismo tiempo, se cumplen las metas organizacionales. Esto da pie a una mayor motivación del empleado, que produce como beneficios un mejor empeño de éste en realizar su trabajo y lo lleva al autocontrol del mismo, y al verificar que beneficios mayores para la empresa significan mejores beneficios personales, realiza mayores aportaciones a la misma.

4. *Principio de equidad.* Para aumentar la colaboración y estimular el trabajo en equipo, es necesario eliminar las diferencias jerárquicas y de poder, creando un entorno de equidad y participación. Se trata romper las barreras directivo – empleado y lograr que se visualicen como participantes del mismo proceso. Esta ruptura puede lograrse a través de estructuras paralelas a la formal, como son la formación de comités, círculos de calidad, sistemas de sugerencias, equipos autodirigidos o bien, con el enriquecimiento de puestos.

Los sistemas de trabajo de alto desempeño tienen como piezas clave el diseño del flujo de trabajo, las políticas y prácticas de recursos humanos, liderazgo y tecnología de la

información. A continuación presentamos algunas tendencias que se ven el tipo de sistema de trabajo que nos ocupa.

1. Diseño del flujo del trabajo. La tendencia en los sistemas de alto desempeño, es la integración del trabajo en procesos fundamentales del negocio. Anteriormente, se buscaba la especialización del trabajo por segmentos del proceso, lo cual propiciaba una desarticulación y lentitud en la solución de problemas. En la actualidad, la reingeniería y la calidad total, proponen que las empresas identifiquen los procesos fundamentales que crean el valor agregado y los entregan a equipos de trabajo para estén bajo su responsabilidad.
2. Políticas y prácticas de recursos humanos.
 - a. Reclutamiento y selección. Al parecer, las organizaciones destinan mayores esfuerzos económicos y humanos para realizar un reclutamiento más amplio con el objeto de tener una mejor reserva de candidatos de donde elegir. El costo de esto, se ve compensado por la efectividad en la selección, puesto que se logran empleados que se adaptan con mayor rapidez a la organización y su desarrollo es más ágil. Por otra parte, en equipos de trabajo autodirigidos implantados en organizaciones como Macy's y General Motors, los miembros del equipo seleccionan a los nuevos compañeros, lo cual crea mejores relaciones laborales y un ambiente de mayor cooperación.
 - b. Capacitación y desarrollo. También con el propósito de lograr un mayor desempeño en el trabajo en equipo y un ambiente de cooperación, las organizaciones han adoptado esquemas de capacitación cruzada, donde los empleados son capacitados por compañeros en estrecha relación con su puesto. La capacitación, por otro lado, ha ido cobrando mayor importancia ante los ojos de los directivos de las empresas, lo cual ha llevado que se amplíen los espacios y los presupuestos de capacitación.
 - c. Compensación. La tendencia parece ser trazada por los premios basados en los resultados como equipo de trabajo, la relación desempeño – recompensa y la aplicación del principio de equidad. "El plan abierto de remuneración, en que todos saben lo que ganan los demás, es otra característica adicional de los sistemas de compensación para crear un entorno más igualitario que fomente el compromiso y la participación de los empleados"¹³.
 - d. Procesos ejecutivos y de liderazgo. Las nuevas estructuras organizacionales tienen menos niveles ejecutivos, y el papel de los

¹³ Sherman, Bohlander y Snell, Op. Cit., Pág. 598

gerentes, se ha transformado al de entrenadores, facilitadores e integradores de los esfuerzos grupales. Los empleados participan en las decisiones pero también comparten la responsabilidad de las mismas.

- e. Tecnologías de información. Los sistemas de trabajo de alto desempeño, basan gran parte de su éxito en la oportunidad y precisión de la comunicación y aprovecha el avance tecnológico aplicado en esta área en toda la organización.

Se ha señalado anteriormente que era prioritario primero concebir el sistema lo cual implica planear una sincronización de una doble estructura: una horizontal en la cual todos los elementos del sistema se complementan y refuerzan mutuamente y otra vertical, donde el sistema apoya los objetivos estratégicos de la organización.

La ASTD – Sociedad Americana para la Capacitación y el Desarrollo – encontró que los elementos comunes del éxito en la implementación de los sistemas de trabajo de alto desempeño eran:

- Prioridad del enlace del cambio con las estrategias de negocios
- Una alta dirección que adopta como propio el proceso del cambio
- Asignación de recursos suficientes para el proceso
- Comunicación efectiva
- Instrumentación sistemática del proceso
- Establecimiento de métodos de medición de resultados
- Continuidad en el liderazgo

Podemos agrupar los resultados de los sistemas de trabajo de alto desempeño en dos grandes rubros:

1. Resultados de los empleados y calidad de vida en el trabajo. El incremento de su participación en la organización, trae una mayor satisfacción para los empleados, ya que sus necesidades de crecimiento se ven cubiertas por el desarrollo que implican sus nuevas responsabilidades y retos. El abrir la puerta a los empleados para que aporten y se desarrollen, crea un mayor entusiasmo para sacar a flote sus potencialidades, experimentan una mayor seguridad dentro de la organización y el crecimiento que obtienen, es un nuevo activo personal que los pone en una situación de ser más competitivos en el entorno laboral.
2. Resultados organizacionales y ventaja competitiva. Los sistemas de trabajo de alto desempeño, tienen como resultados directos para las organizaciones el aumento de la productividad, reducción de costos, mejor servicio al cliente, y por ende, mayores utilidades. Más aún, al entrar los empleados en este sistema, se transforman en ventaja competitiva de la organización, ya que los resultados

enumerados anteriormente, son valiosos para la organización y las personas habrán adquirido un conjunto de habilidades único, bajo la receta y organización del sistema de alto desempeño.

3.4 DESARROLLO DEL PERSONAL Y PLANEACIÓN DE CARRERA PROFESIONAL

El ser humano posee características que lo distinguen de los demás seres vivos. Tiene vasta capacidad para adquirir nuevos conocimientos y habilidades, para modificar sus propias actitudes y comportamientos y realizar procesos mentales complejos. Además, es un ser inquieto y dinámico. Así, tenemos que por naturaleza, buscará opciones de crecimiento personal y profesional, y en periodos razonables de tiempo, requerirá cambios en su trabajo, para que su nivel de desempeño y satisfacción no declinen.

Por otra parte, la organización necesita responder a los cambios del entorno, para lo cual necesita que su personal también avance a la par la tecnología y los cambios de composición de mercado y competencia.

Entonces, el desarrollo del personal tiene un doble beneficio: por un lado, dar respuesta a las necesidades de crecimiento de los empleados, y por otro, el que la empresa tenga disponible personal capacitado que le permita conservar y elevar su posición en el mercado.

Mondy y Noe señalan: "El Desarrollo de Recursos Humanos es un esfuerzo continuo y planeado de la gerencia para mejorar los niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional por medio de programas de capacitación y desarrollo... El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá de la actualidad y el puesto de hoy; tiene un enfoque de más largo plazo"¹⁴.

El desarrollo de personal permite que los miembros de la organización adquieran conocimientos superiores que están vinculados directamente con el desempeño organizacional y garantiza contar con la gente hábil y capacitada no solo en el presente, sino también el día de mañana. Finalmente, para las organizaciones, el futuro es sumamente incierto en los aspectos financieros y materiales, dado que las políticas económicas locales y extranjeras pueden ser modificadas súbitamente, cambiando las condiciones de mercado. Entonces, con lo que cuenta la organización para enfrentar el futuro, es su personal, por lo que este debe estar preparado para anticipar los cambios y actuar en consecuencia, con el objeto de que la empresa permanezca en el negocio.

El desarrollo del recurso humano tiene cuatro propósitos fundamentales:

1. Incremento del desempeño y productividad organizacional
2. Prevenir la obsolescencia del personal

¹⁴ MONDY y NOE, *Administración de Recursos Humanos*, pág. 230

3. Preparación para desempeñar niveles superiores de tareas
4. Asegura que el talento laboral esté disponible en el futuro

Además, genera ventajas adicionales para la organización:

1. Reduce la frustración en el trabajo, mejorando el clima laboral
2. Promueve el buen nombre de la organización

Para formar un programa de desarrollo de personal, es necesario tomar como punto de partida la filosofía y objetivos organizacionales, la planeación estructural del recurso humano, el inventario presente de personal, el diagnóstico de necesidades y el plan de carrera del empleado.

Algunos métodos para desarrollar el recurso humano, se presentan a continuación:

- a. *Rotación de puestos de trabajo.* La rotación vertical de puestos de trabajo, es equivalente a una promoción en el empleo, mientras que la rotación horizontal, es una transferencia lateral a corto plazo. Su riqueza radica en que esta opción permite exponer al empleado a un número mayor de operaciones de la empresa, lo que le permite conocerla más ampliamente y adquirir conocimientos, habilidades y experiencia para participar en una gama mayor de actividades. Además, reduce el aburrimiento y estimula el desarrollo de nuevas ideas.
- b. *Puestos de asistentes o asesores especiales.* Las personas que demuestran poseer un gran potencial, pueden asignárseles temporalmente cargos de asistentes o asesores especiales, lo cual les permite desarrollar habilidades gerenciales para asumir las responsabilidades de cargos superiores.
- c. *Asignación de comités.* Es una oportunidad de permitir al empleado que participe en la toma de decisiones y aprenda al compartir experiencias con otros empleados. Además, el empleado puede hacer observaciones y sugerencias bajo el consenso del comité sobre los problemas organizacionales que aborden.
- d. *Conferencias, seminarios y cursos formales.* La instrucción y formación tradicional son los métodos de desarrollo más extendidos en su uso, que actualmente se potencializan con el uso de las telecomunicaciones que permiten la asistencia a cursos a distancia, lo cual significa programas más flexibles de desarrollo.

3.4.1 CARRERA PROFESIONAL

El desarrollo del personal es un concepto organizacional, que a través de su área de recursos humanos debe instrumentar la empresa. Pero el que sea un plan institucional no significa que sea masivo o generalizado en sus parámetros. Es importante que el plan

de desarrollo profesional se plantee de manera individual para cada trabajador, dado que el plan de carrera profesional de cada uno será diferente, puesto que dependerá su propia formación, sus intereses, necesidades y capacidades.

Ahora bien, la carrera profesional es el camino que una persona elige seguir en su vida laboral. La planeación de la misma consiste en la fijación de metas profesionales personales y los medios para alcanzarlas.

La carrera individual y la organizacional están ligadas, ya que si una persona no puede seguir con su plan de carrera individual dentro de la organización, es probable que en algún momento salga de ella.

3.4.2 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PLANEACIÓN DE CARRERA:

1. *Etapas de la vida:* Es común dirigir el desarrollo de carrera a empleados jóvenes más que a los de edad madura. Sin embargo, las tendencias actuales dictan la necesidad de implementar un plan de desarrollo de carrera aún para aquellas personas de mayor edad o antigüedad en la empresa. Otro aspecto importante es que como resultado de la reducción del tamaño y eliminación de niveles de gerencia en las organizaciones el desarrollo se ha vuelto más importante puesto que se espera que los trabajadores desarrollen una mayor variedad de tareas.
 - a. *Establecimiento de identidad.* Esta etapa va del inicio de la adolescencia a la entrada a la edad adulta, es decir, va de los 12 a los 20 años aproximadamente, cuando la persona busca su propia identidad y explora alternativas de carrera.
 - b. *Crecimiento y establecimiento.* En esta etapa la persona elige una profesión u oficio y traza su ruta de crecimiento y transita por ella. Esta etapa dura entre los 20 y 40 años regularmente.
 - c. *Automantenimiento y ajuste.* Esta etapa se caracteriza por que la persona hace una recapitulación de lo hecho, evalúa lo logrado y su calidad de vida. La persona acepta su vida como es, o hace ajustes, por lo que probablemente necesitará cambios en su vida laboral.
 - d. *Declinación.* En la última etapa de la carrera laboral, la reducción de las capacidades físicas y mentales de la persona pueden llevar a la persona a tener menores aspiraciones y menos entusiasmo por el trabajo, lo cual nuevamente exigirá ajustes en su carrera laboral.
2. *Anclas de carrera:* son motivos que explican la forma en que las personas seleccionan y se preparan para una carrera, según Edgar Schein¹⁵:

¹⁵ Idem, pág. 302

- a. *Competencia gerencial.* La meta de las personas es desarrollar aptitudes de competencia interpersonal, analítica y emocional.
 - b. *Competencia técnica/funcional.* Hay personas, que al contrario de las anteriores, su objetivo es desarrollar talento técnico, y su interés no es ocupar cargos gerenciales.
 - c. *Seguridad.* Por otra parte, algunas personas lo que buscan en su carrera laboral, es la estabilidad en su trabajo y por lo general son personas que se "atan" a la empresa.
 - d. *Creatividad.* Son personas emprendedoras que buscan poder crear algo propio.
 - e. *Autonomía o independencia.* Hay personas cuya deseo es tener un trabajo autónomo y ser sus propios jefes.
3. *Ambiente:* El ambiente del mercado laboral también es un factor que influye en los planes de carrera de la persona. Por ejemplo, en la actualidad, ante la sustitución de mano de obra por tecnología y la reducción de niveles en las organizaciones, cada vez es más competido el mercado laboral, por lo que dentro de sus planes de carrera las personas incluyen la adquisición de conocimientos y habilidades superiores, y el conservar su puesto de trabajo más que la movilidad.

3.4.3 NECESIDADES DEL EMPLEADO

Los empleados dentro de la organización, aún cuando ésta no cuente con un plan definido de administración de la trayectoria laboral, esperan y desean, por parte de la organización:

1. Igualdad de oportunidades
2. Apoyo del jefe inmediato
3. Que se les de a conocer las oportunidades que se presenten dentro de la organización
4. Que se tomen en cuenta sus intereses
5. Lograr satisfacción profesional

3.4.4 EMPATANDO INTERESES

La planeación de la carrera laboral, entonces, puede verse desde dos perspectivas: la de la organización y la del empleado. La organización, por su parte, busca satisfacer sus necesidades de contar con el personal capacitado y experto que responda al entorno de la empresa, mientras que la administración de la trayectoria laboral, desde el punto de vista del individuo, busca ayudar a las personas a identificar sus propias metas y determinar lo que necesitan hacer para lograrlas. "Un buen programa de desarrollo de la trayectoria laboral, en su intento por hacer que coincidan las capacidades y aspiraciones

del individuo con las necesidades de la organización, debe desarrollar personal para las necesidades a largo plazo de la organización y dirigir los cambios dinámicos que tendrán lugar a lo largo del tiempo”¹⁶.

La organización necesita gente que se desarrolle a la par que ella misma y la gente necesita desarrollarse. Entonces, la organización no debe ignorar estas necesidades de ambas partes, sino más bien ser parte activa de la planeación de ambas, e integrarlas en un plan general. Por una parte, deberá tener bien conformado su planeación de personal, teniendo en cuenta su inventario actual, los planes de la organización, los movimientos internos que pueden realizarse y la oferta de mano de obra. Por otra, deberá ayudar y asesorar al empleado para que encuentre el camino laboral que responda a sus particularidades.

Una palabra más sobre la trayectoria del empleado. Ésta no es nada más la secuencia de puestos que se ocupan a lo largo de la vida, sino que abarca otras situaciones, como son la acumulación de símbolos externos asociados con el éxito (reconocimientos, tamaño de oficina,), y el compromiso a largo plazo con un campo ocupacional en particular (carrera docente, por ejemplo). La trayectoria laboral es un plan de vida donde no hay que pasar por alto que para el trabajador las relaciones personales y los intereses personales son elementos importantes valorados por el individuo. Entonces, al crear el plan de desarrollo de los empleados, es importante considerar que éste debe tener un marco de oportunidades igualitarias, pero a la vez debe ser lo suficientemente flexible para responder a las necesidades e intereses particulares de cada empleado, y tomando como referencia los planes de vida del trabajador, que comprenden tanto lo laboral y técnico, como lo familiar y personal.

¹⁶ DE CENZO Y ROBBINS, *Administración de Recursos Humanos*, pág. 255.

3.5 PRESTACIONES AL PERSONAL

Una relación laboral, según la Ley Federal del Trabajo, es la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario. No obstante, la misma ley contempla que la compensación a empleados no esté constituida únicamente por el salario.

De hecho, la compensación a empleados se otorga por dos vías: la derivada de manera directa al trabajo y desempeño, refiriéndose a sueldos, salarios, incentivos y participación en las utilidades y la indirecta, que se refiere a las compensaciones que son otorgadas por el hecho de ser empleados de la organización, constituidas por las prestaciones, servicios al empleado y la calidad de vida en el trabajo.

3.5.1 OBJETIVOS DE LAS PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL:

Las prestaciones al personal cumplen tres objetivos de diferente naturaleza:

1. Fines sociales: las prestaciones al personal elevan la calidad de vida de las personas toda vez que van encaminadas a permitirles el acceso a servicios de bienestar social como son atención médica, educativa, recreativa, cultural, vivienda, fondos de jubilación, etc. Las prestaciones enriquecen la vida del país, en la medida de que enriquecen la vida de las personas.
2. Fines de la organización: Las organizaciones han visto que en la medida en que ofrecen mejores prestaciones a los empleados, resultan ser centros de trabajo más atractivo, con lo cual pueden hacerse llegar mejores candidatos para ocupar sus vacantes, por una parte, y por otra, como las prestaciones son una remuneración que se visualiza de mayor estabilidad y más permanente que un salario, son un aspecto que los empleados toman en cuenta fuertemente para permanecer en el mismo centro de trabajo. Ahora, aún cuando las prestaciones no están vinculadas al desempeño, existe evidencia de que la ausencia de ellas, produce insatisfacción lo cual deriva en una mayor rotación y movimiento de los empleados.
3. Fines de los empleados: además de que evidentemente las prestaciones elevan el nivel de vida de los empleados, a través de ellas los empleados obtienen otros beneficios como es el poder acceder a servicios de diversa índole (seguros, adquisición de bienes, atención médica, oftalmológica, dental, etc.) a un menor costo, dado la contratación del servicio de manera masiva. Además, en la mayor parte de las legislaciones fiscales, las prestaciones al personal tienen importantes exenciones fiscales, lo cual les permite a los trabajadores permanecer en una situación fiscal menos gravosa.

3.5.2 RELACIÓN DE LAS PRESTACIONES CON LA MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO:

Aún cuando las prestaciones se otorgan a los trabajadores por su pertenencia a la organización y no dependen de su desempeño, si tienen relación con la motivación del empleado. Por un lado, si consideramos la teoría de Herzberg, las prestaciones conforman aquellos factores que mantienen al empleado en situación de no insatisfacción, lo cual de alguna forma apacienta los ánimos entre el personal y mantiene un clima laboral de no conflicto. Pero por otra parte, si el paquete de prestaciones al personal se prepara considerando las necesidades particulares de los empleados, si pueden influir en su conducta.

Stephen Robbins y De Cenzo, en su libro *Administración de Recursos Humanos* ilustra lo anterior haciendo una analogía con un salón de clases. Ejemplifican un caso en donde el profesor de una materia dada, da opción a los alumnos de que se elimine la calificación más baja que obtengan durante sus cuatro exámenes para reflejar un mejor promedio. Esto sin duda, a alumnos con promedios bajos, puede motivarlos a que incrementen sus calificaciones en los exámenes siguientes, pues les otorga la posibilidad real de aumentar el promedio. Sin embargo, a los alumnos de calificaciones sobresalientes, que en sus cuatro exámenes obtengan "dieces", realmente la medida les es irrelevante, pues su resultado final será el mismo. Pero si a ese alumno de excelencia una carta de recomendación del profesor le puede ayudar a conseguir un trabajo que le es atractivo, sin duda alguna, se verá motivado a continuar con su nivel de desempeño.

