



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

Factores que inciden en la permanencia del Personal Académico en los Centros de Estudios Superiores Tecnológicos de Cadereyta y Tequisquiapan (Estudio Comparativo)

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración

Presenta:

Germán Sergio Perusquía del Villar

Dirigido por:

M. en I. Héctor Fernando Valencia Pérez

SINODALES

M. en I. Héctor Fernando Valencia Pérez
Presidente

M. en A. Arturo Castañeda Olalde
Secretario

Dr. Fernando Barragán Naranjo
Vocal

M. en A. José Alberto Héctor Castro Ferruzca
Suplente

M. en A. Alejandro Vega Solís
Suplente

M. en I. Héctor Fernando Valencia Pérez
Director de la Facultad de Contaduría y
Administración

Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval
Director de Investigación y
Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Octubre, 2008
México

Firma

Firma

Firma

Firma

Firma

RESUMEN

El objetivo de la presente tesis fue el de establecer, mediante un estudio comparativo entre los Centros de Estudios Superiores Tecnológicos de Cadereyta y Tequisquiapan, pertenecientes al Programa de Estudios Superiores Tecnológicos, de la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de Querétaro, —mismo que fue implementado en mil novecientos noventa y nueve— si es el factor económico el único que determina la permanencia del personal docente en los mencionados centros, o si además de este, influyen otros factores en su permanencia tales como liderazgo, motivación o status quo. Las metodologías usadas fueron las de investigación bibliográfica, investigación de campo mediante la recopilación de datos a través de entrevistas a los directores de cada uno de los centros investigados del Director Administrativo y del Director General del Programa, así como de la aplicación de un cuestionario solamente a los docentes que se encuentran asignados únicamente a uno solo de los planteles en estudio, encontrando los siguientes resultados: sí es el factor económico, el que más influye en la permanencia de los docentes en ambos centros de estudio, comprobándose de esta manera la hipótesis manifestada en el presente trabajo de investigación; lo anterior se deduce de lo observado en las encuestas aplicadas a los docentes obteniéndose un promedio del 60% en relación al mencionado factor; además se obtuvo como resultado particular para el caso de Cadereyta, que también influye el factor del liderazgo que ejerce el director del centro de estudios con una aceptación del 60% de los encuestados; se encontró que solamente el 14% en promedio, tiene algún posgrado; por último el factor de motivación influyo en diferentes porcentajes en los centros de estudio analizados, en un 43% en Cadereyta y el 60% en Tequisquiapan, aunque la motivación en el caso de Cadereyta también se conjuntó con el 57% de reconocimiento social como factor clave de permanencia.

(Palabras clave: factor económico, salario, liderazgo, motivación)

SUMMARY

The objective of the present thesis was the one to establish, by means of a comparative study between the Technological Superior Training centers of Cadereyta and Tequisquiapan, pertaining to the Technological Superior Training program, of the Secretariat of Education of the Government of the State of Querétaro, same that was implemented in thousands nine hundred ninety and nine if the only one is the economic factor that determines the permanence of the educational personnel in the mentioned centers, or if in addition to this, they influence other factors in its permanence such as leadership, motivation or status quo. The used methodologies were those of bibliographical investigation, investigation of field by means of the data summary through interviews to the directors of each one of the investigated centers of the Administrative Director and the Chief of a main directorate of the Program, as well as of the educational application of a questionnaire only to that they are assigned solely to the one single one of the establishments in study, finding following results: yes it is the economic factor, the one that influences more in the permanence of the educational ones in both training centers, verifying itself this way the hypothesis showed in the present work of investigation; the previous thing is deduced of the observed thing in the applied surveys the educational ones obtaining an average of 60% in relation to the mentioned factor; in addition it was obtained as particular result for the case of Cadereyta, that also it influences the factor of the leadership that exerts the director of the training center with an acceptance of 60% of the encuestados ones; one was that only 14% in average, have some posgrado; finally the motivation factor I influence in different percentage in the analyzed training centers, a 43% in Cadereyta and 60% in Tequisquiapan, although the motivation in the case of also joint Cadereyta with the 57% of social recognition like key factor of permanence.

(Key words: factor, economic, salary, leadership, motivation)

DEDICATORIAS

A mis padres por haberme dado la educación que me ayudo a formarme y que es la mejor herencia que me pueden dar.

A Tania y Thania Amayrami, con cariño por su apoyo, tiempo y comprensión para obtener este logro tan importante para mi desarrollo profesional.

A mi dios por hacerme a su semejanza.

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento al Rector de la Universidad Autónoma de Querétaro, M. en A. Raúl Iturralde Olvera; al Secretario General del Sindicato Único del Personal Académico de la Universidad Autónoma de Querétaro (SUPAUAQ), M. en C. Marco Antonio Rubio Abonce y a la Directora de la Escuela de Bachilleres de la Universidad Autónoma de Querétaro M. en C. María Eugenia Mejía Velázquez, por su desinteresado apoyo, para obtener este importante logro en mi vida profesional, académica y personal.

Agradezco al Ing. José Luis Velázquez Cabrera, Director General del Programa de Estudios Superiores Tecnológicos de la Secretaría de Educación Pública del Gobierno del Estado de Querétaro, el haber permitido la realización de esta investigación en los Centros de Estudios Superiores Tecnológicos de Cadereyta y Tequisquiapan, mismos que pertenecen al programa que el dirige, así como el de haberme proporcionado la información necesaria para la realización de dicha investigación.

Asimismo, les agradezco a Tania y a Thania Amayrami por su paciencia, comprensión, tiempo y soporte moral durante todos estos meses de trabajo, desvelos y dejar de ir a muchos lugares para poder terminar esta investigación.

Por último y no por ello menos importante, les agradezco la paciencia y consejos de mis asesores, el M. en I. Héctor Fernando Valencia Pérez, y el M. en A. José Alberto Héctor Castro Ferruzca.

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de Cuadros	viii
Índice de Gráficas	ix
INTRODUCCIÓN	1
I. PROBLEMATIZACIÓN DE LA PERMANENCIA Y ANTECEDENTES DE CENTROS DE ESTUDIOS SUPERIORES TECNOLÓGICOS	4
1.1 Antecedentes	4
1.2 Misión	6
1.3 Visión	6
1.4 Marco de referencia y Organigrama general del Programa de Estudios Superiores Tecnológicos	7
1.6 Forma de contratación	8
II. CATEGORÍAS Y CONCEPTOS DE PERMANENCIA Y SALARIO	9
2.1 Normatividad laboral	9
2.1.1 Ley federal del trabajo	10
2.1.2 Ley del instituto mexicano del seguro social	11
2.2. Salario	12
2.2.1 Concepto	12
2.2.2 Factores determinantes del salario	12
2.2.3 Tipos	14

2.2.3.1	Salario mínimo	14
2.2.4	Normatividad sobre salario	15
2.3	Salario en instituciones educativas de nivel superior en México	20
2.4	Liderazgo	25
2.4.1	Concepto	25
2.4.2	Teorías de los rasgos	27
2.4.3	Teorías del comportamiento	33
2.4.3.1	French	36
2.4.3.2	Blake y Mouton	37
2.4.4	Teorías situacionales	38
2.4.4.1	Furnham	38
2.4.4.2	Kenneth Blanchard	39
2.4.5	Teorías transformacional y carismático	40
2.5	Motivación	43
2.5.1	Teoría de las necesidades de Maslow	44
2.5.2	Teoría de los factores de Hertzberg	46
2.5.3	Teoría de las necesidades sobre la motivación de McClelland	47
2.5.4	Teoría del reforzamiento de B. F. Skinner	48
III. METODOLOGÍA		50
3.1	Justificación	50
3.2	Problematización	51
3.3	Objetivo general	54
3.4	Objetivo específico	54
3.5	Hipótesis	54
3.6	Tipo de investigación	54
3.7	Procedimiento de investigación	54
IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS		58
CONCLUSIONES		70

RECOMENDACIONES	75
BIBLIOGRAFÍA	77
APÉNDICE	79

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		Página
1.1	Marco de Referencial del Programa de Estudios Superiores Tecnológicos	7
1.2	Organigrama Programa de Estudios Superiores Tecnológicos	7
2.1	Salarios Mínimos según la zona geográfica	19
2.2	Tres Estilos Básicos de Liderazgo de French	36
2.3	Teorías Situacionales de Furnham	39
2.4	Comparativo de la Teoría de Dos Factores de Hertzberg	47

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica		Página
4.1	Distribución por sexo de los docentes del CESTEC Cadereyta	58
4.2	Distribución por sexo de los docentes del CESTEC Tequisquiapan	59
4.3	Distribución de acuerdo a la profesión del personal docente del CESTEC Cadereyta	60
4.4	Distribución de acuerdo a la profesión del personal docente del CESTEC Tequisquiapan	61
4.5	Grado de estudios del personal docente del CESTEC Cadereyta	62
4.6	Grado de estudios del personal docente del CESTEC Tequisquiapan	63
4.7	Distribución por edad del personal docente del CESTEC Cadereyta	64
4.8	Distribución por edad del personal docente del CESTEC Tequisquiapan	65
4.9	¿Ha influido en tú decisión de permanencia el factor económico? CESTEC Cadereyta	66
4.10	¿Ha influido en tú decisión de permanencia el factor económico? CESTEC Tequisquiapan	67
4.11	¿Ha influido en tú decisión de permanencia el trato con el Director del centro de estudios donde laboras? CESTEC Cadereyta	68
4.12	¿Ha influido en tú decisión de permanencia el trato con el Director del centro de estudios donde laboras? CESTEC Tequisquiapan	69

INTRODUCCIÓN

Dentro del contexto económico, laboral y educativo del México actual el personal docente de las instituciones educativas de cualquier nivel, desde el básico hasta el superior, se han visto en la disyuntiva de permanecer en una sola institución educativa o el de dejar dicha institución en cuanto se presentan mejores oportunidades de empleo, para así lograr una mejor calidad de vida y poder cumplir con metas o expectativas personales y profesionales.

Asimismo, en ocasiones se han visto en la necesidad de aprovechar las oportunidades de empleo que se presentan y tomar un segundo trabajo que ayude a complementar su ingreso; lo anterior sin tomar en cuenta al tipo de contratación bajo el cual se lleva a cabo, es decir, que se sacrifican las prestaciones de tipo laboral, por el nivel de salario como por ejemplo, la contratación bajo el esquema de honorarios subordinados al salario.

Pero, aunque pueda parecer contradictorio, a pesar de la situación económica y laboral, no es el factor económico el único que determina la permanencia de dicho personal en las instituciones, ya que también se ven involucrados otros factores como podrían ser status quo, reconocimiento, satisfacción personal, relación con el jefe inmediato, es decir, otros factores como pueden ser la motivación o el liderazgo.

Esta problemática se ha visto reflejada en diversas instituciones educativas de todos los niveles, inclusive en las de nivel superior, que han visto como se eleva la rotación en su personal docente, como por ejemplo los centros educativos pertenecientes al Programa de Educación Superior Tecnológica, por lo que, entonces, surge la necesidad de establecer los factores que determinan la permanencia o no del personal docente en dicho sistema de educación superior.

Lo anterior motivó a la realización de la presente investigación, misma que se llevó a cabo como estudio comparativo en los Centros de Estudios Superiores Tecnológicos de Cadereyta y Tequisquiapan que, como ya se menciono, pertenecen al Programa de Estudios Superiores Tecnológicos de la Secretaría de Educación Pública de Gobierno del Estado de Querétaro.

En dichos centros, se oferta educación de nivel superior, y debido a que se ha presentado una elevada rotación de personal, la presente investigación se centro en establecer si es el factor económico, el único que determina la permanencia del personal docente, o sí además de este lo determinan otros factores como el de liderazgo y la motivación.

En el Capítulo uno de la presente tesis, se estableció lo referente al Programa de Estudios Superiores Tecnológicos, tal como, porque se implemento, cuáles son sus objetivos, antecedentes, historia, organigrama, misión, visión, política de calidad, políticas de contratación; asimismo se analizaron por separado los antecedentes e historia de los Centros educativos en donde se realizó la investigación.

En el Capítulo dos, se analizaron los aspectos teórico-conceptuales de la normatividad laboral, en lo referente a los tipos de contratación que existen y los diversos salarios que se aplican en México, asimismo se describen las diversas corrientes teóricas que se enfocan en el estudio de la motivación y el liderazgo, como factores de permanencia laboral.

En el Capítulo tres se establecen los aspectos metodológicos bajo los cuales se desarrollo la presente tesis, además de la justificación, objetivo general, objetivos específicos, la problematización, hipótesis, metodología, encuesta tipo aplicada, tamaño de la población, muestra, resultados, gráficas, interpretación de los resultados.

Finalmente se muestran algunos de los resultados obtenidos: sí es el factor económico el que determina la permanencia del personal docente en los centros de estudio analizados, y que además del mencionado factor también determinan la permanencia de dicho personal docente, el liderazgo que ejercen los directores de dichos centros de estudio así como la motivación personal y de estímulo recompensa.

I. PROBLEMATIZACIÓN DE LA PERMANENCIA Y ANTECEDENTES DE LOS CENTROS DE ESTUDIOS SUPERIORES TECNOLÓGICOS

En el presente capítulo se describen los antecedentes, desarrollo, organigrama, misión, visión y gestión de calidad de la institución investigada, así como también la historia del desarrollo de los centros sujetos de estudio.

1.1 Antecedentes

El Gobierno del Estado de Querétaro a través de la Secretaría de Educación del Estado, con la finalidad de hacer llegar la educación tecnológica a las diversas regiones que componen el Estado de Querétaro, propiciar que los estudiantes egresados del bachillerato de las diferentes regiones del estado, puedan continuar con sus estudios de nivel superior, además de disminuir la migración de los egresados del bachillerato que por carencias económicas se ven obligados a dejar su lugar de origen y fomentar el arraigo y desarrollo de dichas regiones, implementó en el año 1999, el Programa de Educación Superior Tecnológica del Estado de Querétaro (PEST), con su primer Centro de Estudios Superiores Tecnológicos (CESTEC) en el Municipio de Jalpan, posteriormente se abrieron los centros de Cadereyta, Tequisquiapan y Colón.

En dicho programa se contempla la impartición de los primeros tres o cuatro semestres (según sea el caso) de las carreras de Ingeniería en Sistemas Computacionales, Ingeniería Industrial, Ingeniería Mecánica, Ingeniería Eléctrica e Ingeniería Electrónica en los CESTEC ubicados en los municipios de Cadereyta, Colón, Jalpan y Tequisquiapan, para después continuar y culminar sus estudios en los Institutos Tecnológicos de Querétaro y San Juan del Río.

Como ya se menciona, el CESTEC con el que se inicio el PEST, se estableció en el Municipio de Jalpan en el año de 1999; en lo que se refiere al centro ubicado en Tequisquiapan, este se estableció en el año de 2002, siendo las

instalaciones proporcionadas en calidad de préstamo por el municipio, dicho centro se ubico desde entonces y hasta la fecha en lo que antes fuera el rastro municipal.