Se ha mencionado, por otra parte, que el ofrecer un paquete adecuado de prestaciones a los empleados permite atraer y retener a empleados más calificados. Sin embargo, no podemos ignorar una realidad en nuestro país: existe una escasez de empleos en todos los niveles donde desgraciadamente es difícil que el empleado pueda "elegir" trabajar con la empresa que le ofrezca mejores prestaciones, ya que la mayoría de las veces – a menos que ya cuente con un prestigio profesional que lo respalde y que lo ponga en una situación de que las empresas compitan por contratarlo-, el encontrar trabajo será casi una fortuna. Esto hace que las empresas adopten la postura de que son ellas quienes pueden elegir, y hagan valer la ley de la oferta y la demanda al establecer sus condiciones contractuales: a mayor oferta de mano de obra, menores salarios y prestaciones.

3.5.3 PRESTACIONES DE LEY

Afortunadamente, la ley “protege” al trabajador al establecer parámetros mínimos salariales y prestaciones obligatorias. Anotamos esta protección entre comillas ya que no es desconocido de que se trata de garantías mínimas respecto a la remuneración del empleo, pero no debe perderse de vista la pertinencia de que exista legislación al respecto.

Para los trabajadores de la iniciativa privada – que es el régimen en que está inserto el caso que analizamos -, las prestaciones que garantiza la ley son las siguientes:

1. Periodo vacacional anual (el número de días se asigna según los años laborados, siendo el menor de 6 días por el primer año)
2. Prima vacacional del 25% del salario por el número de días de vacaciones
3. Aguinaldo de 15 días (se paga de manera proporcional a personas que hayan laborado menos de un año)
4. Prima de antigüedad de 12 días por año trabajado (esta se paga en el momento del retiro y sólo en caso de despido injustificado, o bien, cuando se han cumplido más de 15 años de trabajo en la empresa, y se encuentra topado a 2 salarios mínimos)
5. Día de descanso semanal
6. Prima dominical, en caso de que el día de descanso no sea el domingo
7. Participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa
8. Seguridad Social: comprende los seguros de atención médica en enfermedades y maternidad (presenta algunas restricciones), de vida, de riesgos de trabajo, de retiro por cesantía en edad avanzada y vejez, subsidio por incapacidades, servicio de guarderías infantiles, entre otros.
9. Aportaciones de vivienda
10. Indemnización por despido injustificado

Los anteriores, reiteramos, son los beneficios mínimos que establece la ley. Desgraciadamente, y aunque de manera enunciativa parezca una lista lo suficientemente nutrida, en la realidad el monto que representan estas prestaciones son insuficientes para cubrir las necesidades para las que fueron creadas, lo cual aunado a la baja calidad de los servicios que se prestan, minimizan en mucho este tipo de protecciones.

Por ejemplo, una prima vacacional del 25%, para un trabajador que perciba tres salarios mínimos – que por lejos no se asemeja al estándar del país, significa, en su primer

año de trabajo, aproximadamente \$157.00, lo cual por supuesto no le permitirá acceder a ningún tipo de plan de vacaciones. En el caso de los seguros administrados por las AFORES, las coberturas que podrán cubrir son muy limitadas y de ninguna manera garantizan al trabajador un nivel de vida similar al que lleva estando activo, lo cual pone al trabajador en un estado de incertidumbre sobre su sustento en el momento de retirarse o de que se vea imposibilitado para seguir trabajando.

3.5.4 PLANES VOLUNTARIOS DE PRESTACIONES:

Con el objeto de que las prestaciones que otorga la empresa en realidad ayuden a elevar el nivel de vida del trabajador, las organizaciones pueden optar por crear paquetes de prestaciones paralelos, los cuales, reuniendo ciertos requisitos, pueden tener exenciones fiscales para el trabajador.

A continuación enumeramos algunos tipos de prestaciones voluntarias:

1. Pago complementario de subsidios por incapacidad
2. Permisos de ausencia con goce de sueldo
3. Plan complementario de jubilación
4. Plan complementario de atención médica
5. Incremento en tiempo y/o dinero en prestaciones como aguinaldo, prima vacacional, dominical y de antigüedad.
6. Seguro de vida adicional
7. Ayuda en gastos funerarios del empleado o sus familiares cercanos
8. Canastillas de maternidad, por nacimiento de hijo
9. Becas de estudios para el trabajador o sus familiares
10. Permiso de ausencia de labores para realizar estudios
11. Ayuda de transporte y/o alimenticia
12. Ayuda para gastos escolares
13. Convenios con empresas para obtener bienes a costos menores
14. Oportunidades de recreación familiar
15. Absorción de impuestos a cargo del trabajador

Por supuesto, tanto las prestaciones obligatorias como las voluntarias representan un costo para las organizaciones, por lo que aún cuando sea también atractivo para la empresa brindar mejores prestaciones, el conformar un paquete de las mismas significa un serio esfuerzo de análisis y planeación, ya que por una parte deben atenderse los aspectos financieros, proyectados a largo plazo, por otra deben estudiarse los estímulos y restricciones fiscales que presentan las prestaciones y por último, debe considerarse que

estas prestaciones atiendan efectivamente a las necesidades y circunstancias particulares del mayor número de trabajadores posibles, para obtener beneficios reales de ellas, tanto para los empleados como para la organización.

3.6 POLITICAS DE PERSONAL EN EL NIVEL SUPERIOR

3.6.1 SITUACIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES EN EL NIVEL SUPERIOR

Los profesores que imparten clase a nivel licenciatura y/o posgrados, en su mayor parte son profesionistas que como parte de su desarrollo personal, optan por compartir sus conocimientos y experiencias en el aula. En algunos casos, para el profesor, la docencia es complementaria al ejercicio de su profesión, por lo que sólo puede dedicar pocas horas a la semana a esta labor, impartiendo clases únicamente en uno o dos grupos. En otras ocasiones, sucede que el profesor tiene disponibilidad de tiempo, pero la Institución – sobre todo en las universidades emergentes – no puede ofrecerle todas las horas que el pudiera cubrir, dadas las dimensiones que tengan sus escuelas o facultades. En este caso, ocurre que el profesor cubre su tiempo impartiendo clases en varias Universidades.

Ambos casos descritos traen como consecuencia que – principalmente en universidades emergentes – los profesores sean contratados bajo régimen de honorarios, como prestadores de servicios independientes, donde no generan ningún tipo de antigüedad ni son elegibles para recibir prestaciones.

Por una parte, las universidades se acogen a este régimen, dado el alto costo de asegurar a un profesor y las responsabilidades laborales que se adquieren al contratarlo como trabajador subordinado. Por otra, existe cierta ambigüedad en la legislación respecto al tratamiento que debe dársele a este tipo de relación. La Ley Federal del Trabajo señala que se tipifica una relación laboral cuando hay subordinación. En algunas demandas laborales se ha manejado que el hecho de seguir un programa específico, prestar el servicio en las instalaciones del contratante y tener un horario fijo, es lo que fundamenta dicha subordinación, elementos que han sido disueltos bajo el argumento de la libertad de cátedra. Adicionalmente, el Instituto Mexicano del Seguro Social, en una de sus circulares, toma como criterio que cuando un profesor imparta más de 17 horas de clase, es sujeto de aseguramiento, o bien, cuando la docencia sea su fuente principal de ingresos.

Todo esto trae como resultado que realizando el mismo trabajo, algunos profesores gocen de beneficios adicionales a su sueldo, y otros no cuentan con mayor compensación que sus honorarios, o más aún, que en un semestre estén por honorarios y otro en nómina.

Estos alegatos, si bien es cierto que derivan de un sustento legal, no consideran las circunstancias particulares de los profesores y no generan buenas relaciones laborales con las personas que crean valor al cliente en las Universidades. De hecho, se llega a caer en la incongruencia de solicitar a un profesor que entregue documentación para poder esgrimir argumentos de por qué no se le asegura, lo cual es tanto como que él mismo renuncie a un mejor esquema de contratación.

Ahora, tampoco se trata de ver a las universidades como entidades que abusan de la legislación para evadir sus responsabilidades, ya que como comentamos en un apartado anterior, los costos del aseguramiento de los trabajadores son elevados en relación a los beneficios que reciben ellos mismos, y por supuesto, no se trata de poner en peligro las finanzas de las instituciones, ya que su limitación en el servicio o incluso hasta quiebra, suprimiría importantes plazas de empleo y esto sería en detrimento de la sociedad.

La opción es mantener el equilibrio entre las finanzas de las universidades y un nivel de compromiso y desempeño alto por parte de sus profesores. Es, entonces, importante reconocer que para lograr capitalizar el recurso humano es importante atender a sus expectativas y necesidades, y quizás, es conveniente aprovechar esta coyuntura legislativa cubriendo estos rubros de seguridad social, bajo esquemas que respondan con mayor flexibilidad a los profesores y con un costo financiero controlable por la institución.

3.6.2 POLITICAS DE PERSONAL DOCENTE DE LA UVAQ

Existe en la Universidad Vasco de Quiroga un Manual de Dotación de Personal Docente y un Manual de Políticas de Recursos Humanos respecto a los docentes, donde se describen instrucciones generales sobre planeación del recurso humano, reclutamiento, selección, contratación, capacitación, evaluación, desarrollo, y finiquito de relaciones laborales. Sin embargo, la implementación de dicho manual ha encontrado algunos obstáculos que han impedido su completa aplicación. A continuación se hace una breve descripción de los puntos más relevantes que se practican actualmente:

3.6.2.1 PLANEACIÓN Y RECLUTAMIENTO

En base al plan de estudios vigente y a las necesidades específicas de cada Escuela o Facultad, el Director de la misma asigna materias y acuerda horarios con los profesores. Cuando existe una vacante, es el mismo Director quien hace la labor de reclutamiento principalmente, recurriendo en primera instancia, al banco de solicitudes que él mismo arma con los profesionistas que se acercan a la Institución con el interés de participar en ella. Si no encuentra candidatos que satisfagan las necesidades que se tengan,

normalmente se solicita recomendación a maestros, otros Directores, y a contactos que tenga cada Director.

3.6.2.2 SELECCIÓN

El proceso de selección inicia con la entrevista preliminar que realiza el Director y el análisis del currículum del candidato. Se realiza un examen psicométrico y uno práctico con apoyo del área de docencia. Este examen puede obviarse cuando el Director de carrera considere que existen los elementos necesarios que garantizan la calidad del candidato como docente.

La decisión de contratación es tomada por el Director de carrera considerando los elementos anteriores.

3.6.2.3 CONTRATACIÓN Y REMUNERACIÓN

El régimen de contratación y pago a docentes se realiza conforme a lo que fue descrito en la sección correspondiente a la situación laboral de los docentes en el nivel superior.

Los maestros que son contratados por régimen de honorarios reciben 5 pagos semestrales que consideran cuatro semanas de clase – aún cuando haya vacaciones -. Adicionalmente, se les otorga en el sexto mes del semestre, un pago hasta por tres semanas de clase, dependiendo de el cumplimiento y participación del profesor durante el curso. Tanto en el caso del régimen general de honorarios y el de asimilables a sueldos, el profesor debe entregar cada año, comprobantes actualizados de ingresos por conceptos distintos a la docencia, como requisito para cobrar su primer pago. Quienes pertenecen al régimen general, deben entregar en una fecha establecida el recibo correspondiente para que se emita su pago y el no hacerlo resulta en una postergación del mismo. Los profesores por honorarios están exentos de cualquier tipo de prestaciones y no generan antigüedad.

En el caso de los maestros contratados por nómina, reciben su sueldo quincenalmente durante todo el semestre, en el cual está integrado un porcentaje en vales de despensa. Son derechohabientes del IMSS y generan las prestaciones que maneja la UVAQ de manera general:

- 20 días de aguinaldo
- Prima vacacional conforme a la Ley Federal del Trabajo
- Pago de los tres primeros días de incapacidad emitida por el IMSS y el 40% de los siguientes 27 días, una vez al semestre.
- Canastilla por nacimiento de hijos
- Consulta médica particular con el servicio contratado por la UVAQ
- Vacaciones según el calendario laboral de la UVAQ

En ambos casos – honorarios y nómina -, existe un tabulador para efectos de pago que considera cinco niveles, según el grado académico que tenga el profesor:

Cuadro Analítico de Niveles por Grado Académico

Nivel	Grado Académico
A	Licenciatura
B	Especialidad
C	Maestría
D	Doctorado
Excepción	Pasante de Licenciatura

3.6.2.4 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Semestralmente la Coordinación de Docencia presenta un programa de cursos de capacitación general, mismos que se ofrecen sin costo a los maestros de la Universidad. Para situaciones específicas de cada carrera, el Director de la misma es el encargado de programar y coordinar los cursos de capacitación.

No existe un plan de desarrollo de carrera para los maestros.

3.6.2.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Cada semestre se realiza una evaluación de los profesores, donde cada grupo contesta un instrumento donde otorga una calificación a los maestros en una serie de reactivos. De esto se emite un informe de cada grupo por cada maestro, mismo que se le hace llegar a éste a través de la Dirección de la carrera de que se trate, en una entrevista para comentar los resultados.

Existe también una evaluación que realiza el Director de carrera y una autoevaluación del maestro. El propósito es reunir los tres instrumentos y dar una sola evaluación del profesor. Sin embargo, esto ha sido difícil concretarse por diversas circunstancias, de tal suerte que en muchas ocasiones sólo se valida la opinión de los alumnos.

La evaluación tiene como uso principal la retroalimentación del maestro y en último caso, información para la planeación de asignación de materias en el siguiente semestre.

3.6.2.6 ESTIMULOS A DOCENTES

Los únicos estímulos formales e institucionales para los maestros, son el ascenso en los niveles de tabulador, cuando acredite un grado académico superior, y el reconocimiento por quinquenio cumplido dentro de la Institución, mediante un fistol o un reloj, los cuales se otorgan en la cena del día del Maestro.

4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un redireccionamiento de políticas de personal, así como estrategias que permitan la capitalización del personal docente en la UVAQ.

4.2 HIPOTESIS

"El personal docente de la UVAQ puede convertirse en una ventaja competitiva sostenida a través del redireccionamiento de las políticas de personal que practica y la generación de estrategias de desarrollo y capitalización del recurso humano, basadas en las necesidades profesionales y personales de su profesorado"

4.3 VARIABLES

Con el objeto de fundamentar la generación de estrategias para promover el desarrollo de la planta docente, se realizará una investigación exploratoria con los siguientes objetivos y variables correlativas:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES
1. Conocer la conformación de la planta docente actual en la UVAQ	<ul style="list-style-type: none">a. Grado académicob. Géneroc. Edadd. Antigüedad en la UVAQe. Estado Civilf. Dependientes económicosg. Situación contractualh. Actividad económica preponderante
2. Conocer las perspectivas profesionales de la planta docente	<ul style="list-style-type: none">a. Necesidades profesionales actualesb. Visualización de su situación profesional en el mediano y largo plazo
3. Conocer las prioridades de necesidades genéricas de los catedráticos UVAQ	<ul style="list-style-type: none">a. Necesidades personales y familiares actuales
4. Conocer la percepción que tienen sobre cómo es valorado su trabajo por parte de la administración universitaria	<ul style="list-style-type: none">a. Percepción de la valoración de la administración de la Universidad del trabajo docenteb. Percepción de la valoración humana de la administración de la Universidad hacia los profesoresc. Percepción de su propia integración hacia la Universidad

A partir de las variables a estudiar, planteamos las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo está conformada la planta docente de la UVAQ?
2. ¿Cuáles son las necesidades profesionales actuales de los catedráticos de la Universidad Vasco de Quiroga?
3. ¿Cómo visualizan su situación profesional en el mediano plazo?
4. ¿Qué necesidades personales y familiares tienen los profesores actualmente?
5. ¿Cómo perciben que son valorados los profesores por la UVAQ desde el punto de vista profesional?
6. ¿Cómo perciben que son valorados los profesores por la UVAQ desde el punto de vista personal?
7. ¿Qué grado de integración sienten que tienen respecto a la UVAQ?

Para dar respuesta a estas preguntas, se operacionalizaron las variables y se formuló un cuestionario con preguntas cerradas para facilitar el procesamiento de la información.
(Anexos 2 y 3)

5. RESULTADOS DEL MUESTREO

Para obtener la información que se requiere para atender los objetivos que han sido planteados, se aplicó un muestreo mediante encuesta entre los profesores del nivel Licenciatura del Campus Santa María de la Universidad Vasco de Quiroga.