En lo que concierne al centro ubicado en Cadereyta, al igual que en los demás centros, la presidencia municipal proporciono las instalaciones para el funcionamiento del centro educativo, el cual se ubico en lo que fue la antigua Casa de la Cultura Municipal en el año 2000 permaneciendo en las mismas hasta el año de 2006; posteriormente y por gestiones realizadas con el municipio por parte de la Dirección General del PEST, aquel construyo un centro educativo para uso exclusivo de dicho programa, mismo que se ubicó en el Kilómetro 5.5 de la carretera Cadereyta-Ezequiel Montes.

El programa ha desarrollado su propio Sistema de Gestión de Calidad, basado en la política de crear y mantener una cultura de servicio en todo el personal docente y administrativo del PEST, y así desarrollar en los alumnos los valores de honestidad, responsabilidad, disciplina respeto y compromiso social además de ofrecer a los alumnos estudios con calidad para que al termino de los semestres que contempla el programa su inserción a los tecnológicos de San Juan del Río o de Querétaro sea inmediata.

El Sistema de Gestión de Calidad es revisado año con año e incluso el programa se hizo acreedor al Premio Estatal de Calidad en el año de 2001, por lo que dicho sistema, ha sido documentado en base a las actividades que se desarrollan en los centros, por lo que se pretende alcanzar los siguientes objetivos en la institución:

- Desarrollo profesional del personal
- Mejora del desempeño docente
- Elevar el numero de aspirantes a primer ingreso para el siguiente periodo
- Incrementar el nivel de aprovechamiento escolar

En base a lo anterior el PEST, busca satisfacer los siguientes requisitos:

- Profesores con un buen nivel académico, responsables, puntuales
- Tener un buen servicio de biblioteca
- Tener un laboratorio de computo adecuado
- Contar con aulas cómodas y funcionales
- Un eficiente servicio administrativo
- Calidad en el servicio administrativo

Todo esto lleva a definir la misión y visión que tiene el programa:

1.2 Misión

“Facilitar el acceso a la educación superior de los egresados de bachillerato de las zonas menos favorecidas, ofreciendo los primeros cuatro semestres de Ingeniería, con un servicio que apoye y facilite el ingreso y permanencia de los alumnos brindándoles educación que supere el nivel académico que esperan formando personas íntegras”, (Manual PEST, p. 5, 2006).

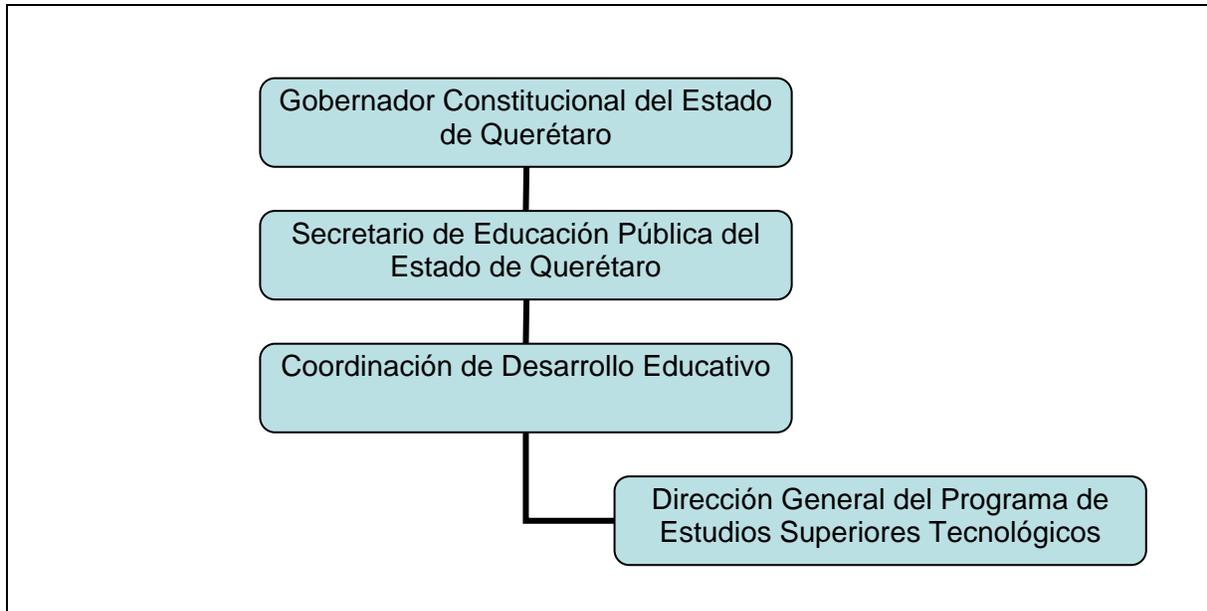
1.3 Visión

“Formar una red de centros de educación superior tecnológica que establezcan equidad educativa, con un nivel de excelencia y calidad que brinde la oportunidad de ofrecer a todos los egresados de bachillerato carreras tecnológicas de vanguardia, acordes al entorno económico, productivo y social que generen condiciones de desarrollo y oportunidad para todos”, (Manual PEST, p.6, 2006).

Siguiendo con el análisis del programa, a continuación se describe el organigrama interno, así como la ubicación que este tiene dentro del marco de referencia del organigrama del Gobierno del Estado de Querétaro y la Secretaría de Educación Pública Estatal.

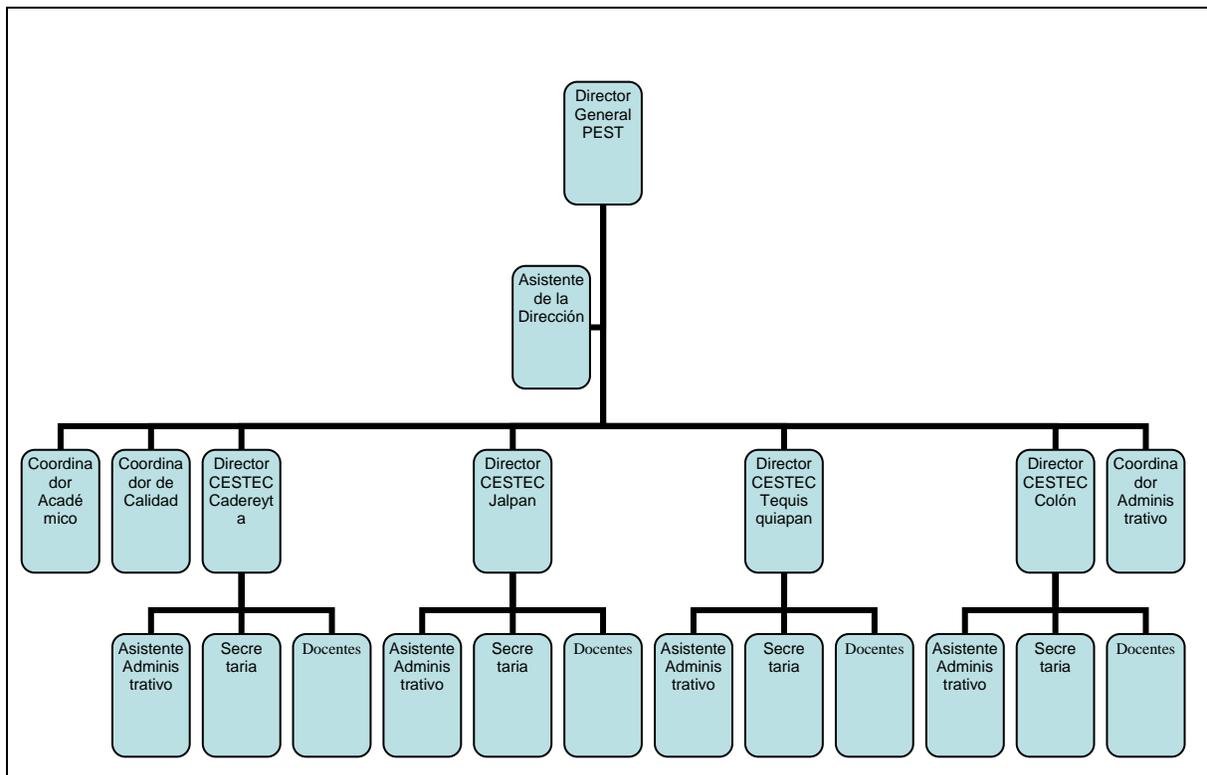
1.4 Marco de referencia y Organigrama

Cuadro 1.1 Marco de Referencial del Programa de Estudios Superiores Tecnológicos



Fuente: Manual de Procedimientos PEST. P 12

Cuadro 1.2 Organigrama Programa de Estudios Superiores Tecnológicos.



Fuente: Manual de Procedimientos PEST, P. 15

1.5 Forma de contratación

El PEST contempla en su Catálogo Informativo la forma de contratación del personal docente que imparten cátedra en los CESTEC, siendo esta por honorarios asimilados a salarios, estableciendo que la contratación del personal docente y administrativo se realizará en estricta observancia a las políticas y normatividad establecida por el Gobierno del Estado de Querétaro a través de la Secretaría de Educación del Estado, mediante el sistema de honorarios asimilados a salarios, cuyos contratos tendrán una vigencia menor a seis meses, pudiendo renovarse por otro (s) periodo (s) similar (es); en este esquema los Institutos Tecnológicos no tendrán ninguna relación laboral con el personal contratado.

A pesar de que este tipo de contratación genero una elevada rotación del personal docente, una parte de este ha laborado al menos tres años en el programa, lo que motivo a llevar a cabo el siguiente estudio comparativo en los CESTEC de Cadereyta y Tequisquiapan, para establecer los factores que determinan la permanencia del personal docente en dichos Centros Educativos.

Para efectos de la presente tesis se procedió a analizar la relación que tiene la permanencia o no en lo mencionados centros, con los factores económico, liderazgo y de motivación.

II. CATEGORÍAS Y CONCEPTOS DE PERMANENCIA Y SALARIO

En el presente capítulo se presentaron los conceptos, teorías y marcos legales que hablan sobre las diversas formas de contratación, prestaciones laborales, los diversos tipos de salario imperantes en México en la actualidad, estilos de liderazgo, así como las diversas formas de motivación que permiten la permanencia o no en los centros laborales.

2.1 Normatividad Laboral

Por lo anterior se procedió a establecer en primera instancia que es un contrato de trabajo y que es una relación de trabajo, y de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo (LFT) en su artículo veinte del Título Segundo, se entiende que relación de trabajo es la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario independientemente de cualquiera que sea el acto que le dio origen; en lo que se refiere al contrato se establece que cualquiera que sea su denominación es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

A decir de Cabanellas G. (1945), el contrato es el acuerdo de las voluntades y la relación de trabajo es el efecto del contrato, es decir, su ejecución y la reglamentación del trabajo; el contrato de trabajo presenta las siguientes características:

- a) *Es consensual*, debido a que se perfecciona por el simple acuerdo de voluntades, es decir, que no requiere de solemnidad ni formalidad alguna para su validez, sin embargo el artículo 24 de la LFT exige que las condiciones de trabajo se hagan constar por escrito;

- b) *Es personal*, porque atañe únicamente a quien presta el servicio, es decir al trabajador;
- c) *Es oneroso*, porque establece obligaciones recíprocas, la prestación del servicio a cambio de una remuneración;
- d) *Es sinalamágico*, ya que establece derechos y obligaciones mutuos entre las partes, es decir, es unilateral;
- e) *Es de tracto sucesivo*, ya que sus efectos no se agotan en el acto mismo de la celebración sino que continúan durante la prestación del servicio.

2.1.1 Ley federal del trabajo

Además de las características anteriores, el contrato debe tener una serie de requisitos que son de dos clases: a) *Esenciales*, que se refiere a la prestación del servicio, por cuenta ajena, debe tener carácter subordinado y debe obtenerse una remuneración; estos puntos son de acuerdo al artículo 20 de la LFT; y b) *No esenciales*, que se refiere a la exclusividad del servicio, la actualidad permanente en el empleo, y la jornada de trabajo.

Como se mencionó en el capítulo uno, el tipo de contratación que se tienen en los mencionados centros educativos es por honorarios asimilados al salario, con respecto a esta figura de honorarios, la ya mencionada LFT en su artículo 21, en la tesis de jurisprudencia apéndice 1917-1985, maneja que cuando un profesionista presta regularmente sus servicios a una persona mediante una retribución convenida; cuando además exista una subordinación consistente en desempeñar el profesionista sus actividades acatando las ordenes de quién solicito sus servicios, en forma y tiempo señalados por éste, se concluye que la relación existente es de naturaleza laboral y no civil, aún y cuando se señalo en el contrato celebrado que se denomina de prestación de servicios.

Aunque en la LFT se tiene determinada la figura de intermediario en los artículos 12, 13, 14 y 15 que refiere la situación que guardan las personas o empresas que trabajen para intermediarios, y esto es, que tendrán las mismas condiciones de trabajo y derechos que correspondan a los trabajadores que realicen trabajos similares en la empresa o establecimiento principal.

Sin embargo, en el tipo de contratación que se realiza para dichos centros educativos no se contemplan las prestaciones como aguinaldo, prima vacacional, seguro social; sino únicamente el pago de la remuneración por el servicio prestado, en el Apéndice 1 se puede ver un formato de dicho tipo de contratación que se realiza en la Universidad Autónoma de Yucatán, que contiene las características, el procedimiento a realizar, la forma de calcular el Impuesto al Valor agregado (IVA), el modelo de carta para el pago de Impuestos Sobre la Renta (ISR), el modelo de contrato y el recibo de honorarios.

2.1.2 Ley del instituto mexicano del seguro social

Al respecto en la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), no se contempla el otorgarle el servicio de seguridad social a las personas que sean contratadas bajo el esquema de honorarios asimilados al salario, incluso la misma LFT no contempla el otorgamiento de las prestaciones (aguinaldo, prima vacacional, reparto de utilidades entre otras) ya que se otorgan servicios profesionales que no están subordinados al patrón, debido a que no hay una relación laboral directa con el patrón, aún cuando se contemplan las obligaciones que tiene un contratista o intermediario que contrate a personas para realizar trabajos para un tercero, mismas que, como ya se menciono, se encuentran determinadas en los artículos 12, 13, 14 y 15 de la multicitada LFT.

2.2 Salario

En la antigüedad, la remuneración podía ser pagada con sal, de donde proviene la palabra *salario*. Se suele usar como sinónimo la palabra sueldo, término del que a su vez procede la soldada, para referirse al salario pagado en forma mensual a los soldados. En algunos rubros el período suele ser diario o quincenal, y en ese caso a la remuneración de ese período se le llama jornal.

2.2.1 Concepto

Entonces el concepto de salario de acuerdo a lo que indica el diccionario se puede definir de la siguiente forma: “El salario o remuneración, es el pago que recibe en forma periódica un trabajador de mano de su empleador a cambio del trabajo para el que fue contratado. El empleado recibe un salario a cambio de poner su trabajo a disposición del empleador, siendo éstas las obligaciones principales de su relación contractual.

Es una contraprestación principalmente en dinero, si bien puede contar con una parte en especie evaluable en términos monetarios, que recibe el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo; siempre debe existir una remuneración en dinero, la especie es necesariamente adicional”¹.