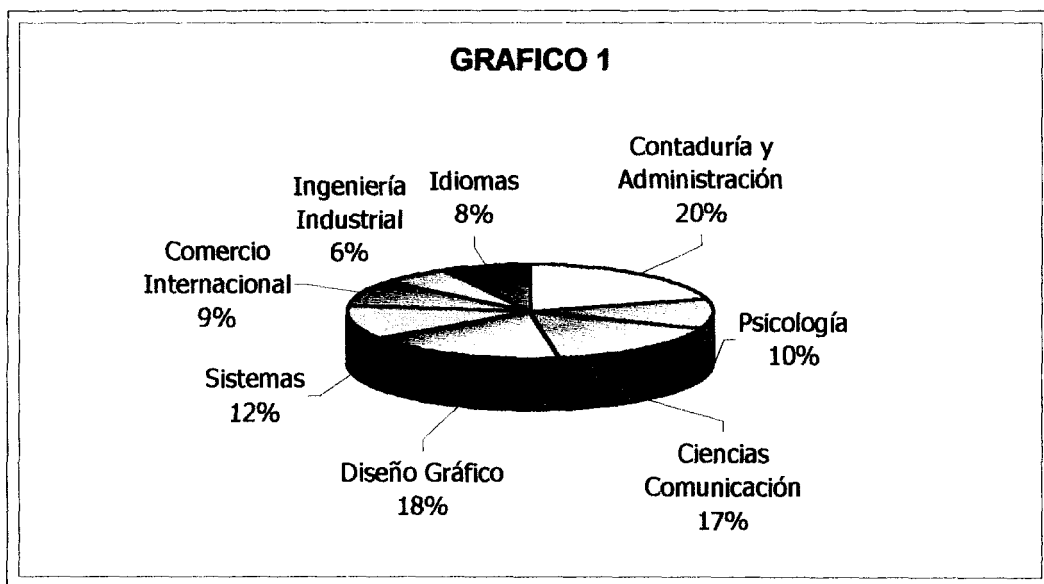
La muestra se determinó con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + (N * e^2)}$$

donde:

N = población Valor: 166¹⁷
e = error Valor: 8.5%
n = tamaño de la muestra Valor: 75 mínimo, 45.2% de la población

Las 78 encuestas aplicadas provinieron de las siguientes Escuelas:



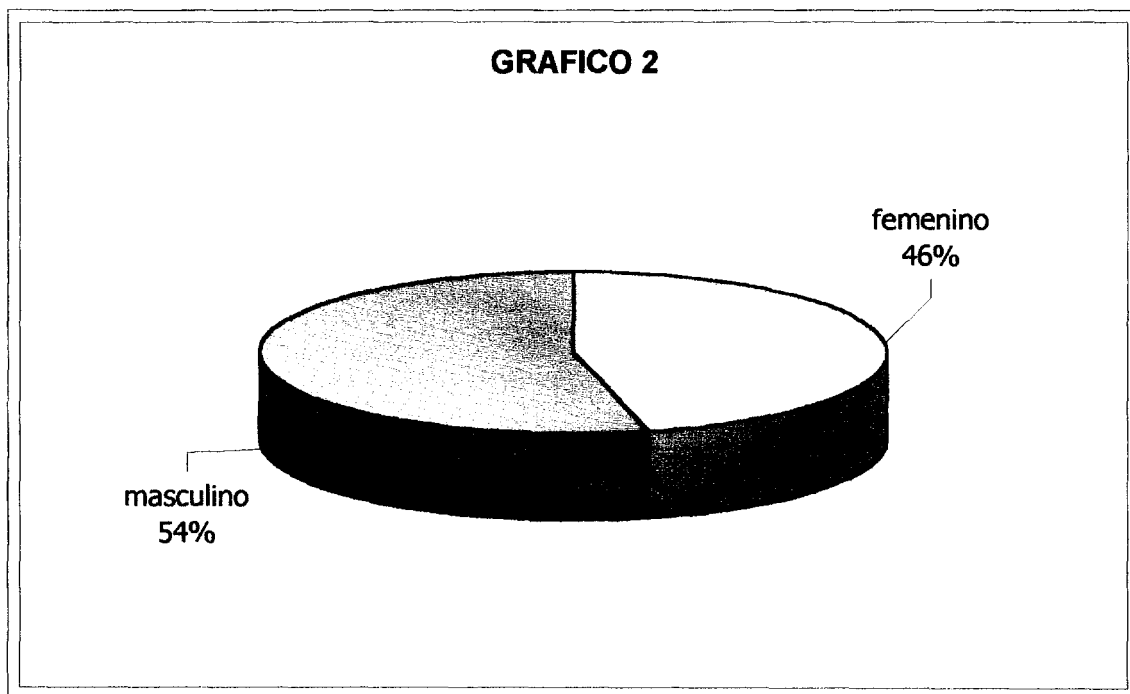
Distribución de la Muestra por Escuela en que fue Aplicada

¹⁷ Fuente: Departamento de Recursos Humanos UVAQ

5.1 CONFORMACIÓN DE LA PLANTA DOCENTE

5.1.1 GÉNERO

Según el muestreo aplicado, la planta docente del nivel licenciatura de la UVAQ, es mayoritariamente de género masculino, como se aprecia en el gráfico 2:



Distribución de la Muestra por Género

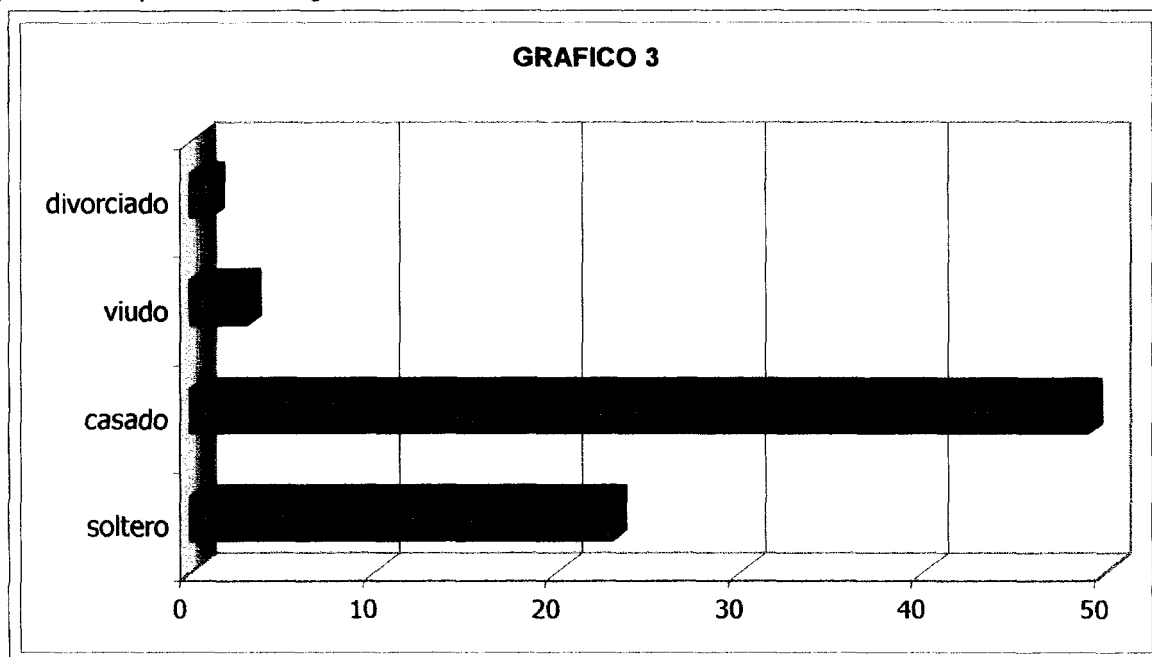
5.1.2 EDAD

La planta docente en la UVAQ es bastante joven, ya que el 84% tiene 45 años de edad o menos, y de hecho, el 60% tiene entre 25 y 35 años, y sólo un 15% tiene entre 46 y 55 años. No se registraron profesores mayores a esa edad.

Tabla 1. Edad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Validado	Porcentaje Acumulado
Rangos de Edad	25 a 35 años	45	57.7	60.0	60.0
	36 a 45 años	18	23.1	24.0	84.0
	46 a 55 años	12	15.4	16.0	100.0
	Total	75	96.2	100.0	
No contestó		3	3.8		
Total		78	100.0		

5.1.3 ESTADO CIVIL

EL 64.5% de los maestros encuestados, es casado y un 30.3% es soltero, como lo podemos apreciar en la gráfica 3 a continuación:



Conformación de la Muestra por Estado Civil

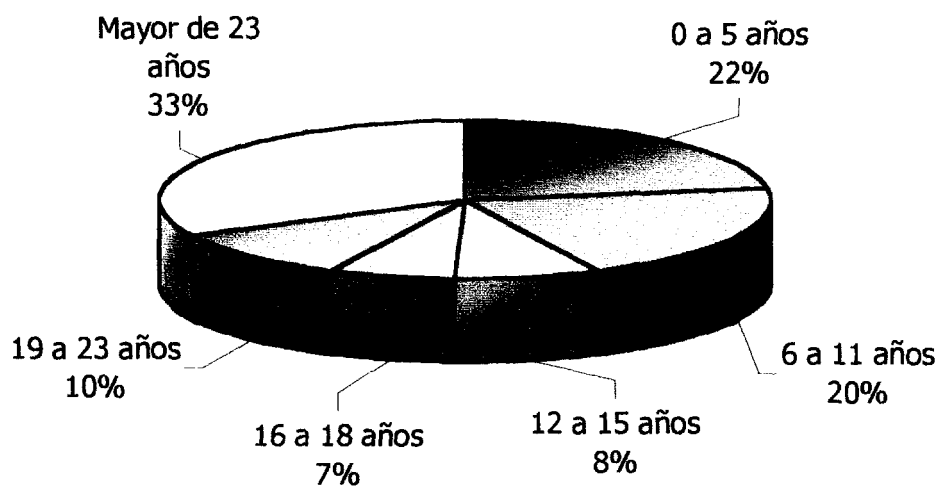
5.1.4 DEPENDIENTES ECONÓMICOS

El 62.7% de los profesores tiene entre 1 y 2 dependientes económicos, y el 29.9% entre 3 y 4. No se registraron profesores con más de 4 dependientes económicos y sólo el 7.5 % no tiene ninguno.

Tabla 2. Número de Dependientes Económicos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Validado	Porcentaje Acumulado
Rangos	Ninguno	5	6.4	7.5	7.5
	1 o 2	42	53.8	62.7	70.1
	3 o 4	20	25.6	29.9	100.0
	Total	67	85.9	100.0	
No contestó		11	14.1		
Total		78	100.0		

Ahora, los dependientes económicos de los profesores en su mayoría son adultos mayores de 23 años y pequeños entre 0 y 11 años de edad, lo cual es explicable dada la edad, estado civil y etapa de la vida en que se encuentran los maestros, según lo expuesto anteriormente.

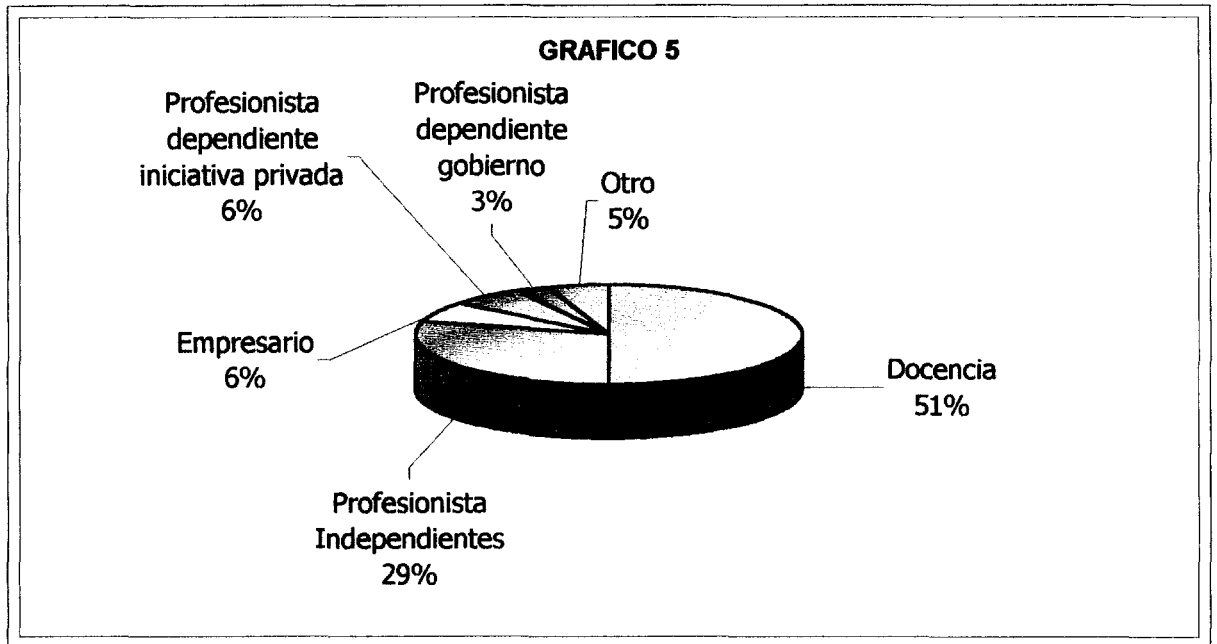
Gráfico 4



Edades de Dependientes Económicos

5.1.5 ACTIVIDAD ECONÓMICA PREPONDERANTE

El 51% de los encuestados tiene como actividad económica preponderante la docencia, mientras que el 29% se desempeña como profesional independiente principalmente. Los profesionales dependientes apenas suman, entre iniciativa privada y gobierno un 9%, y sólo un 6% es empresario.

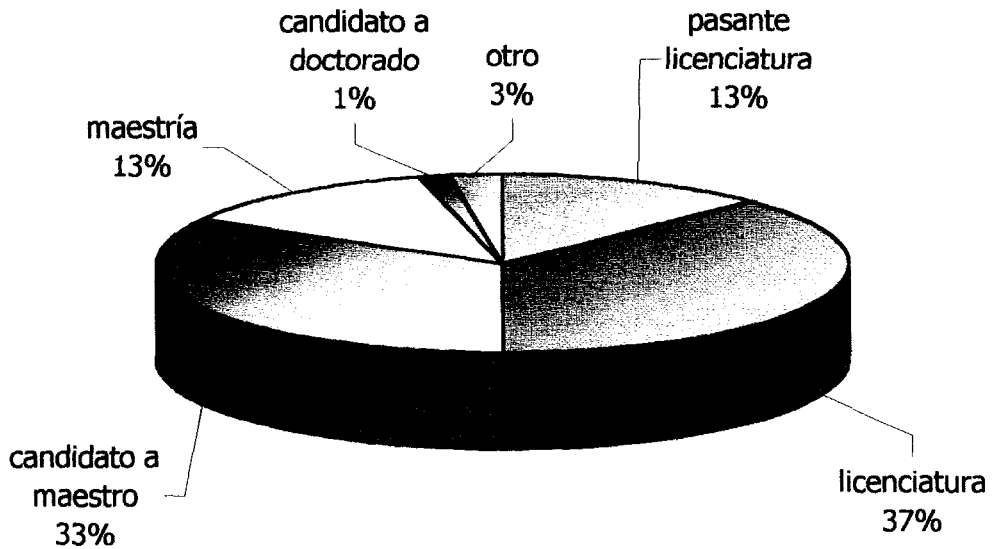


Actividad Económica Preponderante

5.1.6 GRADO ACADÉMICO

Por grado académico, encontramos que el 37.2% de los profesores cuentan con nivel de licenciatura, y el 33.3% son candidatos al grado de maestría. Los grados de pasante de licenciatura y maestro aparecen en la misma proporción, 12.8%, mientras que candidatos a doctorado sólo hay un profesor. La representación de esto, en valores absolutos, la encontramos en el gráfico 6:

GRAFICO 6



Grado Académico

5.1.7 ANTIGÜEDAD EN LA UVAQ

Se encontró que el 71.8 % de los profesores de la Universidad, tiene 4 años o menos de laborar en ella, y que sólo el 8.9% tiene más de 10 años, mientras que el 19.2% tiene entre 5 y 9 años de trabajo.

Tabla 3. Antigüedad en la UVAQ

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Validado	Porcentaje Acumulado
Rangos	Nuevo ingreso	14	17.9	17.9	17.9
	1 a 4 años	42	53.8	53.8	71.8
	5 a 9 años	15	19.2	19.2	91.0
	10 a 14 años	4	5.1	5.1	96.2
	15 años o más	3	3.8	3.8	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

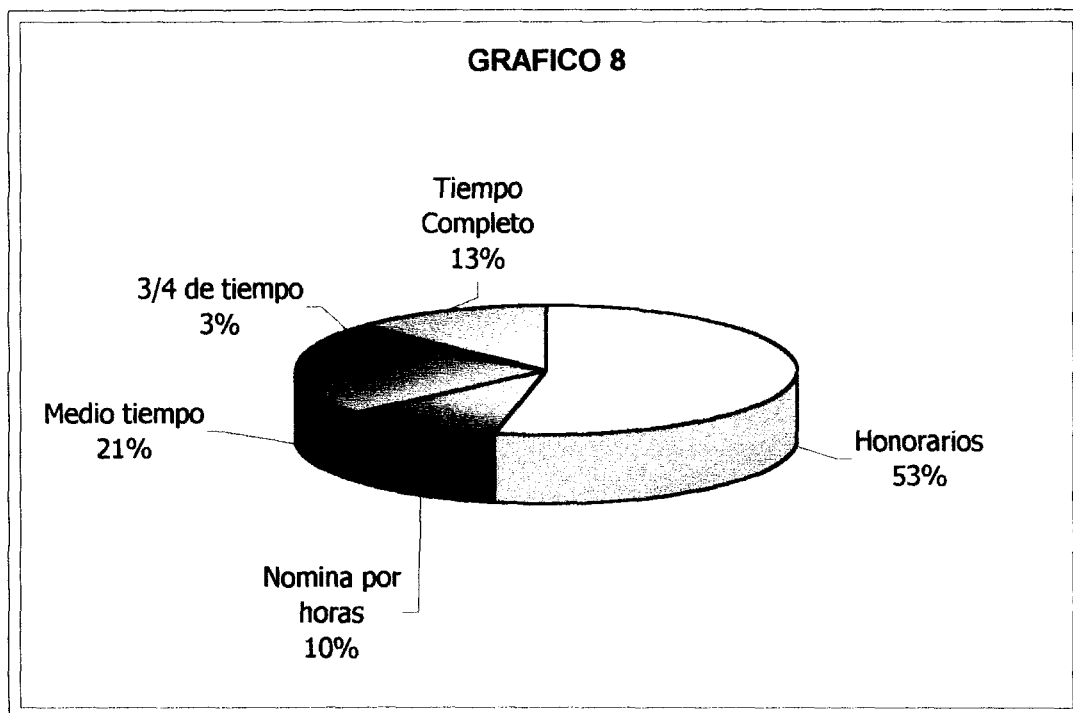
Tabla 4. Horas clase que imparte a la semana

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Validado	Porcentaje Acumulado
Rangos	1 a 4 horas por semana	14	17.9	19.7	19.7
	5 a 12 horas por semana	27	34.6	38.0	57.7
	13 a 17 horas por semana	10	12.8	14.1	71.8
	18 a 25 horas por semana	13	16.7	18.3	90.1
	más de 25	7	9.0	9.9	100.0
	Total	71	91.0	100.0	
No contestó		7	9.0		
Total		78	100.0		

5.1.9 TIPO DE CONTRATO CON LA UVAQ

El 53% de los profesores encuestados señalaron que su contrato con la UVAQ es bajo el régimen de honorarios, y el resto en nómina bajo la diversidad de tiempos que se muestra en el gráfico 6.

GRAFICO 8



Tipo de Contrato con la UVAQ

Sin embargo, es de llamar la atención, que según los datos que nos reportó el Departamento de Recursos Humanos de la Universidad, sólo el 25.3% de los maestros están en nómina. Aún cuando el dato a que nos referimos corresponde al final del semestre Febrero – Julio 2002, y la encuesta terminó de realizarse una vez iniciado el semestre Agosto 2002 a Enero 2003, encontramos una diferencia significativa en los maestros que señalaron estar en nómina por horas, toda vez que dicho departamento solo tiene registrado como tal a un profesor, y en este caso, fueron 8 los docentes que señalaron estar bajo ese régimen, lo cual nos sugiere que existe poca claridad por parte de ellos sobre el tipo de contrato que tienen con la UVAQ.

Maestros Tiempo Completo	9.04%
Maestros 3/4 tiempo	3.61%
Maestros 1/2 tiempo	12.05%
Nómina por horas	0.60%
Total	25.30%

¹⁸ Fuente: Departamento de Recursos Humanos UVAQ Semestre Febrero a Julio 2002

5.1.10 PARTICIPACIÓN EN LA UVAQ

Los profesores que únicamente participan en una Escuela o Facultad representan el 62.3% de la muestra, mientras que el 28.6% hace lo propio en dos Escuelas y sólo el 9.1% participan en tres o más Escuelas o Facultades.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Validado	Porcentaje Acumulado
Una sola Escuela o Facultad	48	61.5	62.3	62.3
En dos Escuelas o Facultades	22	28.2	28.6	90.9
En tres o más Escuelas o Facultades	7	9.0	9.1	100.0
Total	77	98.7	100.0	
No contestó	1	1.3		
Total	78	100.0		

5.1.11 PERFIL TÍPICO DEL DOCENTE UVAQ A NIVEL LICENCIATURA

En base al muestreo y los resultados presentados, el perfil típico del docente UVAQ a nivel licenciatura sería el siguiente:

Entre 25 y 35 años de edad, con probabilidad ligeramente superior de que sea hombre, casado, con uno o dos dependientes económicos, posiblemente su cónyuge y un hijo menor de 11 años, dedicado preponderantemente a la docencia, con estudios de licenciatura y quizás una maestría en curso, o pendiente de titulación, con una antigüedad en la UVAQ de entre 1 y 4 años, impartiendo de 5 a 12 horas por semana, en una sola Escuela o Facultad y contratado bajo el régimen de honorarios.

5.2 NECESIDADES PROFESIONALES

Para conocer las necesidades profesionales de los catedráticos, se les presentó una lista que contenía los reactivos que a continuación se enumeran, y se les pidió que numeraran por orden de prioridades aquellos que identificaran como sus necesidades particulares:

- a. Cursar estudios de posgrado
- b. Actualización Profesional
- c. Desarrollo de una carrera profesional
- d. Desarrollo de una carrera docente
- e. Realizar investigación en mi área profesional
- f. Titulación de un grado académico ya cursado
- g. Lograr la independencia profesional
- h. Otro

Como resultado, se obtuvo que como elecciones simples – es decir, que hayan sido tomadas en cuenta por los catedráticos, sin importar a prioridad -, la actualización profesional tuvo el mayor número de elecciones – 56 -, seguido por el cursar estudios de posgrado - 52 – y en tercer lugar quedó el realizar investigación, con 51 anotaciones, quedando en último lugar el titularse de un grado académico ya cursado.

Al calcular la media por cada reactivo, considerando la prioridad asignada por los profesores, en primer lugar quedó el realizar estudios de posgrado, con una media de 2.25, seguido de la realización de una carrera profesional, con media de 2.65 y quedando en tercer lugar la actualización profesional, 2.93¹⁹.

En cuanto a moda, el desarrollo de una carrera profesional y la titulación de un grado académico cursado, obtuvieron el primer lugar. En segundo, quedaron la actualización profesional y el cursar estudios de posgrado, en tanto que la investigación, la independencia profesional y el hacer una carrera docente, tuvieron como moda el tercer lugar.

Se encuentra coincidente el realizar estudios de posgrado y la actualización profesional, en número de elecciones y media, además que en moda obtienen el segundo lugar, por lo cual son las necesidades que más destacan.

¹⁹ Conviene aclarar que en este parámetro, se han tomado las medias de menor dimensión, toda vez que la priorización de reactivos se requirió de menor a mayor.

El desarrollo de una carrera profesional aparece con una media significativa, y tiene una moda de prioridad en el primer lugar, por lo que sugiere también ser una necesidad significativa.

Realizar investigación aparece como una inquietud en muchos catedráticos, sin embargo, en cuanto a prioridades su moda aparece en un tercer lugar. También llama la atención que el titularse de un grado académico ya cursado tiene uno de los números de elecciones más bajos - 39, aunque finalmente es aproximadamente un 50% de la muestra, y que equivale cercanamente al total de 37 profesionistas que tienen pendiente su titulación (10 de licenciatura, 26 de maestría y 1 de doctorado) -, pero en orden de prioridades aparece con una moda de primer lugar, por lo que consideramos que es una necesidad importante para un sector amplio de profesores.

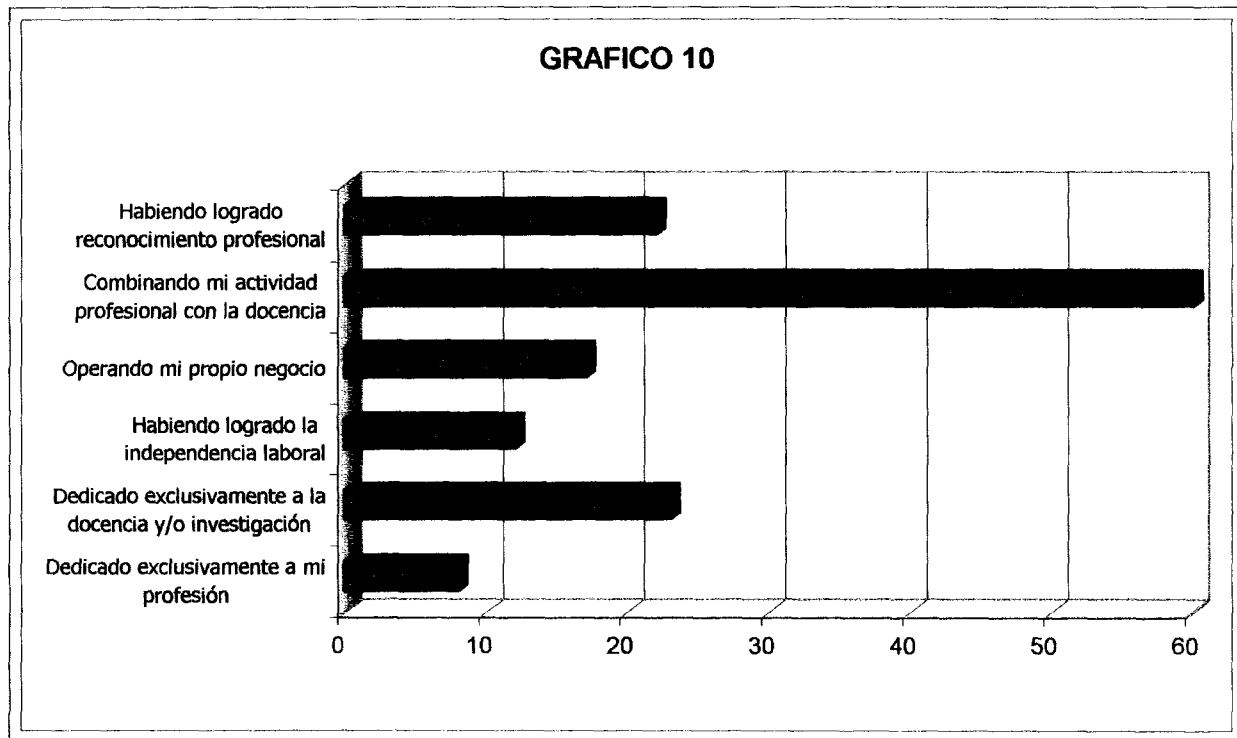
En la tabla número 6 mostramos el comportamiento de las necesidades profesionales de la planta docente y en el gráfico número 9 presentamos como fueron priorizadas las necesidades que resultaron más significativas.

Tabla 6. Necesidades Profesionales de los Docentes

		Cursar estudios de posgrado	desarrollo carrera profesional	investigación	independencia profesional	actualización profesional	desarrollo de carrera docente	titulación grado académico	otra necesidad profesional actual
N	Válidos	52	49	51	47	56	44	39	3
	Perdidos	26	29	27	31	22	34	39	75
Media		2.25	2.65	3.02	3.98	2.93	3.66	3.36	2.00
Mediana		2.00	2.00	3.00	4.00	2.50	3.00	2.00	1.00
Moda		2	1	3	3	2	3	1	1
Desviación Estándar		1.37	1.52	1.57	1.79	1.77	2.03	2.51	1.73
Mínimo		0	1	0	1	0	1	1	1
Máximo		7	6	7	7	7	7	8	4
Suma		117	130	154	187	164	161	131	6

5.3 EXPECTATIVAS PROFESIONALES

La muestra de profesores encuestada, visualiza mayoritariamente (76.9%) su actividad profesional en el mediano plazo, combinando el desempeño de su profesión con la docencia. En segundo lugar (29.5%), aparece la combinación del ejercicio docente con la investigación, y en tercer lugar (28.2%), el logro de reconocimiento profesional.



Expectativas Profesionales

5.4 NECESIDADES PERSONALES Y FAMILIARES

Respecto necesidades personales y familiares, también se presentó a los profesores una lista de reactivos para ser priorizada por ellos, de acuerdo a su situación particular.

En cuanto a número de selecciones, el desarrollo profesional ocupó el primer lugar, con 56; la salud familiar obtuvo 53 selecciones y en tercer lugar, aparecen la educación de los hijos y el crecimiento personal con 51 anotaciones.

Al evaluar las medias obtenidas por estos reactivos, encontramos que la salud familiar se sitúa en primer sitio con una media de 2.77, seguida del desarrollo profesional, con 3.27 y el crecimiento personal con 3.65; en tanto que respecto a moda, la salud familiar y el crecimiento personal les corresponde el primer lugar. La moda para desarrollo profesional, integración familiar, estabilidad laboral y formación de un patrimonio es un segundo lugar, y finalmente, la educación de hijos, obtiene una moda del tercer lugar.

De forma marcada, se hace evidente que las principales necesidades de los profesores de la UVAQ son la salud familiar, el crecimiento personal y el desarrollo profesional. En la tabla número 7 presentamos esta información a detalle.

Tabla 7. Necesidades Personales y Familiares

		Salud familiar	Educación de hijos	Desarrollo profesional	Integración familiar	Estabilidad laboral	Vivienda	Oportunidades de recreación	Práctica de deporte	Formación de un patrimonio	Desarrollo espiritual	Crecimiento personal
N	Válidos	53	51	56	44	49	37	36	33	55	42	51
	Perdidos	25	27	22	34	29	41	42	45	23	36	27
Media		2.77	3.86	3.27	4.43	3.90	5.19	7.14	7.76	4.24	5.10	3.65
Mediana		2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	5.00	7.50	9.00	3.00	4.00	4.00
Moda		1	3	2	2	2	5	10	9(a)	2(a)	4	1
Desviación Estándar		2.03	3.08	1.95	3.12	2.22	2.94	2.87	2.68	2.94	2.86	2.10
Mínimo		0	0	0	0	1	0	2	3	0	1	1
Máximo		8	11	8	11	9	11	11	11	11	11	10
Suma		147	197	183	195	191	192	257	256	233	214	186

a Existen modas múltiples. Se muestra el valor inferior

5.5 PERCEPCIÓN DE LA VALORACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD SOBRE TRABAJO DOCENTE

Con el objeto de obtener un indicador respecto a la percepción que tienen los docentes sobre la valoración de la administración de la universidad sobre su trabajo, se plantearon tres reactivos, a ser evaluados en una escala de Likert del 1 al 5, donde 1 significa "estoy muy en desacuerdo" y 5, "estoy muy de acuerdo".

Estos reactivos fueron:

- a. Mi labor docente en la UVAQ es importante para las autoridades universitarias
- b. Las autoridades universitarias conocen mi trabajo profesional
- c. La UVAQ me ha apoyado en mi formación como docente

El primer reactivo fue evaluado por 75 profesores, obteniéndose una calificación media de 3.93, una mediana de 4 y siendo la moda 5. La desviación estándar es de 1.07 y la suma total de este aspecto fue 295.

La apreciación sobre el conocimiento de las autoridades del trabajo profesional de los maestros alcanzó una media de 3.6, una mediana de 4 y una moda de 3. Su desviación estándar es de 1.01 y la suma de puntos fue de 270.

El apoyo de la UVAQ que da a los profesores en su formación docente, alcanzó una media de 3.96, una mediana de 4, una moda de 5, una desviación estándar de 1.2 –la cual es alta, conforme a la escala utilizada - y un total acumulado de 297 puntos.

La combinación de estas variables, da como resultado una media de valoración profesional percibida por los profesores de la UVAQ de 3.94 con una desviación estándar de 0.73, un mediana y moda de 4.

Los histogramas de frecuencia de estos aspectos y la curva normal que dibujan se presentan a continuación:

5.6 PERCEPCIÓN DE LA VALORACIÓN HUMANA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD HACIA LOS PROFESORES

Igual que en el punto anterior, se presentaron a los profesores tres reactivos para ser valorados de la misma manera:

- a. Mis necesidades particulares son tomadas en cuenta en mi asignación de clases
- b. Recibo atención adecuada por parte de la Universidad
- c. Siento apoyo por parte de los directivos de la Universidad

Respecto a la consideración de las necesidades del profesor en la asignación de clases, se obtuvo una media y mediana de 4, una moda con valor múltiple (4 y 5), una desviación estándar de .94 y un total de puntos de 300.

La atención que brinda la Universidad a sus catedráticos fue el segundo aspecto mejor valorado en esta sección, obteniendo una media de 4.11, una mediana de 4, una moda de 5, desviación estándar de .91 y una calificación total de 308 puntos.

El tercer punto fue el más favorecido, alcanzando una media de 4.28, una mediana y moda de 5, con una desviación estándar de 0.91 y una suma total de 321 puntos.

La suma de las tres variables arroja una media de 4.13, con una mediana y moda de 4.33 y una desviación estándar de 0.74.

En el gráfico 11 insertamos los histogramas de frecuencias que muestran lo anterior:

5.7 PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES SOBRE SU PROPIA INTEGRACIÓN HACIA LA UNIVERSIDAD

Para valuar este rubro, se pusieron a consideración de los profesores 5 reactivos:

- Siento que mi trabajo en la UVAQ es trascendente
- Conozco la misión y la filosofía de la UVAQ
- Me siento parte de una comunidad educativa
- Me gustaría poder hacer mayores aportaciones a la Universidad
- Creo que en la UVAQ obtengo desarrollo profesional
- Creo que estoy haciendo carrera en la UVAQ

En la tabla 8 presentamos los resultados obtenidos de las encuestas:

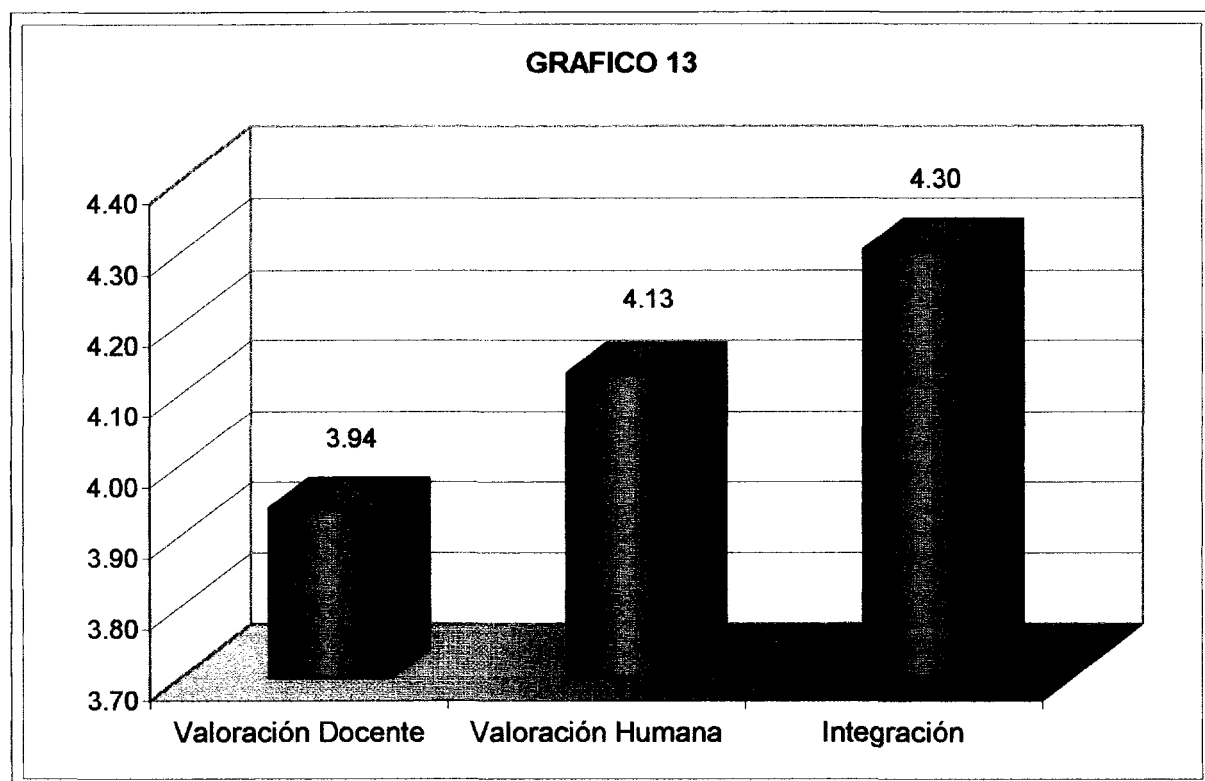
		Siento que mi trabajo en la UVAQ es trascendente	Conozco la misión y filosofía de la UVAQ	Me siento parte de una comunidad educativa	Me gustaría poder hacer mayores aportaciones a la UVAQ	Creo que en la UVAQ obtengo desarrollo profesional	Creo que estoy haciendo carrera en la UVAQ
N	Validos	74	75	75	75	75	75
	Perdidos	4	3	3	3	3	3
Media		4.49	4.35	4.24	4.48	4.29	3.97
Mediana		5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00
Moda		5	5	5	5	5	5
Desviación Estándar		.798	.762	.942	.742	.927	1.013
Mínimo		2	1	1	2	1	1
Máximo		5	5	5	5	5	5
Suma		332	326	318	336	322	298

Destaca en esta tabla que los aspectos valuados más positivamente fueron el sentimiento de trascendencia del trabajo y el deseo de aportar más a la UVAQ, obteniendo una valuación total de 332 puntos el primer punto y 336 el segundo, considerando que el reactivo referente a la trascendencia fue calificado por una persona menos que los demás. A continuación se encuentra el conocimiento de la misión y filosofía Universitaria, con una media de 4.35, una moda de 5 y una mediana de 4. El siguiente lugar lo ocupan, con medidas descriptivas muy cercanas entre sí, el sentirse parte de una comunidad educativa, el considerar que en la UVAQ obtienen desarrollo profesional y que están haciendo carrera en la UVAQ.

Al sumar entre sí estas variables, se obtiene que la calificación de la integración de los profesores a la UVAQ tiene una media de 4.30, una mediana de 4.50, una moda de 4.67 y una desviación estándar de 0.63.

5.8 RESUMEN DE PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES SOBRE EL LUGAR QUE OCUPAN EN LA INSTITUCIÓN

Comparando los tres parámetros anteriores, obtenemos la percepción de los docentes sobre el lugar que ocupan en la Universidad, lo cual mostramos en la gráfica 13:



Percepción de los Docentes del Lugar que Ocupa en la Universidad

Es observable en este gráfico que las tres variables obtienen calificaciones satisfactorias, y queda de relevancia el compromiso expresado por los catedráticos hacia la Universidad al sentirse parte de ella.

Los percepción que tienen los profesores respecto a la valoración que tiene la Universidad hacia ellos en el aspecto humano alcanza una calificación de 4.13 puntos, siendo ligeramente menor la valoración que dan a su sentir respecto a la valoración que tiene su trabajo docente por parte del cuerpo directivo y administrativo de la Universidad.

5.9 ANÁLISIS DE CRUCES DE VARIABLES

5.9.1 Necesidades Profesionales vs. Actividad preponderante y edad

Para los profesores cuya actividad económica principal es la docencia, sus necesidades profesionales en primer lugar es el desarrollo de una carrera profesional, y en segundo lugar, el cursar estudios de posgrado, en tanto que quienes se desempeñan como profesionistas independientes, estas prioridades están invertidas. En cuanto a la actualización profesional, el estudio sugiere que ocupa un lugar más importante para los docentes que para los independientes.

Las escuelas cuyos maestros muestran mayor interés prioritario en cursar estudios de posgrado son las de Ciencias de la Comunicación y Diseño Gráfico.

En cuanto a edad, los profesores más jóvenes (entre 25 y 35 años) muestran mayor interés por cursar estudios de posgrado y desarrollar una carrera profesional.

Los profesores de edad intermedia (entre 36 y 45 años), señalaron también como su prioridad el cursar estudios de posgrado y el desarrollo de carrera profesional, además de el realizar investigación en su área profesional.

Los profesores mayores de 45 años, tienen como prioridad la actualización profesional y la titulación de un grado académico ya cursado.

Los tres rangos de edad tienen como aspecto evaluado más bajo el lograr la independencia profesional.