2.2.2 Factores determinantes del salario

Si bien, se pueden encontrar muchos factores determinantes del salario, para efectos de esta investigación se estableció que los factores que determinan al salario, dependiendo del país y la época, son los siguientes:

- a) en primer lugar se encuentra *el costo de la vida*, este, se puede encontrar en todas las sociedades inclusive en las menos desarrolladas, aunque en estas últimas los salarios suelen alcanzar

¹ www.wikipedia.com

niveles apenas suficientes para pagar un nivel de vida de subsistencia de los trabajadores y sus familias, tal como es el caso de nuestro país.

b) *Los niveles de vida*, estos determinan lo que se denomina el salario de subsistencia, lo que permite establecer las bases para determinar los niveles de salario mínimo. La mejora del nivel de vida en un país, necesariamente trae consigo incrementos salariales para que los trabajadores se beneficien de la mayor riqueza creada, cuando existen estas presiones, los empresarios se ven obligados a ceder ante las mayores demandas salariales, es entonces que los legisladores aprueban leyes por las que establecen el salario mínimo, que surge en un principio para mejorar la calidad de vida de los trabajadores pero que en la actualidad se ha convertido en el principal freno de un incremento adecuado.

c) *La oferta de trabajo* se refiere al momento en que la oferta de mano de obra es escasa en relación con los demás factores de producción en el mercado, entonces, los empresarios compiten entre sí y necesariamente tienen que aumentar el salario con la finalidad de lograr cooptar el mercado laboral, así los trabajadores podrán decidir la mejor opción laboral; mientras que cuando la oferta de mano de obra es relativamente abundante y excede la demanda, la competencia entre los trabajadores para conseguir uno de los escasos puestos de trabajo disponibles tenderá si no a reducir el salario, si por lo menos contribuye a su estancamiento o a los aumentos irrisorios, como es actualmente la situación que se presenta en México

d) En lo que se refiere a la *productividad* como factor, los salarios tienden a aumentar cuando crece la productividad, ésta depende en gran medida de la energía y de la calificación de la mano de obra, sistemas administrativos imperantes y de la tecnología disponible.

Los niveles salariales de los países desarrollados son hasta cierto punto elevados debido a que los trabajadores tienen una alta preparación que les permite utilizar los últimos adelantos tecnológicos, mientras que en los países en vías de desarrollo una de las grandes ventajas competitivas es la de los salarios bajos debido a la excesiva oferta de mano de obra por lo que a pesar de ser esta última de gran calidad y productividad los salarios se mantienen, como ya se menciono, en un nivel bajo.

e) El último factor se refiere a el *poder de negociación*, la organización de la mano de obra gracias a los sindicatos y a las asociaciones políticas aumenta su poder negociador por lo que favorece un reparto de la riqueza nacional más igualitario, esto es en la teoría, ya que como se ha visto en México las organizaciones sindicales más que ayudar a mejorar el nivel de vida de los trabajadores, han servido de comparsa y de aliados del gobierno para mantenerlos en un nivel apenas de sobrevivencia.

2.2.3 Tipos de Salario

Existen varios tipos de salario entre otros se determinaron los siguientes: salario mínimo, salario nominal, salario real, salario bruto, salario neto, salario devengado, pero para efectos de la presente investigación se analizó al salario mínimo, mismo que se refiere a la cantidad fija que se paga, debido a una negociación colectiva o bien a una ley gubernamental, y que refleja el salario más bajo que se puede pagar para las distintas categorías profesionales.

2.2.3.1 Salario mínimo

En general, el establecimiento de un salario mínimo no anula el derecho de los trabajadores a demandar salarios superiores al mínimo establecido.

En un principio se utilizaba como método para establecer un salario mínimo, una negociación colectiva, pero este método presenta una seria limitación, ya que los acuerdos derivados de la negociación colectiva sólo afectarán a los trabajadores de una determinada fábrica, profesión, industria o área geográfica, por lo tanto resulta inadecuado en aquellos casos en los que la tasa salarial predominante en todo un país ha caído hasta niveles demasiado bajos, por lo que al darse cuenta de lo anterior, los sindicatos de varios países empezaron, ya desde el año de 1890, a pedir a los gobiernos que desarrollaran programas de salarios mínimos nacionales, logrando que se aprobaran leyes regulando dichos salarios.

2.2.4 Normatividad sobre salario

La primera ley relativa a salarios mínimos se promulgó en Nueva Zelanda en 1894; otra ley promulgada en el estado de Victoria en 1896, estableció mesas de negociación de salarios, en las que los trabajadores y los empresarios tenían el mismo número de representantes para fijar salarios mínimos de obligado cumplimiento, esta innovadora ley sirvió de modelo al British Trade Boards Act de 1909.

En la actualidad, muchos países tienen leyes de salarios mínimos generales, como es el caso de México, pero son más los que tienen salarios mínimos en función de las distintas profesiones.

El principal argumento contra los salarios mínimos es que en términos generales se ejerce una trayectoria de “boomerang” en contra de aquéllos a los que pretenden proteger, ya que al reducir el número de puestos de trabajo para los trabajadores que no tengan la capacitación adecuada, se provoca un estancamiento en el crecimiento de los salarios, ya que aunque se pagará muy poco sería lo legalmente aprobado.

Los crítica hacía este tipo de salarios se refiere a que los grandes excedentes de oferta laboral que existen en los países en vías de desarrollo, como

ya se menciono, generan un nivel de salarios mínimos legales demasiado bajos además se teme que las legislaciones sobre salario mínimo aumentarán las tasas de desempleo y de subempleos de los países subdesarrollados

En lo que se refiere a la normatividad en México, se define entre los artículos 82 y 116 del capítulo V de la LFT, indica en términos generales, que el salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo, y que podrá por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera.

Cuando el salario se fije por unidad de obra, además de especificarse la naturaleza de esta, se hará constar la cantidad y calidad del material, el estado de la herramienta y útiles que el patrón, en su caso, proporcione para ejecutar la obra, y el tiempo por el que los pondrá a disposición del trabajador, sin que pueda exigir cantidad alguna por concepto del desgaste natural que sufra la herramienta como consecuencia del trabajo.

En la mencionada ley, se menciona en uno de sus apartados, todo lo referente a la protección del salario, este apartado lleva por nombre Normas protectoras y privilegios del salario, este tipo de protección se divide en cuatro partes: a) *La primera parte* de la protección se refiere a la que se le hace al salario en contra de posibles abusos del patrón; se indica que este debe ser pagado en efectivo, en moneda de curso legal, y que no se permite como pago de salario, mercancías, vales ni cualquier otro signo representativo con que se pretenda sustituir la moneda.

Por otra, parte el artículo 103 de la LFT permite la creación por convenio entre los trabajadores y los patronos, de almacenes y tiendas en que se vendan diversas mercancías útiles, pero se advierte que la adquisición de esta por parte de los trabajadores será libre sin que pueda ejercer coacción sobre ellos, un ejemplo de lo anterior son las tiendas del IMSS y del ISSSTE

En esta parte también se menciona el cuando y donde se le debe pagar al trabajador, ya que el pago de su salario debe efectuarse en el propio lugar de trabajo, en día laborable, y durante las horas de trabajo, y cuando finalice la jornada laboral o sea el último día de trabajo.

Por otro lado se establece que cualquier deuda contraída por un trabajador con su patrón, no devengara intereses y la cantidad exigible nunca podrá ser mayor del importe del salario de un mes.

En este primer punto se establece la prohibición en los centros de trabajo el consumo de bebidas embriagantes, expendios de las mismas, casas de juegos de azar y de asignación, con la finalidad de impedir que el patrón pudiese inducir al trabajador al vicio.

La obligación del patrón de pagar el salario no se suspende salvo en los casos y con los requisitos establecidos por la ley, como pudieran ser causas de fuerza mayor o casos no fortuitos que produzcan como consecuencia necesaria, inmediata y directa la suspensión de labores por circunstancias especiales que afecten el desarrollo de la empresa.

b) *La segunda parte*, considera la protección del salario en contra de los acreedores del patrón. Aquí se menciona que los trabajadores no entraran a concurso, cuando el patrón este en quiebra, ni mucho menos se le debe suspender su salario.

c) *La tercera parte*, trata sobre la protección del salario contra posibles abusos del propio trabajador, refiere que el trabajador tiene el derecho a percibir su salario ya que ese derecho es irrenunciable y por consecuencia es nula toda cesión que el trabajador haga de su salario, ya sea en favor del patrón o de terceras personas.

También hace mención de las prohibiciones de establecimientos de expendios de bebidas embriagantes, casas de juegos y de asignación;

de ahí que estas prohibiciones se hagan efectivas en un radio de cuatro kilómetros de los centros de trabajo que se ubiquen fuera de las poblaciones.

d) *La cuarta parte* hace referencia de la protección del salario en contra de los acreedores del trabajador o de terceras personas.

El patrón, en su carácter de retenedor, debe efectuar los descuentos pertinentes del salario del trabajador, para posteriormente, entregar y cubrir dichos abonos, dichos descuentos no pueden exceder de los porcentajes que las leyes determinan con el objeto de que al trabajador siempre le quede alguna cantidad razonable de la que pueda disponer con la libertad para subsistir.

Estos descuentos pueden ser: por créditos obtenidos de los fondos de vivienda, fomento y garantía para el consumo del trabajador, caja de ahorro, cuotas correspondientes al IMSS, impuesto sobre la renta, pensión alimenticia.

El salario siempre se le pagara al trabajador, no podrá pagársele a un tercero, lo anterior solamente en los casos en que el trabajador lo considere así, o se encuentre imposibilitado para acudir al lugar asignado para la realización de dicho pago.

El salario es inembargable a menos de que un juez determine lo contrario, esto seria por obligaciones que pueda haber contraído con su familia; por ejemplo: la pensión alimenticia; no se le pueden cobrar multas, y por esto nadie puede realizar un trabajo sin que no se le pague.

El patrón tiene la obligación de pagar, si no el contrato de trabajo no tendrá validez; en dado caso que el patrón se niegue a pagar, cometerá un acto ilícito; en caso de que el trabajador no acude a cobrar su salario, tiene la opción de reclamarlo por medio de un tribunal ante la junta o el tribunal de arbitraje sea el caso.

Entonces, es necesario definir al salario de acuerdo a la LFT, y esta lo refiere como la retribución como tal, y para los efectos de esta Ley, el salario base de cotización se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, alimentación, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

En México la ley define al salario mínimo en función de la cantidad que debe recibir el trabajador en efectivo por los servicios que preste en una jornada de trabajo, y que debe ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural y para proveer a la educación obligatoria de los hijos, este salario se pagará de acuerdo al establecimiento de tres áreas geográficas, determinados por la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos, mismas que se detallan de la siguiente manera:

Salarios mínimos vigentes a partir del 1 de enero de 2007, establecidos por la *Comisión Nacional de los Salarios Mínimos* mediante resolución publicada en el Diario Oficial de la Federación del 29 de diciembre de 2006.

Cuadro 2.1 Salarios Mínimos según la Zona Geográfica

Área geográfica	Pesos
"A"	\$52.00
"B"	\$50.40
"C"	\$49.60

Fuente: Página web del Sistema de Administración Tributario de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

El estado de Querétaro, se encuentra ubicado dentro de la Zona Geográfica C, misma que fue determinado por la Comisión Nacional de Salarios Mínimos.

2.3 Salario en las instituciones de nivel superior en México

En lo que respecta al salario que se devenga en la educación superior en México, las políticas neoliberales han devenido en una precarización del salario con efectos de largo plazo que han repercutido en contratos temporales, o por horas o en una reducción salarial disfrazada de estímulos o de becas o en la pérdida de prestaciones y derechos sindicales.

En las diferentes instituciones de nivel superior, llámese Universidades, Tecnológicas, Universidades Tecnológicas, en términos generales, y a pesar del crecimiento y desarrollo que han tenido, se ha reflejado la falta de profesionalización académica y la poca estabilidad laboral, ya que en forma general se contrato por asignatura con diferentes horas a la semana y con contratos temporales.

Esta situación, de por sí difícil, se agravó en el momento en que las políticas neoliberales provocaron la reducción del presupuesto público para las mencionadas instituciones y comenzó una progresiva pérdida del poder adquisitivo en el salario, misma que provoco un deterioro permanente en las condiciones de trabajo y en la calidad de la educación.

Por el contrario en lugar de mejorarse las condiciones laborales, estas se han convertido en un problema de carácter estructural, así a todo lo anteriormente expuesto, hay que agregar la necesidad de trabajar simultáneamente en varias instituciones y el incremento de alumnos por grupo.

Dicha política económica, lo que ha buscado es el ajuste de las Universidades públicas con una política sostenida de disminución de los recursos financieros asignados con la finalidad de acallar a las voces críticas del mencionado sistema económico.

Ante esto, los docentes, han disminuido su compromiso con las instituciones y con la formación de los estudiantes, lo que poco tiene que ver con la profesionalización de la docencia, ya que no se busca un desarrollo profesional y académico, sino una forma más de obtener un salario con la finalidad de solventar las necesidades primarias de las familias.

Aunado a lo anterior, el sistema, lo que ha provocado es una competencia exhaustiva por los recursos y por las plazas dentro de las instituciones, lo que ha devenido en un debilitamiento del gremio y de los sindicatos, así como de su capacidad de gestión del personal académico frente al Estado, además de un debilitamiento sustancial de la identidad institucional y una descomposición del ambiente académico.

En su gran mayoría, los docentes universitarios en el país muestran inestabilidad y precarización laboral, y una pérdida del poder adquisitivo del 75%, que incluso ha golpeado a los docentes con plaza y carrera.

Agregado a lo anterior, se puede localizar otro grave problema que ha devengado en el establecimiento de salarios bajos en las universidades, y es en la discusión contemporánea en torno a la educación superior se habla con frecuencia sobre la privatización de las universidades o la sujeción de éstas a la lógica del mercado, como si privatización y mercantilización fueran procesos equivalentes. Con ello se oscurece lo que realmente está ocurriendo con la educación superior, en particular la pública.

El proceso de privatización de la educación superior pública incluye al menos tres tipos de acciones que tienen lugar de forma simultánea. La primera es la sustitución del subsidio público por fondos de origen privado; en México, igual que en otros países, los recursos públicos para las instituciones de educación superior se han reducido de manera constante y progresiva y han sido sustituidos, en parte, con las aportaciones familiares o individuales para el ingreso y permanencia de los estudiantes mediante cuotas de inscripción o colegiaturas.

La segunda, es la privatización de la oferta educativa, en los últimos 10 o 12 años la matrícula que más creció fue la de instituciones privadas, esto se refleja en el aumento de 250 por ciento de la matrícula de educación superior en el sector privado de 1982 a 1999, con 148 por ciento sólo durante la década pasada.

La participación de este sector en el total nacional era de sólo 14 por ciento en 1982, mientras que en 1999 representó 28 por ciento. En contraste, la matrícula en las instituciones estatales cayó 36 por ciento de 1989 a 1999; la de instituciones autónomas y federales creció sólo 30 y 69 por ciento, respectivamente, durante el mismo periodo, de 1989 a 1999 el número de universidades privadas aumentó 160 por ciento.