5.9.2 Necesidades Personales vs Estado Civil, Género y Edad

Las diferencias más significativas entre solteros y casados respecto a necesidades personales es que los solteros expresan mayor número de veces su preocupación por la estabilidad laboral, en una proporción de 64 a 56, mientras que a los casados su mayor necesidad por resolver es la educación de sus hijos, con un diferencial de 72 a 39.

En cuanto a género, es muy notable la mayor preocupación de las mujeres por las necesidades familiares y personales. El 92% de las mujeres marcó la integración familiar como una necesidad, mientras que sólo el 50% de los hombres lo hizo. En cuanto a desarrollo profesional y formación de un patrimonio, las mujeres rebasan a los hombres en 23 y 21 puntos porcentuales respectivamente. 40% más de mujeres respecto a los

caballeros manifestaron su interés por su desarrollo espiritual y la educación de los hijos sigue siendo mayor de las mujeres. Solo mostraron mayor interés los hombres sobre las mujeres en el aspecto de recreación, aunque de todas formas no es un rubro significativo para ninguno de los géneros.

Respecto a la edad, los profesores entre 25 y 35 años tienen como necesidades personales prioritarias el desarrollo personal y la salud familiar. Para los docentes del siguiente rango de edad – 36 a 45 años – el primer lugar fue marcado con mayor incidencia en la salud familiar, seguida de la educación de los hijos y la integración familiar. Para los mayores de 46 años, su preocupación con más señalamientos fue la educación de los hijos.

Los aspectos de recreación y deporte prácticamente resultaron indiferentes para todos los bloques de edad, y la vivienda no ocupa lugar prioritario en los mayores de 36 años.

5.9.3 Visualización profesional vs actividad preponderante, tipo de contratación y edad

Los profesores dedicados preponderantemente a la docencia, mostraron tres veces mayor interés por dedicarse a la docencia e investigación que aquellos que se desempeñan principalmente de manera independiente, y el 35% de los primeros señalaron su expectativa de lograr reconocimiento profesional sobre el 14% de los profesionistas independientes. Sin embargo, en la combinación de la actividad profesional con la docencia, el 90% de los profesionistas independientes lo marcaron como expectativa, mientras que los dedicados a la docencia lo señalaron en un 65%.

La indicación de expectativas profesionales por tipo de contrato resultó de la siguiente forma:

Los maestros por honorarios en un 80% tienen la expectativa de combinar la docencia con su área profesional, mientras que el 32% contempla la posibilidad de dedicarse a la docencia e investigación y un 15% se visualiza desempeñándose únicamente a su profesión.

El 100% de los maestros en nómina por horas tienen como expectativa combinar la vocación docente con su carrera profesional, mientras que los de medio tiempo consideran esta posibilidad en un 75%, y en un 25% expresaron su interés en combinar la docencia con la investigación, lograr la independencia laboral o establecer un negocio propio. 31% espera lograr reconocimiento profesional en el mediano plazo.

Los maestros de $\frac{3}{4}$ de tiempo en un 100% esperan en el futuro dedicarse a la docencia e investigación y el 50% espera operar su propio negocio. Los de tiempo completo, por su parte, distribuyen las opciones de manera uniforme, sólo distinguiéndose que un 60% desea combinar su actividad profesional con la docencia.

Es notable que entre más amplio es el contrato de los profesores universitarios, expresan con mayor frecuencia su expectativa de lograr reconocimiento profesional, pues los de honorarios lo indicaron en un 24%, los de medio tiempo en un 31% y tanto los de $\frac{3}{4}$ de tiempo como los de tiempo completo lo marcaron en el 50% de los casos.

En el análisis de estos mismos conceptos comparativos con la edad de los profesores, encontramos que para los profesores de 25 a 45 años, su visión principal es que en el mediano plazo se encontrarán desempeñando su actividad profesional y la docencia de manera paralela (82 y 84% en cada rango). Para los mayores de 45 años ésta también es una fuerte expectativa (50%), sin embargo está precedida por la de realizar investigación dentro de su área profesional (58%). El segundo lugar para los más jóvenes es el logro de reconocimiento profesional (32%) y para los de edad intermedia es la combinación docencia – investigación (26%).

5.9.4 Percepción de valoración de la administración de la universidad del trabajo docente vs. Tipo de contrato.

En cuanto a cómo perciben los maestros que su trabajo es valorado por la universidad, los maestros de tres cuartos de tiempo alcanzan la mayor puntuación (4.34), mientras que los de tiempo completo tienen la más baja (3.81). Destaca en este punto que los maestros de tiempo completo calificaron en promedio 3.11 el conocimiento que creen que las autoridades universitarias tienen de su trabajo profesional. Los maestros de tres cuartos de tiempo son los que califican más alto en cuanto a la importancia que consideran que la administración universitaria da a su trabajo docente (4.5), y en cuanto a apoyo a su formación docente, califican alto todos los tipos de contrato, destacando los de nómina por horas y los de tres cuartos de tiempo con 4.5 en promedio.

5.9.5 Percepción de la valoración humana de la administración universitaria hacia los catedráticos.

Los que califican más alto el aspecto de valoración humana son los maestros en nómina por horas (4.25), seguidos de cerca por los de medio tiempo (4.23), mientras que los más bajos son los de tres cuartos de tiempo (3.83). Los maestros de tres cuartos de tiempo

obtienen su calificación más baja en el rubro de consideración de sus necesidades particulares en la asignación de clases (3.0).

5.9.6 Percepción de los profesores de su propia integración a la universidad.

Los maestros que denotan una mayor calificación en el aspecto de integración a la Universidad son los de tiempo completo (4.49), seguidos muy de cerca por los de nómina por horas (4.48). Los maestros de honorarios son los más bajos en este rubro, pero aún así dan una calificación alta (4.22). Sin embargo, son éstos últimos los que califican más alto en su disposición y deseo de hacer mayores aportaciones a la UVAQ, pues alcanzan el 5 cerrado en promedio. En cuanto a sentido de pertenencia a una comunidad educativa, los que califican más alto son los de tiempo completo. También este análisis sugiere que los que encuentran mayor sentido de trascendencia en su trabajo son los que se encuentran en el esquema de nómina por horas.

El análisis de integración de los maestros por el número de escuelas en las que participa, arroja como resultados que el grupo que califica más alto es el de los que imparten clase en dos Escuelas o Facultades (4.51), seguido de los que laboran en tres o más Escuelas (4.41) y obteniendo un 4.33 los que sólo participan en una Escuela.

En el sentido de trascendencia en su trabajo, los que pertenecen al primer grupo son los que califican más alto (4.54). En conocimiento de la filosofía y misión universitaria, el mayor puntaje lo arroja los que trabajan en tres o más escuelas. El sentido de pertenencia y sentimiento de estar haciendo carrera en la UVAQ, presentan una mayor evaluación en los que trabajan en dos escuelas (4.57 y 4.10, respectivamente). La intención de hacer mayores aportaciones a la Institución es mejor calificada por los que trabajan en múltiples escuelas (4.71), y por último, los que más consideran que en la UVAQ encuentran desarrollo profesional son los que participan en una sola escuela (4.33).

El aspecto evaluado más bajo en este análisis es el estar haciendo carrera en la UVAQ, cuyo puntaje mínimo es de 3.86.

5.10 RESUMEN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES A LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En el diseño de la investigación se plantearon las preguntas correlativas a los objetivos específicos de la misma, cuyas respuestas se presentan a modo de resumen de resultados, junto con una conclusión por cada punto:

1. ¿Cómo está conformada la planta docente de la UVAQ?

- La planta docente de la UVAQ está conformada por un 54% de hombres y un 46% de mujeres, en su mayoría casados y con hijos en edad menor de 11 años.
- El 60% tienen 35 años de edad o menos.
- La mayoría de los profesores – 51% -, ha hecho de la docencia su actividad económica preponderante, mientras que el 29% son profesionistas independientes que encuentran en esta labor un complemento a su vida profesional.
- El 55% de los profesores cuentan con un título de licenciatura o una maestría en curso o pendiente de titulación. En este aspecto de preparación académica, es importante señalar que el número de pasantes de licenciatura es igual al de quienes han obtenido el título de maestría.
- El 57% imparte menos de 12 horas por semana, y el 62% participa en una sola escuela
- El 57% de los profesores está contratado como profesionista independiente bajo régimen de honorarios. Hay un 37% de maestros contratado por nómina, con cargas de trabajo diversa. Sin embargo, se destaca como dato relevante que el 10% de los profesores se considera en nómina por horas, en tanto que el departamento de recursos humanos tiene registrado una cantidad menor, lo cual nos habla de una preocupante confusión de los profesores sobre su contrato.

Conclusión: Dado que la mayoría de los profesores de la UVAQ son muy jóvenes, y se encuentran en una etapa de establecimiento y crecimiento profesional, y en muchos casos, con familia joven. Por otra parte, para un numeroso grupo de profesores, la docencia es su actividad principal, pero los contratados por nómina son pocos relativamente. Al unir estas circunstancias, surge la reflexión sobre la necesidad de que la Universidad cuente con un plan global de contrataciones de catedráticos, donde se satisfagan las necesidades de especialización de cada carrera pero al mismo tiempo proponga un panorama de mayor estabilidad en el trabajo para los maestros. Es cierto que la misma juventud de los docentes los

lleve a buscar otras opciones de empleo, pero también el tener alguna seguridad en su trabajo docente puede generarles un mayor compromiso para con la Institución.

2. ¿Cuáles son las necesidades profesionales actuales de los catedráticos de la Universidad Vasco de Quiroga?

Los profesores encuestados dejaron de manifiesto que sus principales necesidades profesionales son el realizar estudios de posgrado, actualizarse profesionalmente y el desarrollo de una carrera profesional.

Conclusión: A la luz de los datos presentados en el punto anterior, parece sumamente congruente que si los profesores se encuentran en una etapa de la vida en que lo que buscan es su crecimiento profesional, el adquirir un nuevo grado académico, la actualización y el hacer una carrera profesional, sean sus necesidades prioritarias. Así, la UVAQ tiene claramente definido el apoyo específico que puede dar a sus docentes en el ámbito profesional y si pretende atender las necesidades de desarrollo de los profesores, es importante que sus estrategias tengan estas finalidades.

3. ¿Cómo visualizan su situación profesional en el mediano plazo?

Los docentes de la UVAQ se visualizan profesionalmente en el futuro próximo combinando el desempeño de su profesión de manera paralela a la cátedra, de manera preponderante. Adicionalmente, es visible un marcado interés en incursionar en la investigación, toda vez que más del 20% considera dedicarse de manera exclusiva a la docencia y a la investigación.

Denotan los profesores, además, su aspiración de lograr un reconocimiento profesional dentro de su comunidad.

Conclusión: A pesar de que la mayor parte de los profesores tienen actualmente el ejercicio docente como su actividad económica preponderante, su expectativa es equilibrar la cátedra con el ejercicio de su profesión, y lograr el reconocimiento en estos ámbitos. Si bien es cierto que en el presente es atractivo para los maestros el contar con un contrato más estable con la UVAQ, también es cierto que su perspectiva es que su colaboración con la UVAQ en el mediano plazo no sea de tiempo completo, sino más bien de tiempo parcial. Por otra parte, se percibe una fuerte oportunidad de impulsar la investigación en la UVAQ, ya que existe un sector importante de profesores que sí tienen interés en participar de tiempo completo con la UVAQ, pero complementando la cátedra con la investigación. Parece importante entonces, iniciar la capacitación en ésta área académica y seguir

promoviendo la formación de un mayor número de equipos de investigación institucionales.

4. ¿Qué necesidades personales y familiares tienen los profesores actualmente?

La mayor preocupación de los profesores en el terreno personal es la salud de sus familias, lo cual es muy comprensible si recordamos que el grueso de ellos está contratado por honorarios, y que al menos por parte de la Universidad, no tiene derecho al régimen de seguridad social.

Las siguientes necesidades personales, en orden de importancia, son las relacionadas a la autorrealización, ya que incluyen la búsqueda del crecimiento personal y el desarrollo profesional.

Conclusión: Parece evidente que la prestación o servicio que más valorarían los profesores de la UVAQ es el contar con un respaldo en caso de enfermedad, ya sea a través de la contratación de un servicio masivo, de un seguro de gastos médicos mayores o bien, el ingreso al régimen del Seguro Social.

5. ¿Cómo perciben que son valorados los profesores por la UVAQ desde el punto de vista profesional?

En promedio, en los aspectos con los que se valoró la percepción que tienen los profesores respecto a cómo son valorados por la Institución desde el punto de vista profesional, se alcanzó una calificación de 3.94, en una escala del 1 al 5, en donde un mínimo deseable sería 4. De hecho, el renglón que obtuvo una valoración más baja de este grupo, fue el del conocimiento que tiene la Universidad del currículum de los maestros, ya que obtuvo una media de 3.6. Los reactivos aglutinados en este rubro – importancia de la labor docente para las autoridades universitarias, conocimiento del trabajo profesional de los maestros y apoyo en la formación docente – tienen desviaciones estándar que van desde 1.01 hasta 1.2, mismas que por la escala utilizada pueden ser consideradas como altas y por tanto, como una dispersión importante en las respuestas de los maestros.

Conclusión: Parece importante que las autoridades universitarias realicen un análisis de cómo valoran el trabajo docente para contrastar su postura con la percepción de los maestros, pudiendo, o bien verificar que se necesita revalorar el trabajo docente, o bien, usar estrategias más claras respecto a la comunicación con los maestros para hacerles saber y sentir la importancia que se da a su trabajo.

6. ¿Cómo perciben que son valorados los profesores por la UVAQ desde el punto de vista personal?

En términos generales, los maestros de la UVAQ sienten que sí son valorados por la Institución desde el punto de vista humano, toda vez que el conjunto de aspectos evaluados alcanzó una media de 4.13, donde el punto más apreciado es el apoyo que se les brinda de manera personal – evaluado en promedio con un 4.28 - .

Conclusión: La evaluación de esta variable confirma la congruencia del ideario universitario que abanderó el humanismo católico al estilo de Don Vasco toda vez que existe la percepción de que los profesores son bien valorados desde este punto de vista. Esto significa una fortaleza de la Universidad, ya que de alguna forma se satisfacen las necesidades sociales en el trabajo de sus colaboradores.

7. ¿Qué grado de integración sienten que tienen respecto a la UVAQ?

Lo expresado en las encuestas por parte de los profesores denota un alto sentido de integración de ellos hacia la UVAQ, toda vez que en promedio, los docentes se evalúan en un 4.3, en la misma escala utilizada en los puntos anteriores. Los aspectos de mayor fortaleza es el sentido de trascendencia que les da su trabajo en la UVAQ y su deseo de hacer mayores aportaciones a la misma. Sin embargo, el renglón de menor puntuación alcanzada fue su percepción de estar haciendo una carrera en la UVAQ.

Conclusión: En el aspecto de integración a la Universidad encontramos otra fortaleza de la Institución como fuente de trabajo. El que los profesores experimenten un sentido de trascendencia en su labor y su deseo de aportar a la UVAQ, se puede entender como una actitud de servicio al ejercer la docencia, además de que se puede considerar que ya se tiene un camino andado en cuanto a capitalización del recurso docente, ya que hay una percepción de integración satisfactoria. Sin embargo, es importante que en respuesta a ello, la UVAQ permita a los profesores el desarrollo de una carrera, ya que esto resultó el aspecto más bajo en este rubro.

5.11 TESTIMONIOS DEL PERSONAL REUNIDO EN EL TALLER DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA UVAQ, JULIO DE 2002

Con el propósito de revisar y actualizar el Plan Estratégico de la UVAQ, se reunió al personal directivo, administrativo y algunos maestros los días 15 y 16 de julio de 2002, en un taller, donde entre otras actividades, se les pidió a los presentes, en una dinámica de lluvia de ideas, expresar su visión de la Universidad para el año 2010.

Respecto al tema que nos ocupa, los comentarios más sobresalientes y reincidentes fueron los siguientes:

- ❶ "Tener una plantilla docente identificada al 100% con el ideario UVAQ y su proyecto educativo"
- ❷ "La UVAQ cuenta con un sistema de estímulos económicos al desempeño docente y un sistema de pago adecuado a la labor que se presta"
- ❸ Estabilizar la plantilla de personal (actualmente 10% de rotación por año)"
- ❹ "Existe un plan de intercambios académicos con universidades similares en México y el extranjero"
- ❺ "Incremento en los niveles de vida y superación personal .. así como mejores prestaciones, vivienda y salarios"
- ❻ "Proporcionar al maestro de la Universidad un panorama laboral tal que sea atractivo económica, profesional y laboralmente, que el deseo de trabajar en la Universidad sea mayor que el de las vacantes existentes"
- ❼ "Lograr un mecanismo de certeza en la continuidad laboral"
- ❽ "Somos una Universidad con los mejores maestros ..."
- ❾ "Los maestros cuentan con los conocimientos, habilidades de docencia y en su especialidad actualizados y completos ..."
- ❿ "La UVAQ tiene un claustro que le ha permitido no sólo mantener la naturaleza y la misión de la misma a través de una comunicación verbal, sino de un contagio de vivencia personal"
- ⓫ "La participación del cuerpo docente en la planeación es preponderante y es una realidad en la UVAQ ..."
- ⓬ "Existe un área de formación de catedráticos dedicada a la especialización, apoyando seminarios, maestrías y doctorados por especialidad"
- ⓭ "La UVAQ da testimonio de una organización que vive la doctrina social cristiana, pro que ha implementado estrategias de beneficios económicos a sus trabajadores"
- ⓮ "La UVAQ tiene una planta docente equiparable a las universidades de Estados Unidos y Europa, debido a los diversos cursos que implementó en sus últimos diez años"

- "Que el trabajador UVAQ goce de un nivel de vida al menos similar en el que participa como formador integral"
- "La UVAQ ha logrado establecer un sistema de prestaciones adicionales al salario que dan seguridad presente y futura a sus trabajadores, que sin ser acaudalados, viven dignamente. Como muestra se tienen los primeros jubilados activos, llamados así por que con un agenda sin presiones, siguen apoyando las labores sustantivas y adjetivas de la UVAQ"
- "Los empleados de la Universidad sentirán satisfechas sus necesidades económicas para cubrir sus expectativas de tener casa, auto digno, capacidad de ahorro e inversión, vacaciones, etc."
- "Que se han programas de retención de personal"
- "La UVAQ no solo tiene números negros en sus finanzas, sino que hace partícipe de los beneficios económicos a todos sus colaboradores, logrando que permanezcan en ella de por vida"

6. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA LOGRAR LA CAPITALIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO

Se ha señalado que a sus 23 años de fundación la Universidad Vasco de Quiroga es considerada como una Institución bastante joven, sobre todo si consideramos la importancia de las numerosas Universidades centenarias del país. No obstante, encontramos en la UVAQ que sólo un 28.1% de los profesores tiene una antigüedad mayor a 5 años y el porcentaje de profesores con 15 años o más de pertenencia a la UVAQ alcanza tan sólo 3.8 puntos. Por otra parte, el número de profesores de nuevo ingreso es alto, toda vez que es equivalente a casi un 18%.

Más aún, se ha concluido que la mayoría de los profesores de la UVAQ se dedican principalmente a la docencia, y solo un 13% está contratado de tiempo completo y el 72% imparte menos de 17 horas por semana, por lo que está contractualmente, en una situación de profesionista independiente, en contraposición con su realidad laboral personal. ¿Cómo es, entonces, que su vida laboral es predominantemente magisterial? Aquí pueden surgir dos nuevas hipótesis: una, que la planta docente de la UVAQ se encuentre subempleada, y otra, que por experiencia se antoja más probable, que el desempeño de su vocación se encuentra dividido entre varias Instituciones para poder completar su tiempo laboral y sus ingresos.

Se ha comentado ya anteriormente que el activo intelectual es intangible y evasivo, es algo que se tiene pero que se puede ir, es un valor que usufructa la universidad pero que no tiene en propiedad. Aún en el caso extremo de que alguna institución no destine recursos para capacitación y desarrollo de su personal, de todas formas está invirtiendo en él y, bien o mal, ayudándolo a crecer, dado que la experiencia que adquiere en sí, ya es un valor para su vida profesional, al margen de que es una fuente de ingresos para él y que le ayuda a mantener o elevar su nivel de vida personal. Si algún profesor que por primera vez dio clase con una institución, se separa de ella, independientemente de la razón, se lleva consigo muchos conocimientos, como lo que es conocer un plan de estudios, una currícula, bibliografía, pararse frente a un grupo, cómo funciona un modelo educativo, etc. Todo esto es un acervo muy apreciado por otras instituciones y empresas en general. Ese conocimiento, que probablemente de primera intención parezca poco, llevó tiempo y esfuerzos de personal alrededor del profesor, y para él, ya representa una carta de presentación.

Ahora, si se han invertido mayores esfuerzos en ese profesor, como capacitarlo en pedagogía y didáctica, apoyarlo en cursos de actualización en su área de especialidad, se le ha promovido para tomar o impartir cursos de posgrado, o bien conferencias y se ha convertido en una ventaja competitiva de la Institución, el que abandone ésta significa una grave pérdida, ya que muy probablemente será difícil reemplazarlo, y peor aún, si el motivo por el que deja la institución es para unirse al equipo de trabajo de una institución de la competencia, como puede ser una universidad consolidada que le pueda ofrecer un nivel de vida personal o profesional mejor que la institución progenitora, toda la inversión realizada es cedida a favor de los competidores.

La situación antes descrita es real, y no sólo sucede en el sector educativo, sino en general en el empresarial, por lo que es de vital importancia buscar estrategias para arraigar al personal a la institución. Se trata de lograr un compromiso mutuo, entre el docente y la universidad, donde ambos crezcan, se desarrollen y logren sus objetivos. Para ello, es necesario establecer políticas de personal que consigan enamorar al profesor de su universidad a tal grado que las propuestas económicas o profesionales que en un momento dado, otras instituciones de mayor dimensión puedan ofrecerle, no le sean tan atractivas como la calidad de vida laboral y personal que actualmente tenga. Es por esto que proponemos que es necesario realizar un cambio en las políticas de personal que practica la Institución, redireccionándolas hacia la consecución de la capitalización de estos esfuerzos y no tan sólo a tener cubiertas sus necesidades temporales de personal.

Cuando una empresa tiene en perspectiva realizar una inversión, lo recomendable es hacer un proyecto de la misma, donde se aprecie claramente los beneficios que aportará dicha inversión al negocio y donde se garantice la protección de los recursos que se destinen a ello. Pues bien, cuando hablamos de la inversión en capital humano, debe hacerse un análisis similar, donde se valore la aportación que éste hará a la organización y donde también se garantice la no volatilidad de esa inversión. De hecho, la falta de este análisis es lo que crea en el empresario la sensación de que los esfuerzos económicos destinados al personal son inútiles, ya que no existe forma de "amarrarlo" a la empresa y el tiempo que estará en ella es incierto, lo cual hace aún más evidente la necesidad de desarrollar estrategias para abatir dicha volatilidad.

A continuación, proponemos las estrategias y el redireccionamiento de políticas de personal, que consideramos lograrían este arraigo del capital humano al cual nos hemos referido:

1. *Conciencia de servicio hacia el profesor.* El proceso educativo tiene como elementos básicos el alumno y el maestro. Prácticamente todas las instituciones educativas tienen muy claro que es necesario adoptar modelos educativos centrados en la persona, y que tanto del punto de vista técnico-pedagógico como del mercadológico, se tiene que tener siempre presente que el alumno es el cliente y hacia él deben dirigirse todos los esfuerzos. Los proveedores del alumno son todas las personas que intervienen en la prestación del servicio: maestros, administrativos, directivos, personal de limpieza y mantenimiento, entre otros. Para ellos, los alumnos son su razón de ser. De la misma forma, los maestros también son clientes internos de la institución y tienen proveedores, que de manera directa son directores, secretarías de escuela, departamentos como recursos humanos o personal y desarrollo docente, en su caso. Para ellos, los profesores deben ser su razón de existir, y es importante brindarles servicio y que se manejen políticas de personal que denoten el compromiso de la organización para con ellos.

Anteriormente describimos la situación de los profesores contratados por horas. En ellos se percibe la sensación de ser un prestador de servicio independiente y por tanto, ajeno a la institución. El régimen de pago en que se encuentre, no debe ser reflejado en el trato que se le de al maestro, sino por el contrario, la institución debe lograr un sentimiento de pertenencia de la planta docente completa, mostrando genuino interés en ella, tanto en el aspecto personal como en el profesional y haciéndolo partícipe de los logros y metas de la institución.

Es importante, entonces, tener presente que al construir políticas generales de desarrollo de personal, debe incluir la atención individualizada de los profesores, considerando su situación, necesidades y aspiraciones y tener en mente en que son un valor y una ventaja competitiva de la Institución, por lo que debe ser protegida y cuidada como tal.

2. *Reconocimiento de la trayectoria docente.* La mayoría de las teorías sobre motivación señala que el reconocimiento a la persona es uno de los factores que influyen en su ánimo y por ende, en su desempeño. Finalmente, todo ser humano es único y diferente a los demás, y busca la reafirmación de su valor al ser distinguido por sus características propias. De hecho, en el estudio presentado, una de las expectativas en el mediano plazo de los profesores es lograr ese reconocimiento profesional, por lo que un plan que sienta las bases por las cuales el profesor será reconocido, puede convertirse en un instrumento valioso de motivación al docente.

Para el docente, el tiempo que tiene para compartir sus conocimientos y experiencia, los grados académicos que ha logrado, los premios obtenidos, las conferencias dictadas y las investigaciones realizadas, entre otros, son escalones que ha andado y que son valiosos para ellos, y definitivamente, las Universidades siempre considerarán atractivo un currículum que cuente con todo lo anterior. Entonces, si se comparte este valor entre el docente y la Institución, y ésta desea promover el desarrollo de los profesores, es importante que reconozca estos logros del profesor, y que sea motivo para diferenciar a este catedrático, de aquellos que recién inician su vida profesional, y lo deseable es que esto se vea reflejado en las remuneraciones que se le otorgan.

Sin embargo, el reconocimiento es un estímulo que no necesariamente debe ser gravoso para la Institución, y que se puede dar en muchos momentos de la carrera del profesor: al cumplir, por ejemplo, quinquenios de ejercicio docente, por altas evaluaciones de desempeño, por resultados de los proyectos que llevan a cabo sus alumnos, por su puntualidad o asistencia, y por ponencias o aportaciones intelectuales que realice, entre muchos otros méritos.

Y la forma de llevarlos a cabo también puede ser muy variada, desde el reconocimiento público, las promociones a puestos académicos, el confiarle proyectos de importancia para la institución, según su área de especialidad, o bien, solicitarle su participación en la planeación estratégica de la institución, y hasta el premio económico. Sin embargo, pese a que éste nunca será mal recibido, tampoco debe considerársele el único medio de reconocimiento. La distinción en sí del profesor, es la principal motivación que puede recibir.

3. *Desarrollo organizacional de carrera.* "El desarrollo de la carrera laboral busca la eficacia y el éxito del personal de una organización a largo plazo"²⁰. El enfoque principal de esta tesis es el garantizar que las instituciones de educación superior conserven su personal valioso a través del tiempo, y este es el objetivo del plan organizacional del desarrollo de carrera. Para Robbins y DeCenzo, los principales resultados que pueden obtenerse con éste, son los siguientes²¹:

- a. *Asegura que el talento necesario estará disponible en el futuro.*
- b. *Promueve el prestigio de la Institución.*
- c. *Reduce la frustración en el empleo.*
- d. *Mejora la capacidad de la organización para atraer y retener empleados altamente calificados.*

²⁰ DE CENZO y ROBBINS, Op. Cit., pág. 255

²¹ *Ibidem*, págs. 256 - 257

Las universidades deben planear adecuadamente las necesidades de personal que tendrán en el mediano y largo plazo, en referencia al crecimiento que se establezca en el plan estratégico de la misma y en la visión de las necesidades educativas que tendrá la sociedad en los próximos años. En base a ello, y al análisis del inventario de personal docente que haga la institución, deben las universidades determinar qué cualidades, conocimientos, actitudes y habilidades debe desarrollar en su planta docente para que puedan responder en el futuro a esas necesidades. El plan de desarrollo organizacional implica esfuerzos de mediano plazo, y es útil sólo cuando la institución ha planeado cuidadosamente su futuro. Si la universidad tiene una cultura de improvisación, deberá recurrir siempre al exterior para responder a "lo que se vaya presentando", con las desventajas que ello implica.

Un empleado satisfecho en su empleo por las perspectivas que en él encuentra, transmite ese bienestar a la sociedad como "un buen lugar para trabajar". Y el mensaje que lee entre líneas la comunidad es que un centro educativo donde la gente trabaja satisfecha, seguramente es una institución que produce buenos resultados, ya que estará libre de luchas políticas internas y la planta laboral se encuentra realmente trabajando en su negocio.

A pesar del gran rezago educativo que vive nuestro país, es innegable que los niveles educativos han aumentado, y con ello, las aspiraciones de la población educada. Pero de la misma forma, las oportunidades de empleo son sumamente limitadas, por lo que muchos profesionistas experimentan una grave frustración derivada de la disparidad entre sus aspiraciones y sus oportunidades reales. Así, si las universidades proponen a sus profesores planes de carrera, responden a esas aspiraciones y por el contrario, al carecer de ellos, causan un sentimiento de frustración al buscar por una parte ampliar su perspectiva académica y por otra, no encontrar que su superación profesional tenga un receptor en su labor docente.

Todas las instituciones del nivel superior comparten la preocupación de contar con el personal docente más especializado y destacado, y éste es escaso, por lo que en el mercado laboral es peleado por la competencia, y los profesores venderán su carta a quien le ofrezca mayores ventajas a título personal. Una de las ventajas más apreciadas por los profesores, es el apoyo en la construcción de una carrera docente, lo cual fue confirmado en la investigación realizada, toda vez que el desarrollo de una carrera aparece dentro de las tres primeras prioridades tanto a título personal como profesional.

El profesionista involucrado en la educación es más susceptible a aspirar a obtener mayor grados académicos, dado que está en contacto con el crecimiento de sus propios alumnos. Por ello, es importante que la institución considere un plan formal de apoyo a catedráticos para estudios de posgrado, mismo que ha sido expresado como la necesidad profesional prioritaria del docente UVAQ. Así, esto tendrá un doble beneficio: por un lado, ampliar la preparación de los profesores traerá mejores cátedras y por otro, contribuye al desarrollo del docente, a su compromiso con la universidad y es fuertemente motivante. De hecho, uno de los catorce principios de Edwards Deming para lograr la calidad y competitividad, es "estimular la educación y la automejora de todo el mundo"²².

Una preocupación de las universidades que las frena a establecer este tipo de apoyos, es precisamente el temor a que una vez concluido sus estudios, el profesor abandone la institución. Si la institución adopta políticas para lograr el arraigo de los profesores, este temor debe verse disminuido. Y en ese sentido, muchas universidades consolidadas han optado por hacer convenios con los profesores donde se establece el compromiso de prestar sus servicios en la institución durante un periodo de tiempo razonable como contraprestación a la beca que se les otorga, y en caso de que el profesor opte por no hacerlo, estará a su cargo un porcentaje significativo de dicha beca.

Por otra parte, el desarrollo de carrera también está vinculado la posibilidad del profesor de ejercer cargos académicos dentro de la institución, como el estar a cargo de Consejos, como coordinador de secciones internas de la Escuela o Facultad como revisión de tesis profesionales, actualización curricular, creación de nuevos programas académicos, entre otros. "Las personas necesitan en su carrera, más que el dinero, oportunidades cada vez mayores para añadir algo, material o de otro tipo, a la sociedad"²³

De manera especial, en el caso de la UVAQ, se visualiza la oportunidad de formar investigadores, favoreciendo así tres situaciones: primero, responder a las expectativas de desarrollo profesional de los maestros en el mediano plazo; segundo, impulsar esta función sustantiva universitaria, y tercero, realizar contribuciones importantes al desarrollo social.

²² DEMING, W. Edwards. *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis*. Pág. 65

²³ Ídem, pág. 65

Es también importante en el plan de desarrollo de carrera, considerar la etapa de la vida en que se encuentra la persona. Entre los 25 y 35 años, los profesionistas pasan por una etapa donde su objetivo principal es el crecimiento y establecimiento profesional. Este es una etapa en que los docentes están ansiosos de encontrar nuevos horizontes y nuevos retos. Es una etapa en que especialmente se debe tener cuidado de contar con un plan de desarrollo para los docentes que responda a sus inquietudes y expectativas. Después de esa edad, cercano a los 40 años, pasan a una etapa de automantenimiento y ajuste, donde el profesionista hace tarde o temprano, un balance de su vida y acepta como es o hace ajustes. Es el momento donde su objetivo es alcanzar la plenitud profesional. No obstante, esto no significa que el plan de carrera no sea importante, sino por el contrario, es un momento donde por esta apreciación que hace de su vida, el saber que cuenta con algo y que tiene un futuro, es lo que lo lleva a afirmar su pertenencia y lealtad a la institución, de lo contrario, hará un ajuste y puede ser que abandone la universidad.

Se ha mostrado también que el caso de los profesores UVAQ está insertado en su mayoría, en la etapa de crecimiento y establecimiento profesional, por lo que es congruente su necesidad de actualización, de cursar estudios de posgrado y lograr reconocimiento profesional, de manera prioritaria, de tal suerte que implementar planes en estas áreas, parecen prometer mejores resultados en la búsqueda del arraigo de los maestros. Y respecto a los maestros que están en una etapa de automantenimiento, el emprender un curso de posgrado o actualización, puede, sin lugar a dudas, dar respuesta a su necesidad de "ajustar" su carrera profesional.

Una opción más de desarrollo profesional que tiene efecto multiplicador – dado que beneficia la carrera del profesor, pero también su práctica docente y promueve el prestigio de la Institución -, es la implementación de programas de intercambio académico, donde se ofrece al profesor la oportunidad de colaborar en una Institución similar a la que pertenece, pero en un contexto cultural distinto. Esto trae al maestro un enriquecimiento por la experiencia de compartir con jóvenes y docentes de otro lugar, - que muy deseablemente sería el extranjero -, con costumbres, formas de vida e inquietudes diferentes. A su regreso, podría hacer importantes aportaciones tanto a la docencia como a los programas académicos al traer la vivencia de la "Universidad fuera de casa".

Esto mismo también trae la posibilidad de invitar a profesores de otras Universidades a impartir clases por un semestre o año escolar, con lo cual puede nutrir a la academia, con sus participaciones en las reuniones de profesores y acerca la experiencia del extranjero a los alumnos, que en ocasiones no pueden optar por salir a cursar semestres dados los altos costos económicos que ello implica.

4. *Enriquecimiento del trabajo académico.* Otro problema de las universidades emergentes, es que contratan a sus profesores por horas, únicamente para impartir clases y esto a lo largo del tiempo se hace costumbre, y no se guía al profesor a realizar otro tipo de trabajo académico como lo es la presentación de ponencias, participación en paneles y foros, preparación e impartición de conferencias, e ingreso a concursos académicos interinstitucionales. Todo lo anterior es difundido en la mayor parte de las universidades sin importar su tamaño, pero de alguna forma, los profesores de instituciones emergentes, si no se sienten valorados por su propia alma mater, no deciden su participación, pues saben que se deberán medir con "los grandes", con aquellos que pertenecen a las consolidadas. Aquí se requiere una especial motivación por parte de la institución para promover el desarrollo de este tipo de trabajos, donde se exprese la confianza y el apoyo hacia aquellos profesores que considere la institución pueden hacer una digna representación. Esto también es una distinción y un reconocimiento que enriquece el trabajo cotidiano del profesor y que le presenta nuevos retos, además que le permite encontrar una vía para perseguir el reconocimiento del cual hemos hablado.

Más aún, existe entre los profesores un alto interés por realizar mayores aportaciones a la UVAQ. Esto es una gran ventaja que tienen las Instituciones de Educación Superior respecto a organizaciones con otros giros, ya que cuentan con un gran potencial intelectual disponible, dada la esencia de la labor de los docentes. El permitir una mayor participación de los profesores en la planeación universitaria, también tiene un doble efecto: primero, enriquece el trabajo de los catedráticos al ofrecerles nuevos retos y reconocerles su capacidad profesional confiando en ellos al abrirles la puerta a la visión universitaria y segundo, la Universidad puede recibir valiosas opiniones respecto a sus propios procesos, lo cual le ayudará a crecer y mejorar sus servicios.

5. *Arraigo físico.* Con frecuencia, nuevamente en universidades emergentes, encontramos que los profesores, ya sea por horas o de mayor tiempo asignado, llegan a la Escuela o Facultad, imparten su clase y se van, y muchas veces da la impresión de no querer involucrar con la vida universitaria. La mayor parte de las veces, este fenómeno tiene una raíz muy sencilla: no cuentan con un espacio físico digno donde puedan estar dentro de la institución. Las salas y cubículos de maestros son indispensables para ampliar la estancia de los profesores. Debe proveérseles a los profesores un espacio adecuado para que puedan desarrollar esos proyectos que enriquecen a la Universidad, dado el potencial humano, académico e intelectual que poseen. Y para ello, es necesario también acercarles las herramientas para realizarlo, como puede ser el acceso a computadoras e internet, así como a los acervos bibliográficos de bibliotecas con quienes tengan convenios las instituciones. Es además, un lugar donde puedan dar ese algo más a los alumnos con alguna asesoría o consejo. Es el lugar donde conocen a otros maestros, conviven y comparten experiencias y conocen más a la institución. Se trata de crear un espacio donde puedan vivir verdaderamente la universidad.

6. *Remuneración económica.* En cuanto a remuneraciones a catedráticos, aún cuando se tenga como política que los maestros contratados sean profesionistas en ejercicio, que se desempeñen en la docencia con un espíritu de aportar sus conocimientos y experiencia a nuevos profesionistas, deben estar acordes a los sueldos y honorarios promedio del mercado, ya que aunque en muchos casos no es factor decisivo para emigrar a una institución de la competencia, si tiene peso en el ánimo del profesor.

Más aún, es muy comprensible en las universidades emergentes, su necesidad de conservar maestros en régimen de honorarios, libres de prestaciones, dado los altos costos que éstas significan y que pueden poner en riesgo las finanzas de la institución. De hecho, es una preocupación de las mismas, la legislación en materia laboral y de seguridad social al respecto, cuyas discusiones se basan en el concepto de subordinación, en el primer caso, y en el número total de horas dedicadas a la docencia o ejercicio exclusivo de la misma en el segundo, para determinar el tipo de relación que se establece con los profesores.

Sin embargo, es muy importante que la institución considere el sentir del profesor que lleva 5 o 10 años colaborando con ella, al conservarse en un régimen de honorarios por impartir menos de 18 horas a la semana y dedicarse a su profesión, donde finalmente se mantiene actualizado y adquiere experiencia que comparte a los alumnos, sin generar ningún tipo de antigüedad ni prestaciones que le aseguren nada en el futuro, más que el recuerdo en su vejez de sus días de aula y pizarrón y la satisfacción de haber puesto su granito de arena en la formación de muchas generaciones de profesionistas.