En tercer lugar, la privatización se expresa en políticas aún incipientes en México de acuerdo con las cuales, las universidades se desprenden de algunas actividades para otorgar su operación y manejo al sector privado (librerías, concesiones de cafeterías y barras, etcétera). En otros países las universidades transfieren operaciones completas como la educación propedéutica, la enseñanza de idiomas o algunas más.

Por procesos de mercantilización entendemos un conjunto de políticas relacionadas con las de privatización, pero distintas. Estas se refieren a la intención de que sean relaciones del mercado las que determinen la orientación y existencia misma de políticas de desarrollo de la educación superior, de instituciones, de programas universitarios y de proyectos de investigación; se sustentan en la idea de que el mercado es un regulador más eficaz que el Estado o el sector público y parten de una intuición general que ha ido creciendo, en el sentido de que las instituciones de carácter público son poco eficientes y que malgastan los recursos de la sociedad.

El proceso de mercantilización, entonces, obedece a un conjunto de políticas estatales que buscan que la universidad defina sus acciones en función de las relaciones del mercado, es decir, de la compraventa de productos universitarios; se pretende que los recursos a las instituciones, a los programas, a

los proyectos de investigación e incluso a los profesores por medio de su salario, se determinen por intercambios en el mercado.

En México, a diferencia de otros países, el mercado de conocimientos y de profesionales es relativamente reducido, débil y extremadamente limitado, el Estado simula un mercado ficticio para la universidad mediante políticas de evaluación. Esta se convierte en el mecanismo por el cual se pretende regular la calidad y la eficiencia en la producción universitaria en aquellos ámbitos en los que no existe un mercado real. Ejemplo de esta simulación de mercado son los procesos de evaluación mediante los cuales se complementa el salario académico en proporciones muy elevadas, por encima de 50 por ciento en la mayoría de los casos, vía programas de estímulos y del Sistema Nacional de Investigadores; con el llamado acercamiento al mercado, se pretende que las universidades y sus integrantes asuman actitudes empresariales.

Privatización y mercantilización son los rasgos esenciales a partir de los cuales se determinan las políticas públicas de la educación superior en México y en el mundo. Conviene tener estos dos conceptos claros para profundizar en el debate sobre las implicaciones de estas tendencias y las graves transformaciones que implican para la esencia de la universidad.

El sistema del PEST, aunque no es parte del sistema de la educación superior de la Secretaría de Educación Pública, se encuentra vinculada estrechamente con el sistema Tecnológico de Educación Superior, por lo que desde la firma del convenio de homologación salarial del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) en el año de 1984, el personal adscrito a los planteles educativos de la Educación Media Superior y Superior Tecnológica de la SEP, han sufrido un deterioro en los sueldos, salarios y prestaciones, deterioro que ha sido reforzado con una serie de restricciones que hacen imposible en la práctica la promoción académica anual de las categorías tanto docentes como no docentes, hecho que impide alguna mejoría salarial complementaria a las negociaciones anuales de la Ciudad de México.

El programa conocido como Carrera Magisterial sólo aplica a educación básica, además de las ya citadas dificultades administrativas para avanzar en lo que es la propia escala de categorías docentes, no se aplica la re zonificación salarial cuya cifra de 42 mil millones de pesos no está destinada a la Educación Superior.

Lo que se ha presentado en algunos foros como sustituto de la re zonificación y que se denomina Compensación por Actuación y Productividad (CAP) nació en el año 2001, firmada por la SEP y el SNTE y no puede ser ni ha sido la solución al problema de re zonificación de la Educación Media Superior y Superior afiliada al SNTE por las siguientes cuatro razones:

1) Sólo se paga a docentes, y no se paga al personal administrativo y de apoyo a la educación cuando la corrección salarial debería ser simultánea.

2) Se paga a ambos tabuladores, y se entiende que el tabulador III no lo debería recibir.

3) Se aplica sin distinción a todas las categorías salariales, vale decir, se aplica la misma cifra para un Profesor Titular 'C' que a un Técnico Docente.

4) Es una prestación contractual revisable cada dos años, y no un instrumento para corregir cada año la brecha diferencial entre tabuladores. Su monto actual va desde tres o cuatro pesos hasta \$150.00 mensuales para las plazas de tiempo completo de la más alta categoría.

La CAP no nació para corregir la re zonificación, la brecha entre los tabuladores II y III se ha mantenido constante año con año por un monto de 20.6 por ciento; una plaza que paga \$2,000.00 en el tabulador II, paga \$2,400.00 en el tabulador III; una que paga \$10,000.00 en el II, paga \$14,000.00 en el III.

Lo anteriormente expuesto viene a redundar en la problemática que ha surgido desde que se comenzaron a aplicar las políticas neoliberales en México, que como se menciono ha generado una pérdida importante en el nivel adquisitivo

de los salarios y una pérdida importante de las prestaciones y una diferenciación en la forma de contratación del personal docente de las instituciones educativas de nivel superior, bajo la forma de contratación por honorarios.

2.4 Liderazgo

Un aspecto importante a estudiar en el ámbito laboral, es el del liderazgo que se pueda ejercer dentro de la organización, se han realizado muchas definiciones sobre el particular, casi tantas como investigadores de la materia.

Las definiciones sobre liderazgo son bastantes vagas e imprecisas a pesar de los modernos análisis de psicología, sociología y ciencia política, sin embargo hoy, se puede decir, que el liderazgo ha sido tema de una cantidad extraordinaria de despropósitos enunciados dogmáticamente como fue señalado por C. Barnard.

2.4.1 Concepto

El diccionario establece que el liderazgo "...es una cualidad que posee una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos o experiencia para dirigir a los demás"²; pero hay quienes sostienen que se refiere al arte de lograr que otros hagan y tengan la disposición de hacerlo, algo que creemos que debe o que tiene que hacerse (Furnham, 2001), es decir que se trata o existe una influencia interpersonal, planteamiento de objetivos y comunicación.

Continuando con el análisis, se puede establecer que el Liderazgo es el proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio.

² www.wikipedia.org

Entonces, el liderazgo, esencialmente se refiere al proceso a través del cuál se influye en el comportamiento de de las personas o los grupos hacia el logro de los objetivos planteados por las diversas organizaciones.

De tal modo que según Wrigth Mills y Pert se puede calificar de relación de liderazgo a toda relación entre uno que guía y otro que es guiado o sea toda situación en que a causa del guía los que son guiados actúan y sienten en una forma diversa de lo que lo harían en un caso distinto, sin embargo, aquí como puede verse liderazgo se confunde con el concepto de influencia, sin poner de manifiesto su rasgo específico, por lo que es más exacto delimitar el liderazgo a ciertas especies de autoridad, entendida esta como un poder que, por una parte se ejerce consciente e intencionalmente y que por otra se acepta y reconoce espontáneamente, en el que espontaneidad significa, además del de grupo el status mismo del líder y que el concepto grupo, a su vez está ligado a la idea de un acuerdo entre líder y seguidores sobre los objetivos a alcanzar, concepto que es una constante en casi todas las definiciones modernas de liderazgo.

En otra vertiente, K. Lang, indica que el liderazgo siempre es una acción efectiva no un mero prestigio y por otro lado Lasswell y Kaplan más que liderazgo es un autoridad formalista y son los jefes y no los líderes lo que ejercen un poder efectivo, sin este se formalice en vista a una autoridad.

En relación a lo anterior, la posición del líder, es una posición central, es con Lang, el punto focal de la actividad de su grupo y esta centralidad o focalización hace que se distingan las iniciativas del líder de las iniciativas de los seguidores, tal como lo asevera A.S. MacFarland cuando señala que la idea de liderazgo combina al mismo tiempo dos conceptos importantes: poder y decisiones cruciales.

Desde el punto de vista del papel, de su función y contexto, entender en este sentido al liderazgo no significa –obviamente- excluir, que el líder pueda por si mismo elaborar su papel, de manera más o menos determinante, y hasta

promover la formación del contexto en el que se coloca como líder, se trata más bien de precisar la distinción entre liderazgo determinado por el papel y líder que determina el papel.

Entonces, desde este punto de vista se aprecia una diferencia de posición y mentalidad, esto es, entre autoridad preexistente y autoridad emergente, sobre esta base se distingue al líder de rutina, al innovador y el precursor; este último se entiende como aquel que crea su papel pero no tiene ninguna posibilidad de desempeñarlo, en el primer caso no crea ni su papel ni el contexto en el que lo desempeña sino cumple únicamente dentro de los límites generalmente previstos, un papel de guía de una institución ya existente, papel al que, si acaso, le imprime su estilo personal, el segundo caso reelabora el papel de guía de una institución y también reelabora el papel mismo de la institución.

En el mismo sentido también está el líder promotor, que es el que crea tanto su papel como el contexto en el que lo realiza, por ejemplo el fundador del Estado mismo o una institución u organización de cualquier tipo.

En un principio los líderes no se hacían, sino que nacían y/o heredaban las funciones que debían realizar dichos líderes; los estudios realizados sobre el tema son relativamente nuevos, ya que no fue sino hasta el siglo XIX que comenzaron a realizarse estudios formales.

2.4.2 Teorías de los rasgos

En su mayoría las diversas teorías se han enfocado en el líder y en los rasgos de los líderes que han logrado el éxito, buscando la descripción de dichos factores con la finalidad de utilizarlos desde el punto de vista de la selección y capacitación así como en los métodos de influencia ante las diversas situaciones que se presentan y que hacen que alguien surja o se convierta en un líder, o que alguien reafirme su condición de tal mediante su comportamiento; estos estudios van de los intentos por entender el liderazgo de acuerdo al tipo de poder que se

posee, (French y Raven, 1968), hasta los estudios que se centran en el líder como persona más que en un proceso de liderazgo (Hosking y Morley, 1991).

De los factores que influyen en la formación del liderazgo, está como uno de ellos la personalidad del líder; sin embargo, en los papeles ya determinados el liderazgo es un procedimiento de reclutamiento y como reglas de conducta, en el que las exigencias son más o menos flexibles y por lo tanto puede reelaborarlas el líder, en todo caso, es decisivo el hecho que el liderazgo se relaciona siempre con la situación del contexto, sin embargo no se puede decir que los líderes son siempre oculta o abiertamente, preseleccionados de acuerdo a las necesidades del grupo.

De la misma manera las funciones y los objetivos del liderazgo no pueden considerarse como si reflejaran las motivaciones e intereses del líder, sino que, también debe considerarse, relacionados en cierto modo con el cometido atribuido al liderazgo por el contexto que expresa, por esta razón el líder tiende siempre a la conservación de las estructuras y valores de integración respecto de su mismo liderazgo.

Con respecto a la personalidad del líder (liderazgo y personalidad) no tiene sentido insistir en tentativas de compilar una especie de lista de los atributos de la personalidad y habilidad intrínsecos a la figura del liderazgo, tentativas que han sido numerosas.

Por ejemplo, Platón diseña un líder forjado para su papel de custodia del Estado, como una disposición natural y sobre todo por la educación, en cambio Aristóteles los limita a las dotes naturales y mencionaba que desde el nacimiento, algunos están destinados a obedecer y otros a mandar; Michels, enumera toda una serie de cualidades personales por las que algunos logran controlar a las masas y, que por lo tanto, deben considerarse como dotes específicas de los líderes, además del talento oratorio como fundamento del liderazgo, fuerza de voluntad, superioridad de conocimientos, profundidad de convicciones, solidez

ideológica, confianza en si mismos, capacidad de concentración y en casos especiales bondad de ánimo y desinterés.

Finalmente y sin concluir, se puede decir que son líderes los que a) dentro de un grupo b) detentan tal posición de poder que influyen en forma determinante en las decisiones de carácter estratégico c) poder que ejerce activamente d) y que encuentra una legitimación en su correspondencia con las expectativas del grupo.

Por lo tanto al líder, quien es el que ejerce el liderazgo, no se le puede concebir como algo ya terminado, sino antes bien, dentro de un contexto, es decir, un enredo, maraña o trabazón o, en sentido figurado como serie del discurso e hilo de una narración o una historia, así el contexto, permite, por ejemplo, adivinar los pasajes oscuros de un autor; el concepto (liderazgo) ha evolucionado en un sentido muy distinto de toda una tradición del pensamiento que se remonta a Platón.

La formulación moderna del concepto tradicional se puede cita a R: M: Maclver y C. H Page (1937) quienes lo consideran como la capacidad de persuadir o dirigir a los hombres que se deriva de cualidades personales independientemente del oficio, en este sentido el liderazgo se identifica y se resuelve en la esfera de poder, que es la resultante de las actitudes del líder en cuanto tal e íntimamente ligado a la idea de una biología particular del líder, que es, este concepto, el último reducto de la concepción del líder como héroe carismático.

Con el desarrollo de las ciencias sociales es más realista y científicamente más fructífero considera al liderazgo como un papel que se desempeña en un contexto específico de interacción y refleja en si mismo y en su cometido, la situación de ese contexto/papel que manifiesta ciertas motivaciones del líder y requiere ciertos atributos de personalidad y habilidad, además de ciertos recursos en general que son todos variables como motivaciones, atributos

y recursos / papel que está ligado a las expectativas de sus seguidores, con sus recursos, sus demandas y sus actitudes.

El liderazgo según R. M. Stodgill, se refiere a la relación que existe entre personas insertas en una determinada situación social; las personas que son líderes en una situación no necesariamente pueden ser líderes en otras situaciones.

Las dotes de personalidad, su habilidad y sus motivaciones, forman parte de los recursos para la conquista y conservación del liderazgo y estos recursos son tan diversos como diversas son las razones por las que se establece una relación de influencia.

Es claro que la personalidad del líder es un factor de importancia y también es que la figura del líder tiene connotaciones específicas respecto de sus seguidores, sin embargo los aspectos personales del liderazgo no pueden generalizarse sino que habrán estar dentro del marco de una tipología precisa.

Así mismo no debe confundirse la personalidad del líder con su imagen, ya sea como auto imagen ya sea como imagen que los seguidores se forman de su líder, igualmente es necesario distinguir entre imagen del papel o rol y la imagen del titular.

En cuanto a la relación líder seguidores hay que decir que estos también desempeñan papeles activos, antes, esta relación era unilateral, o guía, o es guiado, sin embargo G. Simmel desde un punto de vista global, advertía todos los que guían también son guiados, o dicho de otra manera, el jefe es esclavo de sus trabajadores, de al manera que el líder y sus seguidores se encuentran dentro de una relación de influjo reciproco o bien se podría decir que actúan como colaboradores del liderazgo, sobre este mismo punto y más exactamente el papel que adopta el líder respecto de sus seguidores se pueden distinguir tres tipos el

líder que arrastra a sus seguidores: tiene capacidad de generar una idea de formar un grupo para realizarla y forzar a que se haga; el líder que interpreta a sus seguidores, tienen habilidad para motivar de acuerdo a las ideas, los sentimientos y creencias de sus seguidores; además se encuentra el líder que representa al grupo, se limita a manifestar solamente la opinión conocida y establecida por el grupo

Con respecto a los seguidores estos son de dos tipos, los fieles y los mercenarios, a esto, F. G Bailey señala que la relación líder seguidores es de la misma naturaleza en ambos casos, un líder no puede influir y dirigir los actos de sus seguidores sino en la medida que distribuye recursos (premios, estímulos y recompensas) que estos también son morales, de tal manera que si los mercenarios pretenden paga directa los fieles imponen obligaciones al líder, cuando menos la obligación de servir a la causa o cumplir con los objetivos y comportarse como el modelo de sus ideales, es en síntesis una relación de transacción.