Como parte de las políticas de personal, el régimen de contratación debe ser analizado, al margen de los señalamientos legales, en razón del compromiso del profesor y sus propias necesidades. Retomando el caso descrito, ¿qué decisión tomaría este profesor si una universidad consolidada le hace una oferta donde al menos le otorga prestaciones de ley o un plan de retiro?

Nuevamente, no se trata de poner en riesgo las finanzas de la institución, sino de hacer una reasignación de prioridades con el objeto de elaborar planes eficientes – en su relación costo/beneficio - para lograr el arraigo del capital humano.

Por otro lado, también se ha señalado la necesidad del profesor de obtener ingresos suficientes que le permitan un nivel de vida decoroso, lo cual pretenden al contratarse en varias Instituciones, dada la dificultad de encontrar una plaza de tiempo completo en una sola Universidad. Ante esto, la Universidad deberá contar con un plan maestro donde visualice sus necesidades combinadas por Escuelas de profesores por área académica y donde pueda planear las contrataciones de profesores de tiempo completo.

7. *Seguro Médico.* Para los profesores UVAQ es muy importante el poder asegurar la salud de su familia, y por tanto, disponer de servicios médicos de calidad, por lo que se sugiere el estudio de planes de seguro médico, los cuales no necesariamente implican que la Institución deba absorber su costo total. De hecho, la Universidad Vasco de Quiroga actualmente cuenta con un servicio médico para personal contratado por nómina, por lo que no sería difícil que trasladara dicho modelo hacia el profesor por honorarios – quien repetimos, muy probablemente no es derechohabiente del IMSS o ISSSTE -, creando su propio seguro de atención médica.

8. *Planes de retiro.* Mencionamos en un apartado anterior la aplicación del reconocer la etapa de la vida por la que atraviesan los profesores. Una fase ineludible es la declinación y el retiro. La vida humana es así, no podemos escapar de las consecuencias del transcurso del tiempo: llegará el momento en que el profesor ya no tendrá el entusiasmo ni la energía para continuar frente a grupo y tendrá necesidad de retirarse. Y es un deber de gratitud que las instituciones educativas se aseguren de que esa persona que construyó con sus años de trabajo una ventaja competitiva, lo haga dignamente. Sin embargo, nos topamos con dos situaciones que dificultan que las universidades emergentes implanten este tipo de programas: por un lado, tiene un costo económico que aumenta el problema de la escasez de recursos y por otro, la rotación de personal docente hace compleja la administración de un fondo de esta naturaleza, y en ocasiones, esta volatilidad transmite un sentimiento de que no sea una acción fructífera. Ahora bien, los planes de retiro son manejados a través de fideicomisos donde no se debe perder de vista que tanto la institución como el beneficiario realizan aportaciones, y si un profesor está contribuyendo a este fondo, lo valorará como un beneficio real y será un factor de peso antes de decidirse a cambiar de institución. Por otra parte, estos planes de retiro deben ser estructurados de tal forma que sean elegibles para ellos los profesores que sean susceptibles de entrar en esta dinámica de crecimiento, compromiso y valor agregado hacia la universidad. De manera particular, este tipo de planes parecen ser más atractivos a los profesores mayores de 35 años, ya que culturalmente, entre más joven se es, el interés en el aseguramiento del futuro a largo plazo es menor. Entonces dentro de esta estructura del plan, podría ser conveniente la integración al mismo de los profesores al cumplir determinada cantidad de años de servicio en la UVAQ, que posiblemente sea coincidente con el ingreso en la segunda etapa de la vida laboral, donde muy probablemente su preocupación en este sentido será mayor.

Una alternativa que nos parece interesante, es manejar un fideicomiso compartido a través de la FIMPES. Esta federación aglutina a instituciones particulares del nivel superior que garantizan niveles de calidad. La migración de profesores no se podrá erradicar al 100%, pero un docente que se haya desempeñado satisfactoriamente en una institución FIMPES y por motivos, por ejemplo, de cambio de residencia necesite separarse de ella, de alguna manera debe ser atractivo para otra, dados los requisitos de calidad que se manejan para que las universidades permanezcan en la federación. Así, con un fideicomiso compartido, un profesor que ya posee una cuenta dentro del mismo, puede continuar con ella en el momento en que se incorpora a otra institución afiliada. Esto puede representar un gran beneficio para los profesores y a la vez hermanar a las universidades afiliadas, ya que este tránsito de profesores permite elevar el nivel docente, ya que si bien el docente se lleva todo el desarrollo invertido en él, también cuando la institución reciba a otro profesor en la misma situación, a su vez aportará el bagaje que gestó en otra universidad de alta calidad.

Una opción más que puede ser considerada por la Institución en lo que logra la solvencia suficiente para adoptar el plan que le resulte más conveniente, son las aportaciones adicionales a las cuentas de ahorro para el retiro para sus maestros asegurados, con lo cual pueden incrementar el fondo legal de éstos para mejorarles su perspectiva de retiro. Las aportaciones voluntarias tienen como ventajas que pueden ser estructuradas en un plan acorde a las posibilidades de la Universidad, y en el momento presente, obtienen un rendimiento superior a muchos instrumentos de inversión, además de gozar de ciertas exenciones fiscales.

9. *Beneficios adicionales.* Aún cuando no se pueda ampliar la gama de prestaciones, existen beneficios que se pueden otorgar a los profesores y que realmente sólo necesitan esfuerzos de tiempo y negociación. De esta manera, es factible realizar convenios con empresas para lograr beneficios en adquisición de bienes por paquetes, como puede ser la contratación de seguros de gastos médicos, compra de equipo de cómputo, vehículos, cursos de índole diversa, planes de vacaciones, fideicomisos para becas para hijos, integración de cajas de ahorro que otorguen préstamos a bajo interés, y todos aquellos servicios que se detecten como necesidades de los profesores.

10. *Clima laboral que propicie el desarrollo.* Por último, queremos señalar que el ambiente que se viva dentro de la institución, es un factor primordial para lograr la permanencia del capital humano. Las personas pasamos la mayor parte del día en el trabajo, incluso más que en el propio hogar, de tal suerte que es de gran importancia que el entorno donde se realiza la actividad productiva, sea tan agradable como el mismo núcleo familiar. Y un factor que incide fuertemente en que tan cómodo nos es un ambiente, son las relaciones interpersonales que ahí se sostengan. La vivencia de valores, el trato respetuoso, la primacía que se da a la dignidad de la persona, el compañerismo, el apoyo, son características que hacen deseables pertenecer a un grupo de trabajo, y son cosas que no tienen precio, y por las que las personas sí darían preferencia sobre el atractivo de propuestas económicas superiores.

Así como es importante retroalimentarnos de los egresados sobre lo que recibieron durante su estancia en la institución y los resultados en su práctica profesional, también lo es cuestionarnos qué calidad de vida laboral recibe nuestro personal y qué tanto está afectando positivamente su contexto individual.

En la UVAQ, la integración del personal hacia la Institución parece estar fuertemente ligado a la valoración humana que se le da al catedrático, y es una fortaleza real que tiene, por lo que debe ser cultivada y madurada, para que siga siendo un atractivo para el personal valioso.

*Las personas olvidan lo que les dices o lo que les haces,
pero nunca olvidan cómo las haces sentir.*

- Anónimo

7. CONCLUSIONES

Durante el presente trabajo se ha comentado la difícil situación de competencia que enfrentan las universidades e institutos que llamamos emergentes de cara al prestigio, experiencia e infraestructura de aquellos que han alcanzado niveles superiores de desempeño, con una amplia trayectoria que los sustenta.

Se manejaron en el desarrollo de este documento una hipótesis general y una específica de la investigación de campo. En la primera se propuso que la opción más viable que tienen las universidades emergentes para subsistir frente a la competencia es su calidad docente y sugerimos una serie de propuestas para capitalizar un recurso que es volátil, y que muchas veces se antoja que invertir en él, es como construir en terreno ajeno. Sin embargo, las universidades de menor dimensión, deben realizar esfuerzos decididos para desarrollar su capital humano y lograr arraigo en él para así capitalizar una ventaja competitiva real y en verdad apropiarse de ella. Y en efecto, apostar al personal para competir es la alternativa que tienen más al alcance, dado que como mostramos en el transcurso de este trabajo, muchas de las estrategias a seguir no tienen impacto financiero, y las que sí, son inversiones reales, no gastos infructuosos.

La investigación de campo realizada tuvo como objeto conocer las necesidades y expectativas de los profesores para en ello fundamentar la generación de estrategias que persigan el desarrollo del capital docente y su arraigo. El principal enfoque de dichas estrategias, es redireccionar las políticas de personal que practica la UVAQ, incluyendo en su estrategia global, el desarrollo del capital docente. De esta forma, la visión de la administración debe ser que el verdadero motor de la universidad son los sus maestros y sus alumnos, y que estos son al mismo tiempo sus clientes y su producto, y que el servicio que den a estos es lo que promoverá el logro de los objetivos de la institución. Se trata de convertir a los profesores en miembros internos y actores de la vida universitaria y dejar de verlos como alguien que apoya al proceso, pero que no es permanente, ni una figura sólida, toda vez que sólo pasa unas horas del día dentro de la institución. La calidad que se da a los profesores siempre se reflejará en la que ellos den a la universidad. Para lograr un verdadero compromiso, este debe ser de dos vías.

Las estrategias propuestas pueden agruparse en dos bloques: el primero, referente a la visión que se tiene de los maestros y la filosofía que se adopte respecto a ellos. Esto implica cambiar la perspectiva dividida de personal administrativo y docente y tener presente las necesidades de éstos en la toma de decisiones que tengan que ver con ellos y buscar una mayor personalización en su trato y una mejor atención en general.

El segundo bloque se refiere a la incorporación de prestaciones para los docentes y planes de desarrollo de carrera. Evidentemente estos implican el destino de recursos financieros que se sabe de antemano que son escasos. Pero como se indicó en su momento, esto requiere de un estudio formal y un análisis para que por un lado, pueda aplicarse conforme a las posibilidades universitarias y por otro, que sea efectivo. No se trata de hacer cambios radicales, sino más bien graduales, pero con paso firme y plenamente fundamentados.

Se enfatizó en el cuerpo de profesores debido a que éstos son más susceptibles de ser llamados por la competencia, dado que en su mayoría cuentan con contratos por honorarios y por períodos determinados, pero la adopción de una nueva política que privilegie al personal, es aplicable a todo el personal administrativo de la institución, lo que fortalece la ventaja competitiva que se logra a través de la gente.

La adopción de las ideas y estrategias planteadas en este trabajo, redundará en un cambio en la cultura organizacional, en el que se valora el trabajo y la aportación intelectual que cada miembro de la institución le otorga a ésta día a día.

Por último, deseamos agregar que una camiseta bien puesta, es la mayor fuente de valor agregado, y que se puede motivar a la gente a portarla, más no obligarla, pero una vez que el personal ha elegido llevarla y vive con orgullo su entidad universitaria, el producto de su labor y su aportación, eleva exponencialmente la calidad del servicio que ofrece la institución y su gente se convierte en misión viva y compartida.

8. BIBLIOGRAFÍA

1. ACLE TOMASINI, Alfredo
Retos y Riesgos de la Calidad Total
Ed. Grijalbo
México, 1994
2. BABBIE, Earl
Fundamentos de Investigación Social
Ed. Thomson
México, 1999
3. CÁRDENAS HERRERA, Raúl A.
Cómo Lograr la Calidad en Bienes y Servicios
Ed. Limusa. México, 1992
4. CANTÚ DELGADO, Humberto
Desarrollo de una Cultura de Calidad
Ed. McGraw Hill 2ª Edición
México, 2001
5. CHIAVENATO, Idalberto
Administración de Recursos Humanos
Ed. McGraw Hill 5ª Edición
Colombia, 1999
6. DE CENZO Y ROBBINS
Administración de Recursos Humanos
Ed. Limusa Wiley. México, 2001
7. DEMING, Edwards W.
Calidad, Productividad y Competitividad. La Salida de la Crisis
Ed. Díaz de Santos. Cambridge University Press
Madrid, España 1989
8. HERSEY, BLANCHARD Y JONSON
Administración del Comportamiento Organizacional: Liderazgo Situacional
Ed. Prentice Hall 7ª Edición
México, 1996

9. KAZMIER, Leonard y DIAZ MATA, Alfredo
Estadística Aplicada a la Administración y a la Economía
Ed. McGraw Hill
México, 1993
10. KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz
Administración: Una Perspectiva Global
Ed. McGraw Hill 5ª Edición
México, 1999
11. MONDY Y NOE
Administración de Recursos Humanos
Ed. Prentice Hall 6ª Edición
México, 1997
12. ROBBINS, Stephen
Comportamiento Organizacional
Ed. Prentice Hall 8ª Edición
México, 1998
13. SHERMAN, BOHLANDER Y SNELL
Administración de Recursos Humanos
Ed. Thomson 11ª Edición
México, 1999
14. WERTHER, William B. Jr. y DAVIS, Keith
Administración de Personal y Recursos Humanos
Ed. McGraw Hill 5ª Edición
México, 1996
15. Documento: *NATURALEZA Y MISIÓN UVAQ*
16. *SPSS V. 11* Manual del Usuario
17. *Manual de Dotación Docente. UVAQ. 1999*
18. *Manual de Políticas de Recursos Humanos para Docentes. UVAQ. 2002*

19. GUERRERO GUADARRAMA, Héctor
Apuntes Curso de Estadística Básica para
el Equipo de Investigación Institucional
Área: Económico – Administrativa
Noviembre, 2001

20. Anuario Estadístico 2000. ANUIES

21. Ley Federal del Trabajo

22. Ley del Seguro Social

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

1. www.sep.gob.mx
2. www.geocities.com/SoHo/Easel/7825/unamos/university.htm
3. www.unamosapuntes.com
4. www.miexamen.com

9.ANEXOS

- 9.1 Matriz de Congruencia
- 9.2 Codificación de variables
- 9.3 Diseño del Cuestionario

9.1 MATRIZ DE CONGRUENCIA

TITULO: REDIRECCIONAMIENTO DE POLÍTICAS DE PERSONAL PARA CREAR ARRAIGO EN ELL CAPITAL HUMANO
CASO: UVAQ

PROBLEMA: ¿DE QUÉ MANERA PUEDE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR EMERGENTE CREAR ARRAIGO EN SU PLANTA DOCENTE?

OBJETIVOS	PREGUNTAS	MARCO TEÓRICO	HIPÓTESIS	VARIABLES
<p>GENERAL: Proponer un redireccionamiento de políticas de personal, así como estrategias que permitan la capitalización del personal docente en la UVAQ.</p> <p>ESPECIFICOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Valorar el papel que desempeña la planta académica como ventaja competitiva 2. Conocer la conformación actual de la planta académica de la UVAQ (características) 3. Conocer las perspectivas profesionales de la planta académica 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo puede el recurso humano ser una ventaja competitiva sostenida? 2. ¿Cuáles son las necesidades profesionales actuales de los catedráticos de la Universidad Vasco de Quiroga? 3. ¿Cómo visualizan su situación profesional en el mediano plazo? 4. ¿Qué necesidades personales y familiares tienen los profesores actualmente? 5. ¿Cómo perciben que son valorados los profesores por la UVAQ desde el punto de vista profesional? 6. ¿Cómo perciben que son valorados los profesores por la UVAQ desde el punto de vista personal? 7. ¿Qué grado de integración sienten que tienen respecto a la UVAQ? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Importancia del Recurso Humano 2. Sistemas de trabajo de alto desempeño 3. Teorías de Motivación 4. Desarrollo de Persona 5. Prestaciones y compensaciones 	<p>El personal docente de la UVAQ puede convertirse en una ventaja competitiva sostenida a través del redireccionamiento de las políticas de personal que practica y la generación de estrategias de desarrollo del recurso humano, basadas en las necesidades profesionales y personales de su profesorado.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Conformación de la planta docente <ol style="list-style-type: none"> a) Grado académico b) Género c) Edad d) Antigüedad en la UVAQ e) Estado Civil f) Dependientes económicos g) Situación contractual h) Actividad económica preponderante 2) Necesidades profesionales actuales 3) Visualización de su situación profesional en el mediano y largo plazo 4) Necesidades personales y familiares actuales 5) Percepción de la valoración de la administración de la Universidad del trabajo docente 6) Percepción de la valoración humana de la administración de la Universidad hacia los profesores 7) Percepción de su propia integración hacia la Universidad

9.2 CODIFICACIÓN DE VARIABLES

ANEXO 2

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	PREGUNTA	AMPLITUD DEL ÍNDICE	ESCALA	No.
Conformación de la planta docente	Grado Académico		Grado Académico	Pasante de Licenciatura	1	
				Licenciatura	2	
				Candidato a Maestría	3	
				Maestría	4	
				Candidato a Doctorado	5	
				Doctorado	6	
				Otro	7	
	Sexo		Sexo	Femenino	1	
				Masculino	2	
	Edad		Edad	25 a 35 años	1	
				36 a 45 años	2	
				46 a 55 años	3	
				56 o más	4	
	Antigüedad		Antigüedad	Nuevo Ingreso	1	
				1 a 4 años	2	
				5 a 9 años	3	
				10 a 14 años	4	
				15 años o más	5	
	Horas clase en la UVAQ		Horas clase por semana en la UVAQ	1 a 4	1	
				5 a 12	2	
				13 a 17	3	
				18 a 25	4	
				más de 25	5	
	Estado Civil		Estado Civil	Soltero	1	
				Casado	2	
				Viudo	3	
				Divorciado	4	
	Numero Dependientes Económicos		Numero Dependientes Económicos	1 o 2	1	
				3 o 4	2	
				5 o más	3	
	Edades de Dependientes Económicos		Edades de Dependientes Económicos	0 a 5 años	1	
				6 a 11 años	2	
				12 a 15 años	3	
				16 a 18 años	4	
				19 a 23 años	5	
				Mayor de 23 años	6	
	Tipo de contrato UVAQ		Tipo de contrato UVAQ	Honorarios	1	
				Nómina por horas	2	
				Medio Tiempo	3	
				¾ de Tiempo	4	
				Tiempo completo	5	
				Otro	6	

	Participación en la UVAQ		En la UVAQ, usted participa en:	Una sola Escuela o Facultad En dos Escuelas o Facultades En tres o más Escuelas o Facultades	1 2 3	
	Actividad económica preponderante		Actividad económica preponderante	Docencia Profesionista Independiente Empresario Profesionista dependiente iniciativa privada Profesionista dependiente gobierno Otro	1 2 3 4 5 6	
Necesidades Profesionales			Señale, por orden de prioridades (1,2,3 ...) cuáles de las siguientes son sus necesidades profesionales actuales	Cursar estudios de posgrado Actualización profesional Desarrollo de mi carrera profesional Desarrollo de una carrera docente Realizar investigación en mi área profesional Titulación de un grado académico ya cursado Lograr la independencia profesional Otro	Ordinal	1
Expectativas profesionales			¿Cómo visualiza su actividad profesional en el mediano plazo?	Dedicado exclusivamente a mi profesión Dedicado exclusivamente a la docencia y/o investigación Habiendo logrado la independencia laboral Operando mi propio negocio Combinando mi actividad profesional con la docencia Habiendo logrado reconocimiento profesional Otra	Ordinal	2
Necesidades familiares y personales			Señale, por orden de prioridades (1,2,3 ...) cuáles de las siguientes son sus necesidades familiares y personales actuales	Salud familiar Educación de Hijos Desarrollo profesional Integración familiar Estabilidad laboral Vivienda Oportunidades de recreación Práctica de deporte Formación de un patrimonio Desarrollo espiritual Crecimiento personal Otro	Ordinal	3
Percepción de la valoración de la administración de la Universidad del trabajo docente			De acuerdo a su percepción personal, evalúe los siguientes enunciados del 1 al 5, donde 1 significa "estoy muy en desacuerdo" y 5, "estoy muy de acuerdo"	Mi labor docente en la UVAQ es importante para las autoridades universitarias Las autoridades universitarias conocen mi trabajo profesional Siento apoyo por parte de los directivos de la Universidad	1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5	4 a 4 b 4 d

Percepción de la valoración humana de la administración de la Universidad hacia los profesores			De acuerdo a su percepción personal, evalúe los siguientes enunciados del 1 al 5, donde 1 significa "estoy muy en desacuerdo" y 5, "estoy muy de acuerdo"	Mis necesidades particulares son tomadas en cuenta en mi asignación de clases	1 2 3 4 5	4 c
				Recibo atención adecuada por parte de la Universidad	1 2 3 4 5	4 k
				La UVAQ me ha apoyado en mi formación como docente	1 2 3 4 5	4 m
Percepción de su propia integración hacia la Universidad			De acuerdo a su percepción personal, evalúe los siguientes enunciados del 1 al 5, donde 1 significa "estoy muy en desacuerdo" y 5, "estoy muy de acuerdo"	Siento que mi trabajo en la UVAQ es trascendente	1 2 3 4 5	4 e
				Conozco la misión y la filosofía de la UVAQ	1 2 3 4 5	4 f
				Me siento parte de una comunidad educativa	1 2 3 4 5	4 h
				En la UVAQ obtengo desarrollo profesional	1 2 3 4 5	4 j
				Me gustaría poder hacer mayores aportaciones ala UVAQ	1 2 3 4 5	4 i
Creo que estoy haciendo carrera en la UVAQ	1 2 3 4 5	4 l				

9.3 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

ESTUDIO SOBRE LA CONFORMACIÓN DE LA PLANTA DOCENTE UNIVERSITARIA

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer las características de la planta docente de la UVAQ, en el nivel superior, así como sus necesidades y perspectivas profesionales.