Sin embargo queda en el aire la pregunta por qué el que es guiado sigue al que lo guía pero y en sus términos generales, éste es el mismo problema del poder y de su legitimación

Por consecuencia la definición y concepto de liderazgo por su propia naturaleza tiene que ser delimitado a la ciencia que lo estudia y lo aplica, así, las teorías que lo tratan de explicar tienen, como ya fue visto, su base en el propio desarrollo y evolución del hombre en cuanto tuvo vida en comunidad, después en las polis que dieron origen al Estado y las instituciones públicas políticas, económicas y sociales y por ende a las instituciones privadas.

Es razón para que los investigadores de las diferentes ciencias ofrezcan enfoques de liderazgo referidos a la ciencia objeto de estudio, sin que ello excluya

la raíz que nutre a todos los análisis, conclusiones y resultados prácticos de cada enfoque de cada ciencia.

Por lo anterior y para efectos de la presente investigación, se analizó al liderazgo desde el enfoque que divide a las teorías que se desarrollaron sobre el particular, bajo cuatro grandes grupos: a) la teoría de los *rasgos*, que supone la existencia de características físicas y psicológicas distintivas que explican a la eficacia que se tiene; b) las teorías del *comportamiento* del liderazgo suponen que hay estilos que los líderes utilizan continuamente es decir autocrático, democrático o el de no interferencia; o basarse en rejillas o modelos administrativos que especifiquen las dimensiones de las tareas y orientación de las personas; c) las teorías *situacionales*, que se refieren a que los estilos de liderazgo se adaptarán de acuerdo a la situación que se enfrente; y d) las teorías de liderazgo *transformacional y carismático*.

Es entonces que se analizó al liderazgo bajo cada uno de los enfoques propuestos:

a) En el de *rasgos* se trataron de identificar las características que llevaban a los líderes a tener éxito, en estos se realizaron estudios e investigaciones psicológicas sobre el éxito del liderazgo asociado con el área de la administración en lo particular (Stogdill, 1948; Ghiselli, 1963; Furnham, 1994), aunque se logro establecer características personales como capacidad de supervisión, inteligencia, juicio, confiabilidad, integridad decisión, iniciativa, madurez, capacidad de aceptar errores, entre otras, necesarias para tener un buen liderazgo, no se tienen evidencias precisas de que estos rasgos y habilidades son elementos suficientes para la predicción del liderazgo en todas las situaciones que se pudieran presentar.

Enfatiza las cualidades del líder y busca identificar los rasgos y habilidades que contribuyen al éxito, es decir, acentúa los atributos personales del líder, de acuerdo con lo anterior existe la posibilidad de que en función de criterios y rasgos como capacidades, experiencias personales, motivación y personalidad

es posible detectar quien podría ser líder y en cualquier situación, ya que, los rasgos para ser eficiente depende en parte de la situación, por lo que de rasgos abstractos como energía, intuición, previsión, se pasó a atributos específicos que se relacionan con conductas necesarias para la efectividad en una situación concreta.

Los rasgos para que proporcionan éxito son alto nivel de energía/equilibrio para tomar decisiones, tolerancia al estrés, madurez emocional para mantener relaciones de cooperación con sus subordinados y superiores, integridad es decir autocontrol que le permitan tener emociones estables para ser menos defensivo y menos centrado en si mismo, confianza en si mismo para ser persistente en el logro de objetivos difíciles, tener motivación es decir necesidad de poder y afiliación, tener disfrute al influir en personas y situaciones, de las metas logradas, con los riesgos moderados y ambicioso en términos de éxito, así también disfruta de las actividades sociales, además estar en búsqueda de relaciones estrechas y apoyo con otras personas.

Esta teoría acentúa las habilidades técnicas, esto es, el conocimiento de las operaciones, procedimientos y el equipo, mercados, clientes y competidores; las habilidades conceptuales, es decir, la capacidad para el análisis, la percepción de tendencias, el reconocimiento de cambios y la identificación de problemas y las habilidades interpersonales que son la comprensión de procesos personales y de grupos, el mantenimiento de relaciones de cooperación y persuasión; habilidades que son necesarias para la mayoría de los liderazgos.

2.4.3 Teorías del comportamiento

Teoría que en un principio, en el primer periodo del estudio del liderazgo fue muy importante, hoy es una teoría muy limitada, porque es muy difícil comprender como los rasgos de un líder pueden afectar a la motivación de los

subordinados o al desempeño, salvo que se examine como se expresan los rasgos en la conducta real de los líderes.

b) El enfoque *de comportamiento* clasifica los estilos de liderazgo, se desarrolló con mayor amplitud después de la Segunda Guerra Mundial, (Fleishman, 1955; Fleishman y Harris, 1962); trata de identificar el patrón de conductas y/o actividades de los líderes, es decir la realidad de lo que hacen los líderes en el trabajo y la relación de su conducta con su eficiencia.

Existe la conducta orientada al trabajo (llamada estructura de iniciación) y la conducta orientada a la persona (llamada estructura de consideración). En ambas vertientes se plantean preguntas para definir a que conducta o comportamiento se orienta el líder.

En Estructura de iniciación/comportamiento orientado al trabajo, las preguntas son ¿Planifica su trabajo para su realización? ¿Acentúa el cumplimiento de los plazos? ¿Deja que los miembros del grupo sepan lo que se espera de ellos?

En estructura de consideración/comportamiento orientado a la persona las preguntas son, ¿Es agradable y accesible? ¿Hace que los miembros del grupo se sientan cómodos cuando les habla? ¿Hace pequeñas cosas para que resulte agradable ser un miembro del grupo? Preguntas que son muy abstractas para comprender como manejan los requisitos específicos a los que se enfrenta el líder.

Los componentes del comportamiento orientado al trabajo y del comportamiento orientado a la persona son, la claridad ó clarificación, que es la explicación de responsabilidades, asignar trabajos, dar instrucciones, fijar prioridades, plazos y normas y fijación de metas específicas y realistas y nunca utilizar términos como haz lo mejor que puedas, porque así no se cumplen las

metas; la supervisión y la solución de problemas, componentes que predicen mejor la eficiencia de la estructura de iniciación y consideración.

La eficiencia está centrada en conductas individuales, por lo que es mejor fijarse en patrones de conductas específicas ya que, conducen al descubrimiento de problemas para darles solución; descubrir y solucionar problemas es sinónimo de eficiencia del líder y, si este delega el problema al subordinado, este tiene que solucionarlo; en este enfoque el líder tiene influencia en sus subordinados para la consecución de metas.

2.4.3.1 French

French, (1985) distinguió a tres estilos básicos de liderazgo: Autoritario, Democrático y No interferencia, que se describen en la siguiente tabla:

Cuadro 2.2 Tres Estilos Básicos de Liderazgo de French

<i>Autoritario</i>	<i>Democrático</i>	<i>No interferencia</i>
El líder define todas las políticas.	Todas las políticas se analizan y deciden en grupo y son fomentadas y secundadas por el líder.	Libertad total para las decisiones en grupo o individuales, con una participación mínima del líder.
La autoridad dicta las técnicas y pasos en las actividades, uno a la vez, para que los pasos sean inciertos en gran medida.	Perspectiva de actividad lograda durante el periodo de discusión. Pasos generales delineados para un objetivo de grupo, y cuando se requiere asesoría técnica, el líder sugiere dos o más procedimientos alternativos entre los que se puede elegir.	Diferentes materiales proporcionados por el líder quien deja en claro que suministrará la información cuando ésta sea solicitada y no participa de otra manera en el análisis del trabajo.
Por lo general el líder determina la tarea específica y el compañero de trabajo de cada uno de los miembros.	Los miembros tienen la libertad de trabajar con quien quieran y la división de actividades queda en manos del grupo.	Total falta de participación del líder.
El líder tiende a elogiar o criticar a nivel "personal" el trabajo de cada uno de los miembros; no tiene una participación activa.	El líder es "objetivo" o "enfocado en los hechos" respecto de los elogios o críticas y trata de ser un miembro regular del grupo en espíritu, sin hacer gran parte del trabajo	Comentarios espontáneos poco frecuentes sobre las actividades de los miembros si éstos no se piden y ningún intento por evaluar o regular el curso de los acontecimientos.

Fuente: Furnham, 2001, P. 543

Cuando se especifican diversas dimensiones no relacionadas del comportamiento del liderazgo se sugieren clasificaciones de diferentes estilos, normalmente son cuatro, basados en calificaciones altas y bajas en dos dimensiones.

2.4.3.2 Blake y Mouton

Por ejemplo la rejilla realizada por Blake y Mouton (1985), se combina al *interés por la producción*, que se refiere al énfasis en la producción, en la reducción de costos y el incremento de las utilidades; y la *preocupación por las personas* que se refiere a la promoción de amistades con los empleados, involucrarse en lo que es importante para ellos, el resultado de esta combinación son cinco estilos de liderazgo: *Club campestre* la atención se centra en la preocupación por las personas, con poca atención a la producción; *empobrecida* el líder se preocupa poco por las personas y también poco por la producción; *hombre-organización* se muestra una preocupación moderada por ambas, personas y producción; *Autoridad-obediencia* se preocupan poco por las personas y mucho por la producción; y por último *equipo* estos son los que se consideran como los verdaderos líderes, son los que se preocupan por los empleados y la producción.

Los anteriores son ejemplos de las diversas teorías de comportamiento, existentes, aunque estas resultan insuficientes para identificar a la gran variedad de estilos de liderazgo que adoptan las personas, pero que no explican los procesos del mismo.

c) El enfoque *situacional* se refiere a las diversas situaciones dentro de un determinado marco histórico, económico o político, entre otros, son las que definen las habilidades, cualidades y capacidades necesarias en un líder, por lo que en este enfoque se identifican y definen en una primera instancia, las diversas características situacionales externas que se presentan para poder especificar y establecer la correspondencia con las habilidades y comportamientos del líder.

Este enfoque es conocido como la teoría situacional, ésta propone que el estilo más eficaz de liderazgo varía según la madurez de los subordinados, entendiendo por madurez, deseo de logro, deseo de tener responsabilidades, habilidades y experiencia con respecto a la tarea que se realiza.

En dicho enfoque se propone que el líder desarrolle a sus subordinados, aumente su confianza, les ayuda a aprender y conforme los subordinados van adquiriendo experiencia el líder irá reduciendo el grado de apoyo, así entonces el tipo de liderazgo cambiará constantemente, conforme el grupo cambie.

2.4.4 Teorías situacionales

Estas teorías se basan en que los líderes deben utilizar diversos estilos de liderazgo dependiendo de la situación que enfrenten.

Los objetivos que persigue son la comprensión de los procesos fundamentales de la conducción y el desarrollo de la persona y aprender a desarrollar las aptitudes del liderazgo.

Se deben analizar las necesidades de la situación que este sucediendo y utilizar el estilo de liderazgo adecuado, tomando en cuenta las capacidades de los trabajadores en las diversas áreas en que se desempeñan y del compromiso que se tiene con las tareas; el liderazgo variará según la persona, esto se presenta incluso en forma diferente con una misma persona.

2.4.4.1 Furnham

La idea principal a que se refiere dicho enfoque es que sobre distintas situaciones se requieren diversos estilos de liderazgo, al respecto Furnham (2001) señala y establece una tabla comparativa sobre tres teorías situacionales, misma que a continuación se describe:

Cuadro 2.3 Teorías Situacionales de Furnham

Puntos de Comparación	Teoría de la Contingencia (Fiedler)	Teoría de la Trayectoria y los Objetivos (House)	Teoría de Vroom y Yetton
1.Tema	No hay un estilo mejor. El éxito del líder lo determina la interacción de las variables del entorno y la personalidad del líder.	La mayoría de los líderes de éxito son aquellos que aumentan la motivación de los subordinados al trazar y aclarar las trayectorias para el desempeño efectivo	El estilo de liderazgo de éxito varía con la situación. El líder puede aprender a reconocer las necesidades de la situación y como adecuar el estilo para satisfacer tales necesidades
2.Estilos de liderazgo (variedad de opciones)	Autocrático o democrático	Necesario para el logro.	Autocrático a participativo.
3.Base de investigación (número de investigaciones de apoyo)	Amplia en muchos entornos: militar, educativa, industrial. Algunos resultados contradictorios.	Moderada a baja en términos generales sustentadora.	Baja pero en aumento; en términos generales, sustentadora.
4. Valor de aplicación para gerentes.	Moderada a baja: en términos generales, es imposible capacitar a los líderes.	Moderada.	Elevada: se puede capacitar a los líderes.

Fuente: Donnelly, 1987.

2.4.4.2 Kenneth Blanchard

En el multicitado enfoque también se encuentra el modelo de Kenneth Blanchard, mismo que señala que en todos los equipos de trabajo se producen cambios debido a las distintas fases de desarrollo de relación por las que atraviesan los miembros del grupo; por ello, el estilo de liderazgo más eficaz es el que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, se ejerce un liderazgo de acuerdo a las necesidades propias e intrínsecas de los integrantes de la institución.

La base de este modelo consiste en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo, mismos que se clasifican de la siguiente manera:

a) *comportamiento directivo*, que define las funciones y tareas de los subordinados, señala qué, cómo y cuándo deben realizarlas, además controla los resultados.

b) *de apoyo*, basa su comportamiento en la búsqueda desarrollo del grupo, busca fomentar la participación en la toma de decisiones, así como el de cohesión, apoyo y motivación al grupo.

El líder puede utilizar los dos tipos de comportamiento en mayor o menor medida esta mezcla da como resultado cuatro estilos de liderazgo:

a) *estilo control*, es caracterizado por un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo.

b) *estilo supervisión*, es caracterizado por altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo y reconoce los avances y mejoras en el rendimiento.

c) *estilo asesoramiento*, se refiere al mantener un nivel alto de comportamiento de apoyo y bajo en comportamiento directivo, las decisiones las toma conjuntamente con los colaboradores, busca reforzar y apoyar.

d) *estilo delegación*, se caracteriza por tener bajos niveles en ambos comportamientos debido a que delega la toma de decisiones en sus colaboradores.

2.4.5 Teorías transformacionales y carismáticas

Cada uno de estos estilos de liderazgo se adapta a los distintos niveles de desarrollo por los que pasa un equipo:

Nivel de desarrollo 1: el líder controla, él es el que determina las metas y tareas alcanzables y realistas ya que los integrantes tienen un elevado nivel de motivación pero su nivel de competencia es bajo y no tienen suficientes

conocimientos y experiencia; en este sentido el líder planea cómo se pueden adquirir habilidades necesarias para la realización de dichas tareas.

Nivel de desarrollo 2: *el líder supervisa*, en este el líder incrementa su ayuda a los integrantes para que desarrollen los conocimientos y habilidades relacionadas con sus funciones, redefine las metas, se mantiene receptivo para reconocer las dificultades y anima a establecer relaciones de participación y cohesión; los integrantes tienen niveles bajos de competencia y su motivación varía de acuerdo al nivel de las dificultades, por todo ello el apoyo del líder resulta de vital importancia.

Nivel de desarrollo 3: el líder asesora, el líder concede mayor importancia a los esfuerzos y rendimiento de los miembros de los integrantes, produce un ascenso en sus niveles de competencia, va cediendo el control sobre las decisiones y fomenta la participación y la responsabilidad entre los integrantes, estos han conseguido una mayor adaptación a las situaciones y una adecuada integración.

Nivel de desarrollo 4: *el líder delega*, el líder estimula y apoya el funcionamiento autónomo de los integrantes, estos han logrado incrementar sus niveles de rendimiento como consecuencia del incremento en el dominio de las habilidades y conocimientos necesarios para su trabajo, la experiencia y confianza eleva sus sentimientos de competencia y orgullo de pertenencia al grupo.

Por último se analizó al: d) *enfoque transformacional y carismático*, en este, los líderes aplican el carisma para lograr motivar a las personas más allá de las expectativas originales, esto se puede lograr haciendo que los seguidores sean más conscientes sobre algunos resultados o procesos importantes, pidiéndoles que antepongan los objetivos organizacionales y de equipo a los propios, además de ajustar sus niveles de necesidad para que aumente su hambre de desafíos y desarrollo personal.

Estos líderes, según Kouzes y Posner (1988), comparten prácticas de comportamientos como: desafiar al proceso, inspirar una visión compartida, dejar actuar a los demás, practicar lo que se predica y motivar constante e intensamente; además de lo anterior, se identificaron varias características que mostraban los líderes carismáticos, y se referían a que estos establecían una visión, estimulan a las personas para que adquieran nuevas competencias, ayudan a las personas a superar obstáculos, ayudan a que las personas superen el fracaso, guían con el ejemplo e incluyen a otros en su éxito, (Kinlaw, 1989).

Por lo tanto, se ha admitido que el liderazgo es un fenómeno social, entonces se tiene que entender, que en éste se presenta una relación dual que involucra al líder y a sus seguidores, así pues, cuando el liderazgo es fuerte no hay conflictos, por ende los miembros del grupo se muestran más colaboradores y productivos.

En la actualidad este proceso dual, se supone que es más participativo y corresponsable para seguidores y líder, pues existe el supuesto de que se está viviendo una renovación y fortalecimiento de la interacción de éstos.

El líder influye sobre sus seguidores y al igual que estos influyen sobre aquel de acuerdo a Bennis y Nanus, (1985). Los seguidores no son tan pasivos ni tan sumisos como parece; ni el líder tiene tanto poder como aparenta (Gardner, 1990).

El líder es sustentado por el poder que los seguidores le confieren y éstos, proporcionan lealtad mientras el líder sea capaz de responder a sus necesidades y reclamos. Lo anterior nos permite pensar que en un determinado contexto y con un determinado grupo un líder puede funcionar perfectamente bien, mientras que en otro contexto no sería un líder, o tal vez sí lo sería, pero menos efectivo y vital; esto lo sabe perfectamente el líder, ya que identifica que el grupo influye en él para que dé lo mejor de sí; asimismo el grupo también cobra conciencia de la importancia que tiene para que se de esta interrelación.

Esta relación dual líder-seguidores, no sólo debe estudiarse como un fenómeno social, también debe estudiarse como un fenómeno psicológico donde los seguidores tienden a idealizar el poder de los líderes y a poner en él sus expectativas, su autovaloración. Asimismo, es importante que el grupo sienta que el líder es uno de ellos y por lo tanto los entiende, pero al mismo tiempo es distinto de ellos, está mucho más allá de ellos, no tiene sus ataduras, ni sus miedos, es capaz de emprender las grandes luchas que ellos no.

Motivación y liderazgo, son dos conceptos que van de la mano y están como en un círculo virtuoso, en donde no se da uno sin el otro: es decir, para llegar a ser líder, es necesario que la motivación lo despierte, y tenga ganas de crecer y superarse cada vez más en su entorno.

2.5. Motivación

Es necesario analizar otro factor fundamental en el ámbito laboral, el de la *motivación*, al respecto se encuentran diversas teorías tales como, *de las necesidades* (Maslow, 1954); *de los valores* (Locke, 1976); *del reforzamiento* (B. F. Skinner, 1957; Jablonsky y De Vries, 1972; Luthans y Kreitner, 1974; Huczynski y Buchanan, 1991); *de las expectativas* (Donnelly, 1987; Lawler, 1973; Porter y Lawler, 1968; Wanous y Lawler, 1973); *de dos factores* (Herzberg 1959), *de ERG* (Aldefer, 1978); *de las necesidades adquiridas* (McClelland, 1961).

Para efectos de la presente investigación se analizó a la motivación desde las siguientes teorías: *de las necesidades* de Maslow, *dos factores* de Herzberg, *de las necesidades adquiridas* de MacClelland, *Teoría del Reforzamiento* de B. F. Skinner.

Entonces la motivación es un proceso mediante el cual la conducta de las personas es organizada y dirigida. La motivación está en relación con los retos/deseos, aprender nuevas cosas, necesidades (obtener dinero o más dinero) seguridad y logros.

No se tiene una definición concreta, la motivación es síquica, es un estado interno y no hay aún manera de definir qué induce a una persona a conducirse de determinada forma, la motivación se relaciona con la dirección, la intensidad y la persistencia, la primera se refiere a las conductas posibles, la segunda al esfuerzo y la tercera al tiempo y la continuidad en la conducta.

Aunque no por ello se deben dejar de lado algunas definiciones como la que se refiere a lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía; también se podría decir que la motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera, (Koontz, Harold; Wehrich, Heinz, México, 1999. Pág. 501); por último la definición del diccionario se refiere a El término motivación en psicología y filosofía indica las causas que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación; este término está relacionado con el de voluntad y el del interés.”³

Las teorías se ocupan de las razones y las capacidades por la que algunas personas se desempeñan mejor que otras.

2.5.1 Teoría de las necesidades de Maslow

El enfoque de *las necesidades* de Maslow, se refiere, a que para las organizaciones y para el ser humano, la motivación abarca tanto los impulsos conscientes como los inconscientes; las teorías sobre ésta, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar o comer, y un nivel secundario referido a

³ www.wikipedia.org

las necesidades sociales, como el logro o el afecto; se supone que el primer nivel debe satisfacerse antes de plantearse los secundarios.

Maslow estableció una serie de necesidades experimentadas por el individuo, dando origen a la llamada pirámide de necesidades; según dicha teoría, la satisfacción de las necesidades que se encuentran en un nivel determinado lleva al siguiente en la jerarquía, sin embargo se dan zonas de coincidencia entre un nivel y otro ya que no se da una satisfacción total de las necesidades.

Se definen cinco niveles de necesidades clasificándolos por orden de importancia, cuando se han cubierto las necesidades primarias, son los deseos de cada individuo los que establecen el orden de las nuevas necesidades e incluso se modifica la jerarquía conforme el individuo se va desarrollando.

Entonces se establecen los niveles de necesidades referidos por Maslow siendo estos los siguientes: 1) *necesidades básicas*: se encuentran en el primer nivel y su satisfacción es necesaria para sobrevivir, se refiere a las necesidades biológicas fundamentales; son el hambre, la sed, el vestido; 2) *necesidades de seguridad*: están situadas en el segundo nivel, recordando que sólo se activan una vez que han sido satisfechas las básicas, se refiere a la seguridad y protección física, orden, estabilidad; 3) *necesidades sociales o de pertenencia*: están relacionadas con los contactos sociales y la vida económica; se refiere a la necesidad de asociarse y a las necesidades de pertenencia a grupos, organizaciones, de tener amigos.

Estos primeros tipos de necesidades son conocidas como *necesidades de deficiencia* y Maslow creía que si no eran satisfechas las personas no serían sanas ni psicológicamente ni físicamente, y los dos siguientes tipos de necesidades son conocidas como *necesidades de crecimiento* ya que su satisfacción ayuda al individuo a crecer y desarrollar todo su potencial.

Continuando con esta clasificación tenemos a las: 4) *necesidades de status y prestigio*: su satisfacción se produce cuando aumenta la iniciativa,

autonomía y responsabilidad del individuo, se refiere a la necesidad del individuo de sentir respeto por si mismo y así lograr la aceptación de los demás; son necesidades de respeto, prestigio, admiración, poder; 5) *necesidades de autorrealización*: surgen de la necesidad de llegar a realizar el sistema de valores de cada individuo, es decir lograr sus máximas aspiraciones personales, se refiere a la necesidad de que el individuo pueda llegar a ser y lograr todo aquello de que sea capaz.

2.5.2 Teoría de dos factores Herzberg

En la teoría de *dos factores* de Herzberg, este considera que existen dos factores que explican la motivación de los trabajadores en la empresa, *factores motivadores* son los que determinan el mayor o menor grado de satisfacción en el trabajo y están relacionados con el contenido del trabajo, la realización de un trabajo interesante; el logro, la responsabilidad, el reconocimiento, la promoción, son los factores que mueven al individuo hacia actitudes positivas y a sentir satisfacción; también son conocidos como satisfactores y se refieren al propio trabajo, a la responsabilidad, al logro, al reconocimiento, al desarrollo y al crecimiento.

Factores de higiene, también son conocidos como insatisfactores están relacionados con el contexto de trabajo y hacen referencia al tratamiento que las personas reciben en su trabajo; las condiciones de trabajo, el sueldo, las relaciones humanas, la política de la institución, relaciones interpersonales (con los superiores, subordinados y compañeros), status, seguridad en el trabajo y vida personal.

Cuando estos factores no se han resuelto por parte del individuo, producen insatisfacción pero cuando se intenta mejorarlos, no logran por sí solos provocar la auténtica satisfacción; es decir, la satisfacción se logra por dos tipos de factores que son independientes y de distinta dimensión; además se tiene que considerar que todos los factores son susceptibles de una correcta utilización por parte de los líderes de las organizaciones.

Cuadro 2.4 Comparativo de la teoría de Dos Factores de Herzberg

FACTORES MOTIVADORES	FACTORES DE HIGIENE
<ul style="list-style-type: none"> • Realización de un trabajo interesante • Logro • Responsabilidad • Reconocimiento • Promoción <p>Son los que mueven al individuo hacia acciones positivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de trabajo • Sueldo • Relaciones humanas • Política de la Institución • Status • Seguridad en el trabajo • Relaciones interpersonales • Vida personal <p>Cuando no se resuelven estos factores, se producen insatisfactores</p>

Diseño propio basado en FURNHAM, ADRIAN.

2.5.3 Teoría de las necesidades sobre la motivación de David C. McClelland

La teoría de las necesidades sobre la motivación de David C. McClelland identifica a tres tipos de necesidades básicas clasificadas como: *necesidad de poder, necesidad de asociación, necesidad de logro.*

La *necesidad de poder* se refiere a que los individuos persiguen posiciones de liderazgo porque tienen una gran necesidad de ejercer influencia y control sobre los demás, presentan características como la de ser buenos conversadores, francos, obstinados, exigentes.

La *necesidad de asociación*, se refiere a los individuos que sienten la necesidad de asociarse para lograr la estimación, y les preocupan mantener buenas relaciones sociales y lograr la sensación de comprensión y proximidad, además de ayudar a las personas que tengan algún problema, tienen miedo a sufrir cualquier tipo de rechazo por su grupo social.

La *necesidad de logro*, se refiere a que los individuos tienen un deseo elevado de lograr el éxito y al mismo tiempo un elevado temor al fracaso, estos individuos gustan y buscan los retos estableciéndose metas difíciles, en contraste son realistas con el riesgo, y por ende prefieren analizar y evaluar los problemas

para encontrar las posibles soluciones y asumir la responsabilidad personal del cumplimiento de sus labores; les gusta trabajar muchas horas, además de hacerse cargo ellos mismos de sus asuntos.

2.5.4 Teoría del Reforzamiento de B. F. Skinner

Teoría del Reforzamiento de B. F. Skinner esta teoría también es conocida como de reforzamiento positivo o modificación de la conducta fue creada por este psicólogo de la Universidad de Harvard, dicha teoría sostiene que los individuos pueden ser motivados a través del adecuado diseño de sus condiciones de trabajo y de elogiarlos por el desempeño que tengan en el mismo, mientras que el castigo por el desempeño inadecuado producirá efectos negativos.

Es decir, dicha teoría se refiere a las consecuencias que pueda tener una persona determinarán el nivel de motivación; se deben aplicar reforzamientos selectivos a las conductas, y este se da como consecuencia acumulada de recompensas y castigos, dichos reforzamientos se aplican de forma constante resulte o no resulte en los resultados de la conducta que se esperan obtener.

Primero se debe analizar la situación de trabajo con la finalidad de establecer las causas de la conducta de los trabajadores, posteriormente se eliminan los obstáculos que pudieran afectar el buen desempeño; en segundo lugar se establecen metas con participación y la ayuda de los trabajadores, y es esta etapa donde debe haber una retroalimentación en forma constante y regular sobre los resultados obtenidos y se compensaran con elogios y/o reconocimiento a los resultados obtenidos.

Si a pesar de lo anterior no se logran las metas y resultados previstos se buscan medios para lograrlos, además de elogiar al personal por los resultados que haya obtenido, cualesquiera que estos sean.

Como último punto, se busca involucrar a los trabajadores, y se les informa detalladamente de los problemas de la organización, así como de sus

metas y objetivos, esto resulta motivante para ellos ya que los hace sentirse parte de la dirección de dicha organización.

III. METODOLOGÍA

En el presente capítulo se estableció la justificación, problematización, el planteamiento de los objetivos, establecimiento de los tipos de investigación, la definición de la metodología para dicha investigación y tipo de cuestionario aplicado, los resultados, así como la comprobación de la hipótesis.

3.1 Justificación

La presente investigación se realizó con la finalidad de obtener el grado de Maestro en Administración con especialidad en Recursos Humanos en el Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad autónoma de Querétaro (UAQ).

La misma identificó los factores que inciden en la permanencia o no del personal docente en los centros analizados, con el propósito de aportar soluciones para que la Dirección General del programa las implemente en los centros que presentan dicho problema y así tener las herramientas para incidir en la permanencia del personal académico en estos centros, independientemente del tipo de contratación que se tiene, así como el de generar e incrementar una educación con calidad.

Asimismo se buscó incrementar el acervo de soluciones para los diversos problemas de relaciones y contrataciones laborales similares que se presenten en nuestra entidad, como una aportación del Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UAQ, a fin de contribuir al conocimiento de este tipo de problemáticas de la entidad, así como incrementar la eficiencia terminal de dicho posgrado en beneficio de la participación en los diversos programas de calidad educativa en los que se concursa para lograr los apoyos financieros que otorga la federación tales como, el Programa de Investigación para el Fortalecimiento

Institucional, (PIFI), entre otros; y el de generar información sobre algunos impactos que se derivan de estas formas de contratación.

3.2 Problematización

La situación económica que se presenta en nuestro país actualmente, no permite que una persona dependa únicamente de un ingreso, tenga únicamente un empleo y/o se dedique a una sola actividad con la finalidad de así obtener una calidad de vida adecuada, o como resulta en muchas ocasiones, en el mejor de los casos, para poder satisfacer las necesidades más elementales.