Grado Académico:	
<input type="checkbox"/> Pasante de Licenciatura	<input type="checkbox"/> Licenciatura
<input type="checkbox"/> Candidato a Maestría	<input type="checkbox"/> Maestría
<input type="checkbox"/> Candidato a Doctorado	<input type="checkbox"/> Doctorado
<input type="checkbox"/> Otro (Especifique) _____	
Sexo: <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino	
Edad: <input type="checkbox"/> 25 a 35 Años <input type="checkbox"/> 36 a 45 años	
<input type="checkbox"/> 46 a 55 Años <input type="checkbox"/> 56 o más	
Antigüedad en la UVAQ: <input type="checkbox"/> Nuevo Ingreso	
<input type="checkbox"/> 1 a 4 años	
<input type="checkbox"/> 5 a 9 años	
<input type="checkbox"/> 10 a 14 años	
<input type="checkbox"/> 15 años o más	
Horas-clase que imparte a la semana en la UVAQ	
<input type="checkbox"/> 1 a 4 <input type="checkbox"/> 5 a 12 <input type="checkbox"/> 13 a 17 <input type="checkbox"/> 18 a 25 <input type="checkbox"/> más de 25	
Estado Civil <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Viudo <input type="checkbox"/> Divorciado	
Número Dependientes Económicos <input type="checkbox"/> 1 o 2	
<input type="checkbox"/> 3 o 4	
<input type="checkbox"/> 5 o más	
Edades de Dependientes Económicos (Marque con una "X")	
<input type="checkbox"/> 0 a 5 años	<input type="checkbox"/> 16 a 18 años
<input type="checkbox"/> 6 a 11 años	<input type="checkbox"/> 19 a 23 años
<input type="checkbox"/> 12 a 15 años	<input type="checkbox"/> Mayor de 23 años
Tipo de contrato con la UVAQ:	
<input type="checkbox"/> Honorarios	<input type="checkbox"/> Nómina por horas
<input type="checkbox"/> Medio Tiempo	<input type="checkbox"/> ¾ de Tiempo
<input type="checkbox"/> Tiempo completo	<input type="checkbox"/> Otro (especifique) _____
En la UVAQ, usted participa en:	
<input type="checkbox"/> Una sola Escuela o Facultad	
<input type="checkbox"/> En dos Escuelas o Facultades	
<input type="checkbox"/> En tres o más Escuelas o Facultades	
Actividad Económica Preponderante:	
<input type="checkbox"/> Docencia	<input type="checkbox"/> Profesionista Independiente
<input type="checkbox"/> Empresario	<input type="checkbox"/> Profesionista dependiente iniciativa privada
<input type="checkbox"/> Profesionista dependiente gobierno	<input type="checkbox"/> Otro (especifique) _____

1. Señale, por orden de prioridades (1,2,3...) cuáles de las siguientes son sus necesidades profesionales actuales:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Cursar estudios de posgrado | <input type="checkbox"/> Actualización profesional |
| <input type="checkbox"/> Desarrollo de mi carrera profesional | <input type="checkbox"/> Desarrollo de una carrera docente |
| <input type="checkbox"/> Realizar investigación en mi área profesional | <input type="checkbox"/> Titulación de un grado académico ya cursado |
| <input type="checkbox"/> Lograr la independencia profesional | <input type="checkbox"/> Otro (especifique) _____ |

2. ¿Cómo visualiza su actividad profesional en el mediano y largo plazo? (Marque con una "X" las que correspondan a sus expectativas)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Dedicado exclusivamente a mi profesión | <input type="checkbox"/> Dedicado exclusivamente a la docencia y/o investigación |
| <input type="checkbox"/> Habiendo logrado la independencia laboral | <input type="checkbox"/> Operando mi propio negocio |
| <input type="checkbox"/> Combinando mi actividad profesional con la docencia | <input type="checkbox"/> Habiendo logrado reconocimiento profesional |
| <input type="checkbox"/> Otra (especifique) _____ | |

3. Señale, por orden de prioridades (1,2,3...) cuáles de las siguientes son sus necesidades familiares y personales actuales:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Salud familiar | <input type="checkbox"/> Educación de hijos |
| <input type="checkbox"/> Desarrollo profesional | <input type="checkbox"/> Integración familiar |
| <input type="checkbox"/> Estabilidad laboral | <input type="checkbox"/> Vivienda |
| <input type="checkbox"/> Oportunidades de recreación | <input type="checkbox"/> Práctica de deporte |
| <input type="checkbox"/> Formación de un patrimonio | <input type="checkbox"/> Desarrollo espiritual |
| <input type="checkbox"/> Crecimiento personal | <input type="checkbox"/> Otro _____ |

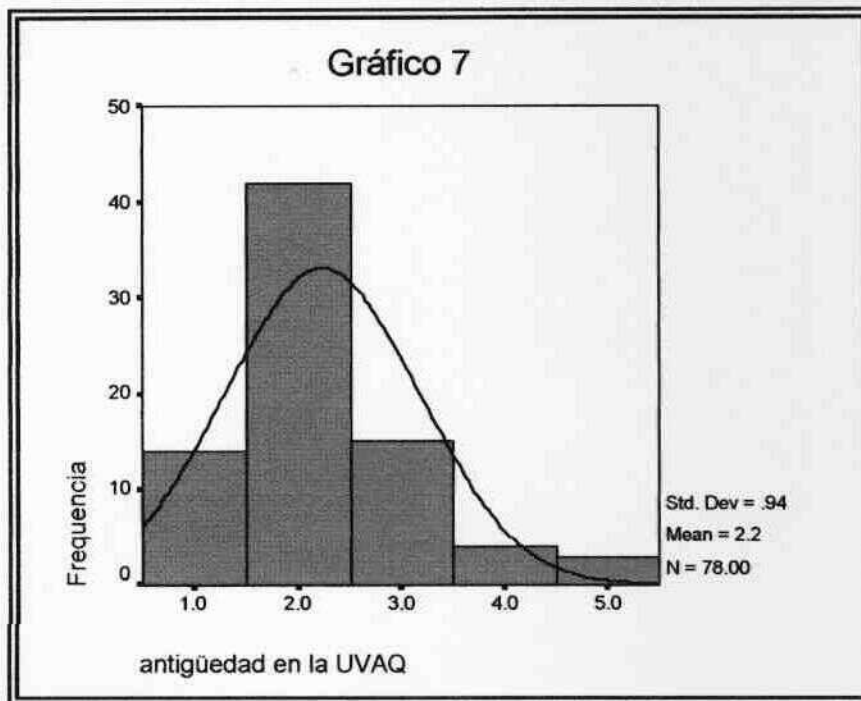
4. De acuerdo a su percepción personal, evalúe los siguientes enunciados del 1 al 5, donde 1 significa "estoy muy en desacuerdo" y 5, "estoy muy de acuerdo":

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| a. Mi labor docente en la UVAQ es importante para las autoridades universitarias | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. Las autoridades de la Universidad conocen mi trabajo profesional | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. Mis necesidades particulares son tomadas en cuenta en mi asignación de clases | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. Siento apoyo por parte de los directivos de la Universidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e. Considero que la UVAQ es un buen lugar para trabajar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f. Siento que mi trabajo en la UVAQ es trascendente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g. Conozco la misión y la filosofía de la UVAQ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h. Me siento parte de una comunidad educativa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| i. Me gustaría poder hacer mayores aportaciones a la UVAQ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| j. Creo que en la UVAQ obtengo desarrollo profesional | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| k. Recibo atención adecuada por parte de la Universidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| l. Creo que estoy haciendo carrera en la UVAQ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| m. La UVAQ me ha apoyado en mi formación como docente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Asignando los siguientes valores a los rangos, tenemos que:

- 1 = Nuevo Ingreso
- 2 = 1 a 4 años
- 3 = 5 a 9 años
- 4 = 10 a 14 años
- 5 = 15 años o más

Encontramos que la media, es 2.2, con una desviación estándar de 0.94, lo cual significa que la mayor parte de los profesores tienen relativamente poco tiempo de trabajar en la UVAQ, como se aprecia en el siguiente histograma y curva normal:



5.1.8 HORAS CLASE POR SEMANA EN LA UVAQ

De la encuesta aplicada, se deriva como resultado que el 19.7% de los maestros imparten entre 1 y 4 horas de clase por semana, probablemente una sola materia con un solo grupo; el 38%, pasa entre 5 y 12 horas a la semana en el aula, y el 14.1% tiene entre 13 y 17 horas asignadas. Entre ellos, suman el 71.8% de los maestros que según el criterio de horas de clase, pertenecen al régimen de honorarios. Bajo este mismo criterio, el 28.2% de los maestros se encontrarían en el régimen obligatorio del seguro social.

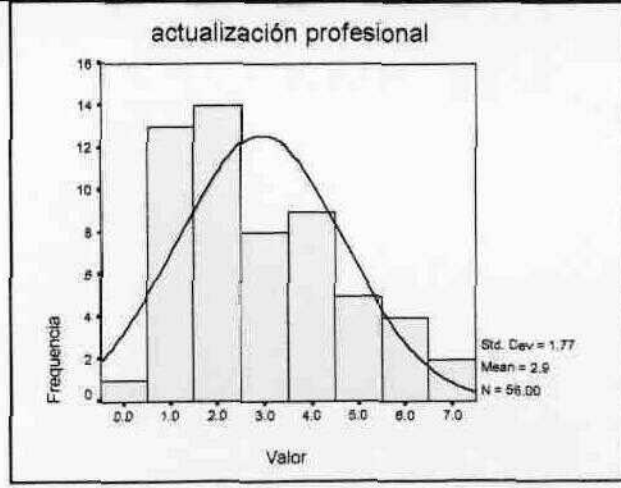
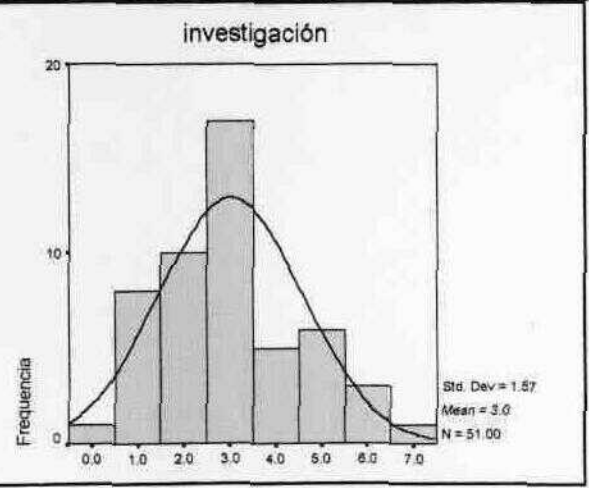
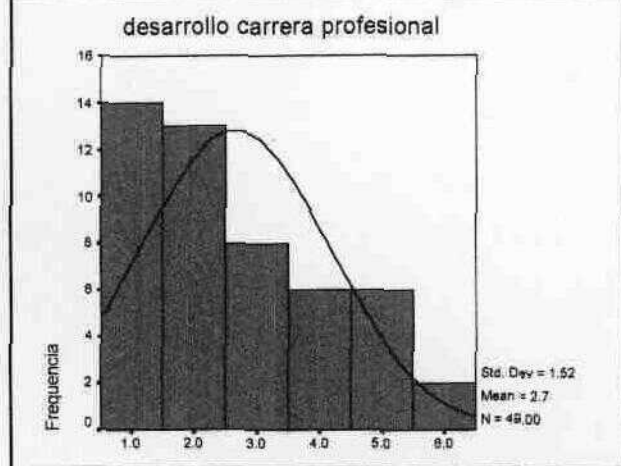
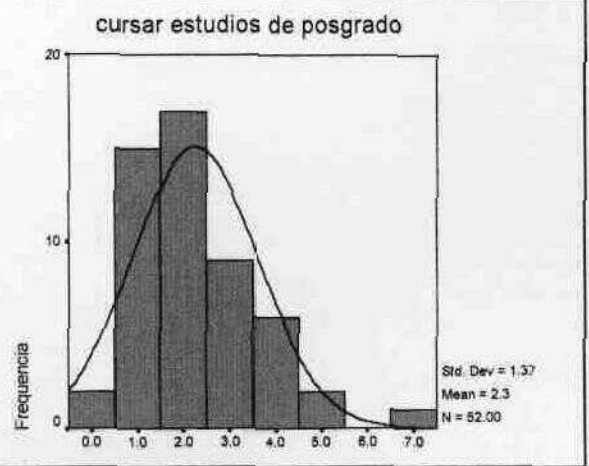
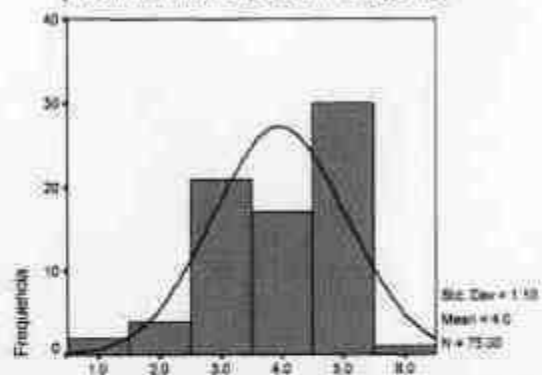
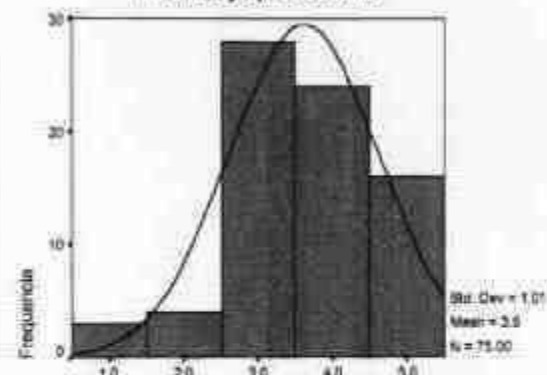


GRAFICO 9

Mi labor docente en la UVAQ es importante para las autoridades universitarias



Las autoridades universitarias conocen mi trabajo profesional



La UVAQ me ha apoyado en mi formación como docente

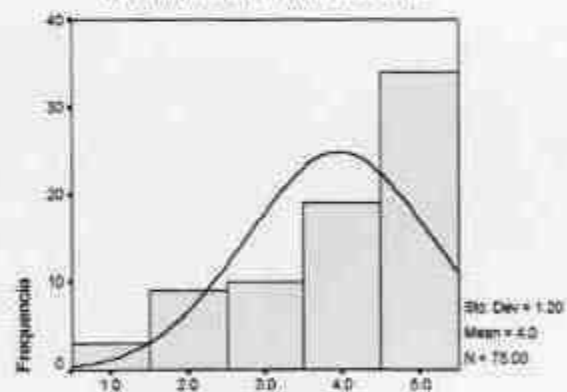
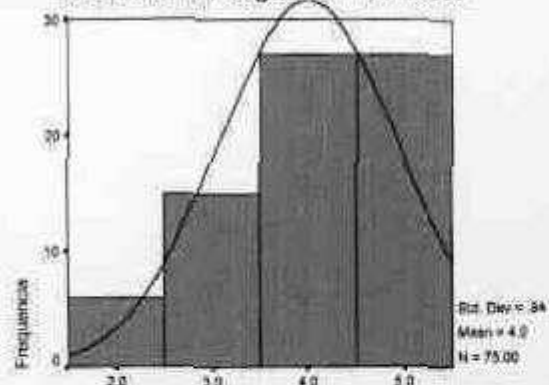
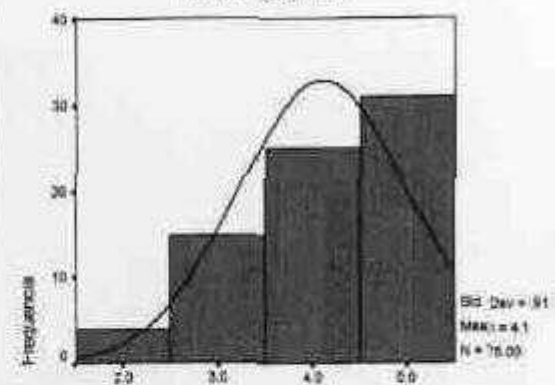


GRAFICO 11

Mis necesidades particulares son tomadas en cuenta en mi asignación de clases



Recibo atención adecuada por parte de la Universidad



Siento apoyo por parte de los directivos de la Universidad

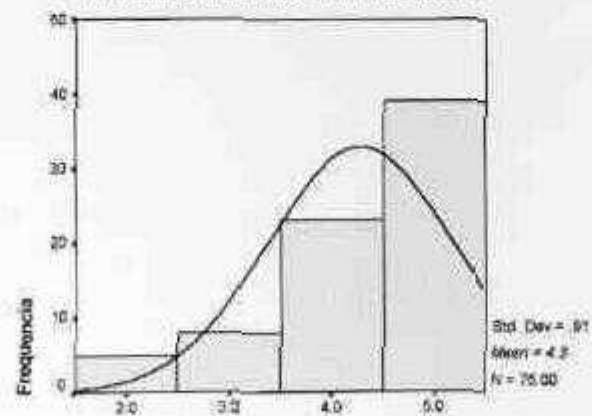


GRAFICO 12