En este sentido, uno de los sectores laborales en el que más se ha visto reflejada dicha situación, es el de la docencia en todos los niveles, ya que un docente de nivel superior se ha visto en la disyuntiva de tener otro trabajo que se desarrolle, en el mejor de los casos, en la esfera de su ámbito profesional o bien, el impartir cátedra en al menos dos diferentes instituciones educativas.

Por lo anterior, como ya se menciona, el docente se ha visto enfrentado a la realidad de estar laborando para percibir dos fuentes de ingreso, o en el caso de solamente laborar en un solo lugar, estar a la expectativa y en la búsqueda de nuevas y mejores oportunidades de trabajo, que incluso pudieran ser fuera del ámbito de la docencia, que le permitan alcanzar los objetivos de vida y profesionales que se han fijado, esto ha derivado en la generación de una alta rotación de personal en la gran mayoría de las instituciones educativas, misma que puede influir en la planeación y consecución de los objetivos académicos, administrativos, de calidad o de cualquier índole que hayan sido trazados por dichas instituciones.

Esta rotación se da en todo tipo de instituciones tanto particulares como públicas, sobre todo en aquellas que no cuentan con un modelo de contratación que satisfaga las necesidades laborales o de seguridad social de su personal o

que se de un tipo de contratación en el que no se otorguen prestaciones, e incluso se trabaje en el límite del marco legal, como es el caso del contrato por honorarios.

Es por esto que las instituciones educativas se encuentren en una constante búsqueda por determinar cuales son los factores que determinan la permanencia o no del personal docente, como podría ser únicamente el factor económico o si además de este, que otros factores permitirían evitar esta rotación de personal, con el fin de implementarlos para evitar el problema ya mencionado anteriormente.

En estos factores se puede destacar a dos principalmente, el liderazgo que se ejerce dentro de las instituciones y la motivación por ejercer la práctica docente como medio para lograr un desarrollo profesional y personal, incluso en ocasiones, se busca dejar atrás el que se vea como una oportunidad de ejercer la docencia como un medio de desarrollo personal y profesional, más que como una forma de completar los ingresos, es para obtener una calidad de vida adecuada.

Desde que se implemento el PEST en el año dos mil, en los centros de estudios que lo conforman se han presentado diversos problemas en cuanto a infraestructura, presupuesto, personal administrativo, personal docente entre otros; en cuanto a la problemática del personal docente, destaca, como en otras instituciones de los distintos niveles educativos, la elevada rotación que se presenta en dichos centros de estudios.

Este problema se presenta, a pesar de que el programa es una de las instituciones de nivel superior, en el ámbito estatal, que ofrece de acuerdo al esquema de hora/semana/mes (h/s/m) uno de los niveles de salario más elevados del mercado educativo de su competencia.

Esta elevada rotación de personal puede deberse a una gran cantidad de factores como: ubicación del centro de estudios, oportunidades de trabajo, el económico, salario, motivación, liderazgo del director del centro educativo, horario, prestaciones laborales, reconocimiento social, relación con el jefe inmediato, accesibilidad al trabajo, entre otros; y aunque resulta paradójico, estos mismos factores, de ser detectados y atendidos de una manera adecuada, pueden determinar al mismo tiempo, el que dicho personal permanezca o no en su centro de trabajo.

De lo anterior surge la inquietud de plantear el problema que a continuación se expone, y así obtener con certeza cuales son los factores que están determinando la permanencia o no del personal docente en los CESTEC pertenecientes al PEST, ya que, como se menciono anteriormente, se busca contribuir con la Dirección General del programa, y en general con las diversas instituciones educativas de nivel superior en la entidad, sean públicas o privadas, que han venido presentando dicha problemática, así como el realizar las posibles sugerencias en la búsqueda de solucionar lo ya expuesto con antelación en este mismo párrafo.

Es entonces, que se plantea que la permanencia o no en un centro laboral se encuentra rodeada de muchos factores tales como el económico, de seguridad social, laboral, de status social, psicológico, pero para efectos de la presente investigación se propuso responder las siguientes interrogantes, ¿Es el factor económico el que determina la permanencia del personal académico en los Centros de Estudios Superiores Tecnológicos de Tequisquiapan y Cadereyta? ¿Son otros factores como la motivación y el liderazgo los que determinan la permanencia del personal académico, en los ya mencionados Centros de Estudio?

3.3 Objetivo General

Identificar si el factor económico es el único que determina la permanencia del personal docente, e identificar si influyen otros factores en su permanencia.

3.4 Objetivo Específico

Indagar si la permanencia en los centros educativos esta determinado por el factor económico; identificar si el factor liderazgo genera permanencia en los centros educativos; analizar si la motivación personal o por el reconocimiento social son factores de permanencia en dichos centros educativos.

3.5 Hipótesis de Trabajo

Del factor económico o de otros factores como: motivación y liderazgo depende la permanencia del personal docente en los Centros de Estudios Superiores Tecnológicos de Tequisquiapan y Cadereyta.

3.6 Tipo de Investigación

La investigación se desarrollo bajo un método de campo contrastando con las teorías de liderazgo, motivación, marcos jurídicos sobre salarios y contratación para revisas algunos aspectos económicos.

3.7 Procedimiento de la Investigación

La presente investigación surge debido a la inquietud por establecer que es lo que determina que los docentes que laboran en el PEST, permanezcan impartiendo cátedra a pesar de que se encuentran contratados bajo el esquema de honorarios, es decir, sin prestaciones ni seguridad social de ninguna especie, o

en su defecto que hace que solamente laboren durante un periodo de tiempo muy corto y no se genere esa “lealtad” por parte de sus miembros, tan necesaria para las instituciones, sean estas de cualquier índole.

En base a esta inquietud, se procedió a elaborar y establecer el planteamiento del problema, por lo que se determinó de la siguiente manera: la permanencia o no en un centro laboral, se encuentra rodeada de muchos factores tales como el económico, de seguridad social, laboral, de status social, psicológico, por lo que la presente investigación se propuso responder las siguientes interrogantes, ¿Es el factor económico el que determina la permanencia del personal académico en los Centros de Estudios Superiores Tecnológicos de Tequisquiapan y Cadereyta? ¿Son otros factores como la motivación y el liderazgo los que determinan la permanencia del personal académico, en los ya mencionados Centros de Estudio?

Una vez determinado el problema a investigar, se concreto una cita con el Director General del PEST, Ing. José Luis Velázquez Cabrera, y con el Director Administrativo del programa, Lic. Jesús Hernández Briceño, con la finalidad de obtener la autorización correspondiente para realizar dicha investigación en los centros de estudio de Cadereyta y Tequisquiapan, así como el de recopilar diversa información sobre el programa en lo referente a objetivos, funcionamiento, metas, esquema de contratación de los docentes, nivel salarial de los mismos, misión, visión e historia, marco referencial y organigrama que se tienen en el programa, esto se realizó durante el mes de febrero del presente año.

El siguiente paso, una vez que se obtuvo la autorización por parte del Ing. Velázquez, fue el realizar la detección de la bibliografía y otros materiales escritos con la finalidad de extraer y recopilar para la investigación lo relevante en lo que se refiere a los factores establecidos en la hipótesis como la posible solución a nuestro problema planteado, siendo estos los factores de liderazgo, salario y motivación.

Para tales efectos se acudió a las fuentes primarias físicas como fueron la Biblioteca “Manuel Gómez Morín”, así como a la Biblioteca Central de la UAQ, la Biblioteca del Plantel Norte de la Escuela de Bachilleres de la UAQ y la Biblioteca del CESTEC Colón, además de consultar diversas páginas de bibliotecas electrónicas; asimismo se elaboraron fichas bibliográficas con idea, con resumen de referencia, de trabajo y resúmenes sobre los conceptos ya mencionados, lo anterior se realizó durante los meses de febrero y marzo del presente año.

Es entonces que se construyó el marco teórico revisando, analizando y discerniendo sobre las teorías existentes sobre el particular, que ayudaron a establecer una respuesta para el problema planteado para la investigación.

Se procedió a definir a la unidad de análisis, es decir quienes iban a ser medidos, y se delimito a la población que fue estudiada, dependiendo de los objetivos planteados, resultando entonces que se aplicaría un cuestionario de tipo dicotómico con respuestas cerradas a los docentes que únicamente estuvieran adscritos a uno de los centros de estudios analizados, mismo que se encuentra en el anexo 2.

Para lo anterior y darle validez a la investigación, se aplico en primer lugar una prueba piloto a una persona que trabajaba únicamente en el CESTEC Colón, posteriormente dicho cuestionario fue aplicado a los docentes de los centros analizados, que, como ya se menciona, eran docentes que laboraran únicamente en uno de los mencionados centros, resultando una población de 18 personas, 12 en el CESTEC Cadereyta y 6 en el CESTEC Tequisquiapan.

Todo esto se realizó durante la segunda quincena de marzo y el mes de abril del presente año, se llevo este tiempo debido a que en un principio se encontró cierta resistencia por parte de los docentes adscritos a Tequisquiapan, y

a que los maestros que contestaron el cuestionario sólo laboran un día por semana en dicho centro.

Una vez que se tuvieron las encuestas ya contestadas se procedió a graficar los resultados así como realizar el análisis pertinente de los mismos, dicho análisis se puede encontrar en el capítulo de Discusión y Sugerencias, con la finalidad de comprobar la hipótesis que se planteo como solución al problema planteado en esta investigación.

IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

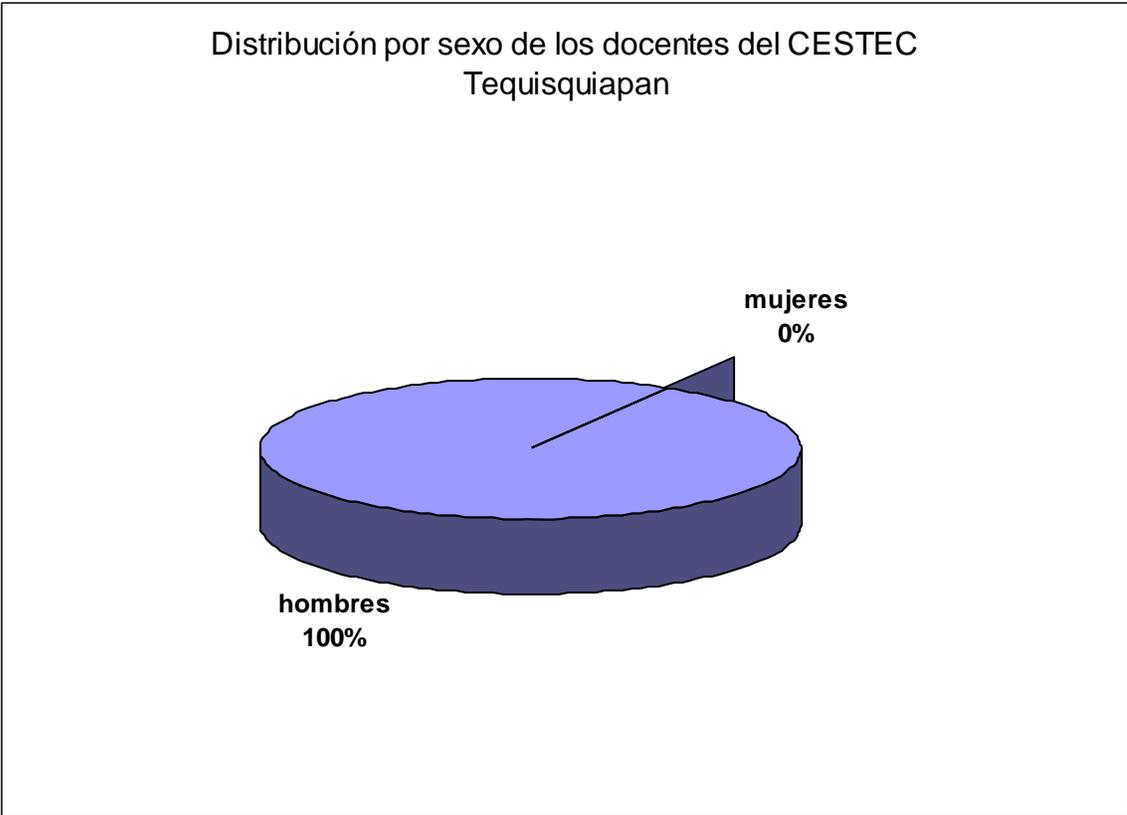
En este capítulo se procederá a analizar e interpretar los resultados de la encuesta aplicada a la muestra poblacional de los CESTEC ubicados en Cadereyta y Tequisquiapán, así como a la realización de las gráficas correspondientes.

4.1 Gráficos



Gráfica 4.1 Fuente: Diseño Propio

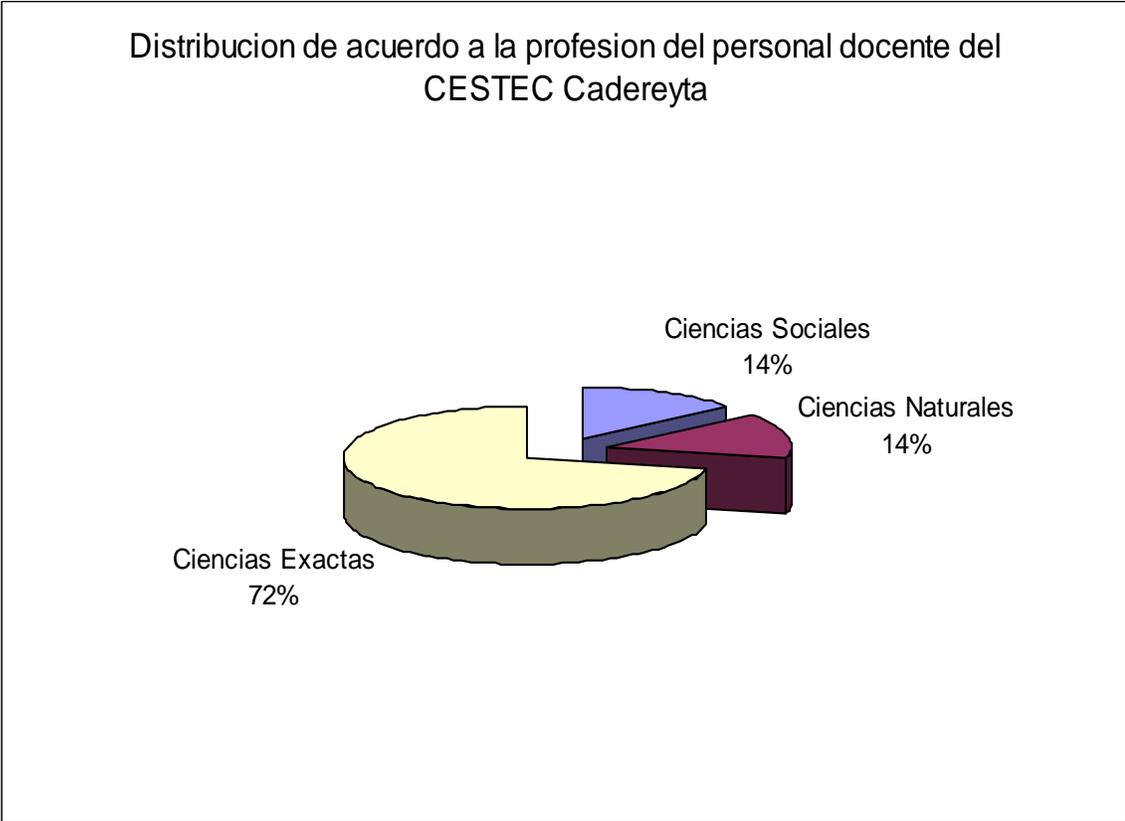
Esta gráfica muestra que más del cincuenta por ciento de los docentes encuestados son hombres y el resto personal docente femenino, y esto va a contrastar con la gráfica siguiente del CESTEC Tequisquiapán, en donde se puede observar que el cien por ciento de los encuestados pertenece al género masculino.



Gráfica 4.2 Fuente: Diseño Propio

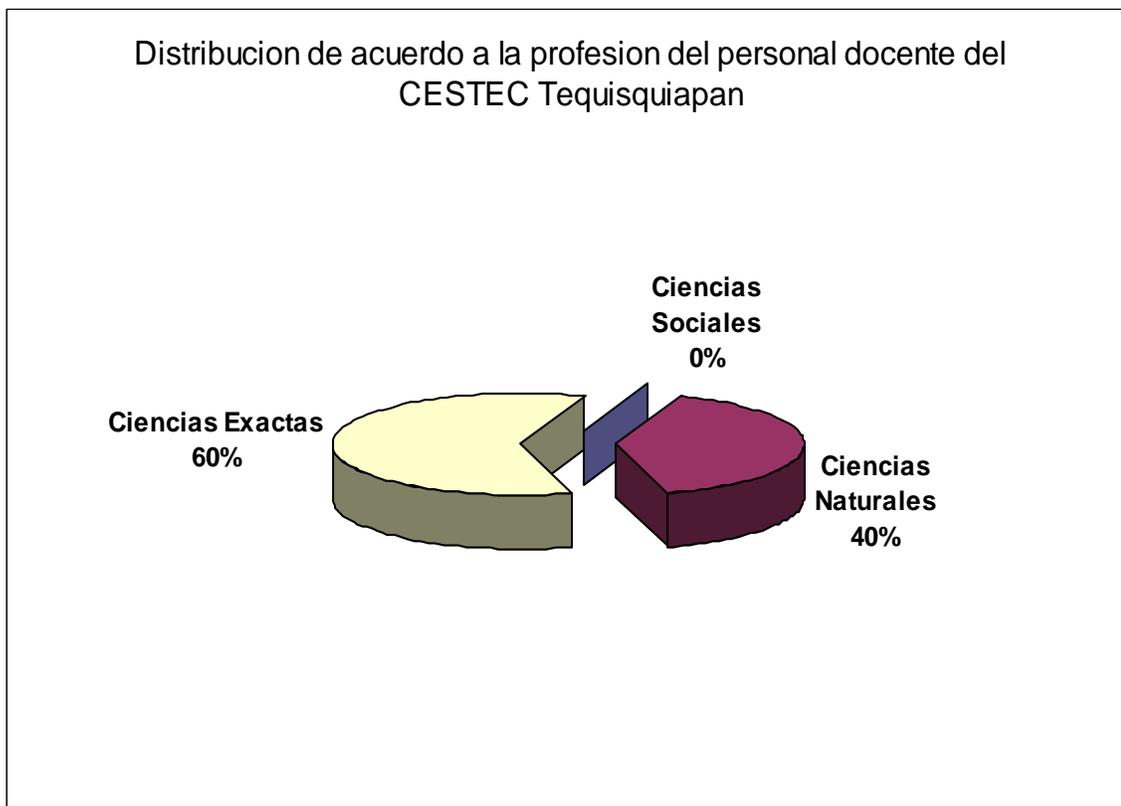
Esta gráfica indica que en el CESTEC Tequisquiapan únicamente labora personal masculino, ya que además de la docencia se pueden encontrar fuentes de empleo en los diferentes sectores de la economía.

Incluso dentro del sector educativo existen diversas instituciones en los diferentes niveles escolares en los cuales las mujeres también se pueden desempeñar.



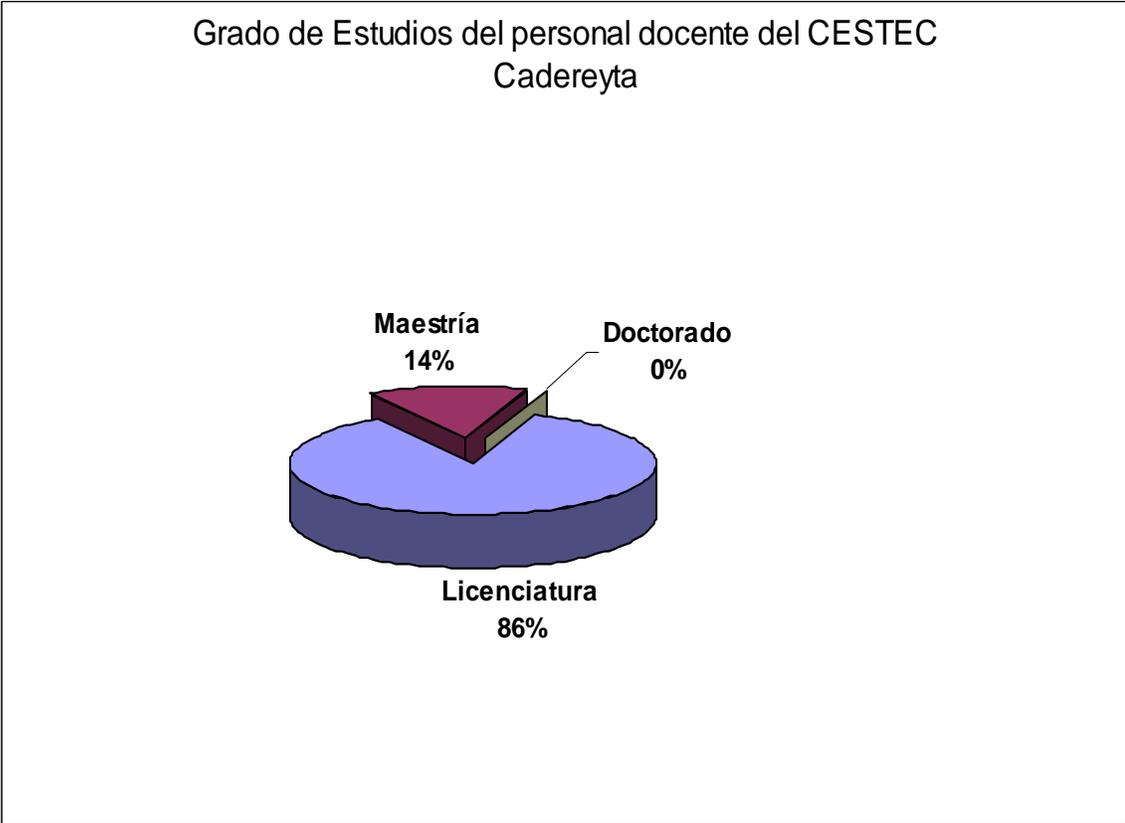
Gráfica 4.3 Fuente: Diseño Propio

En este centro de estudios la mayoría del personal docente cubre con el perfil de formación para la impartición de clases en ingeniería y además en forma adecuada se cuenta con el número de docentes de otro tipo de formación para la impartición de las diversas materias que componen el currículo del Plan de Estudios.



Gráfica 4.4 Fuente: Diseño Propio

En lo que se refiere al tipo de formación y por el propio enfoque que tiene la institución educativa, podemos encontrar que es ampliamente superior el porcentaje del personal docente que tiene formación en las ciencias exactas sobre el de las ciencias sociales, que prácticamente no existe, aunque es de destacar también, sobre todo el Tequisquiapan la formación en ciencias naturales de un 40% del personal docente, con lo que se puede ver que no se cubre el perfil adecuado, es decir, se imparten materias que no corresponden con la formación del docente.



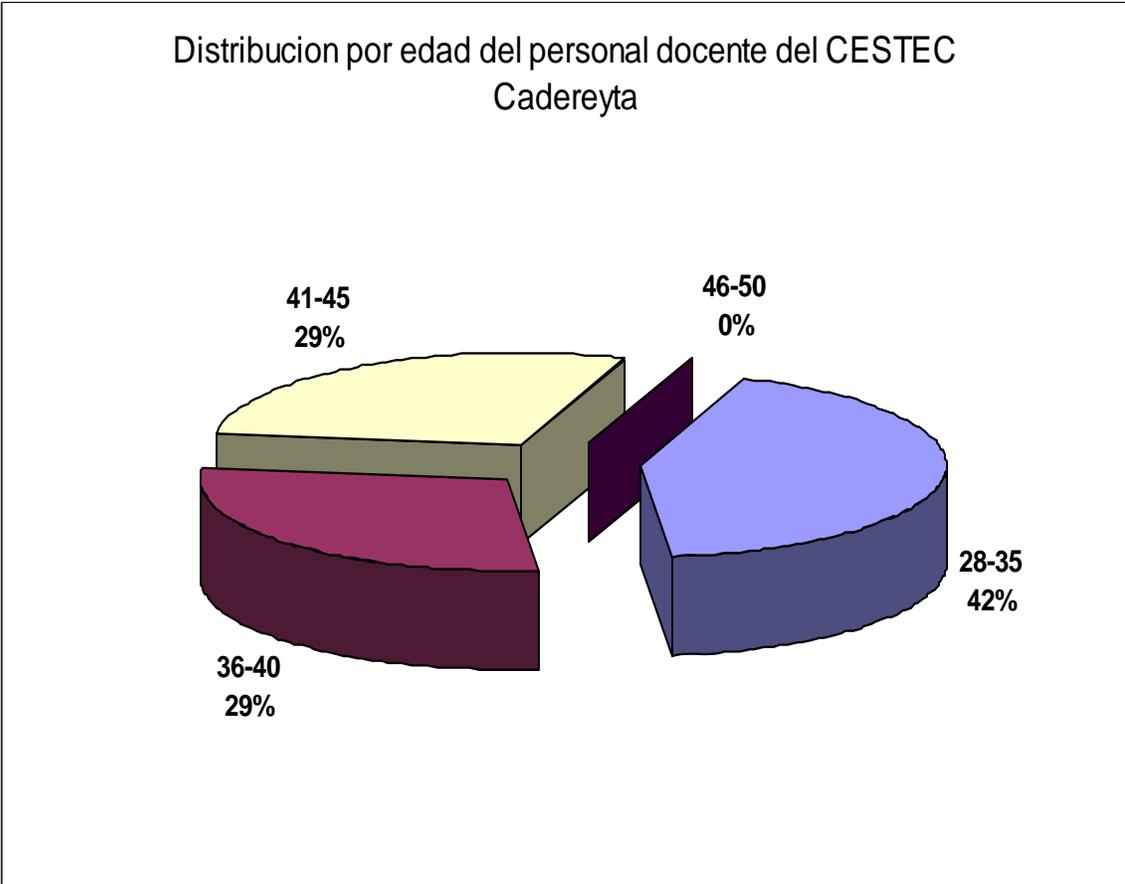
Gráfica 4.5 Fuente: Diseño Propio

En esta gráfica se establece que el perfil del docente apenas se cubre y podría interpretarse como de las soluciones para obtener empleo en dicho sistema, el hecho de que la gran mayoría de dicho personal asignado al plantel Cadereyta apenas cuente con el nivel de licenciatura, cuando los estándares de calidad marcan, que, para impartir cátedra en nivel licenciatura mínimo se deberá contar con algún posgrado.



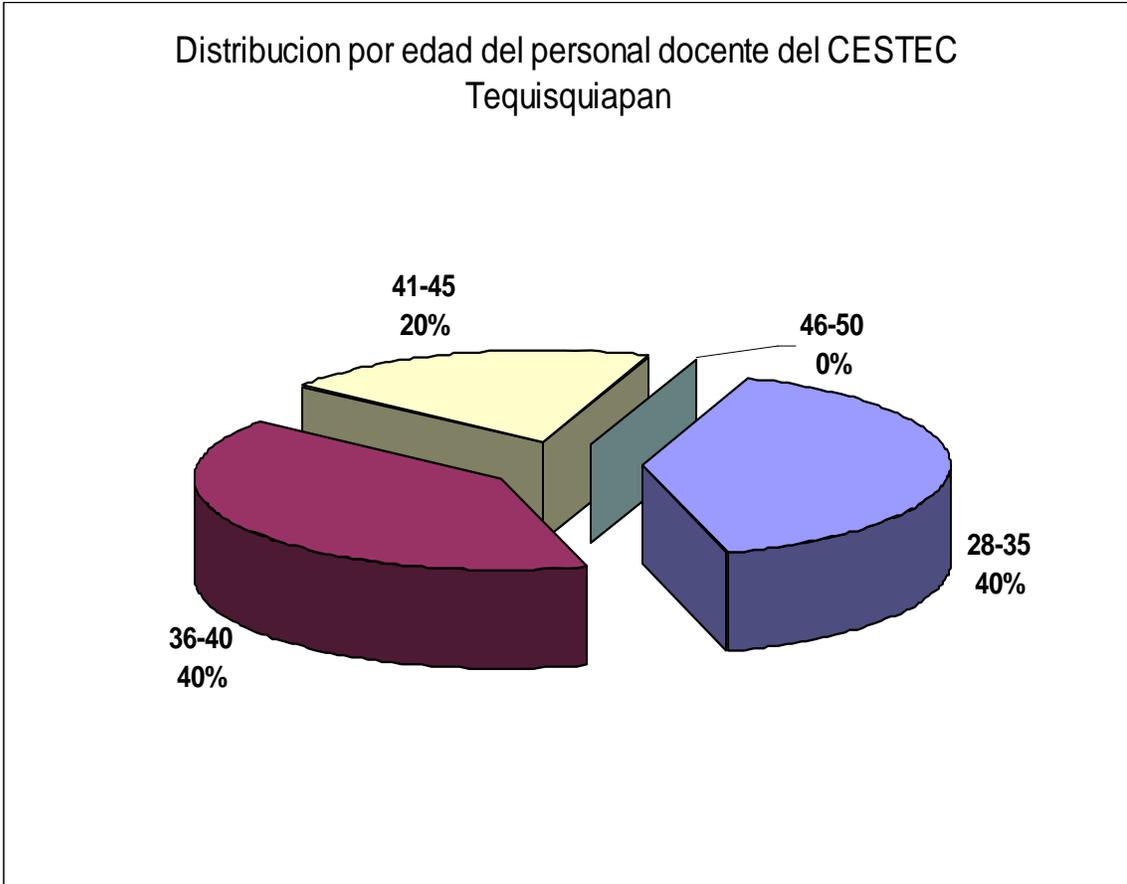
Gráfica 4.6 Fuente: Diseño Propio

En esta gráfica se muestra que en los dos centros educativos solamente se tiene el grado de licenciatura como máximo grado de estudios y que solamente un 14% en Cadereyta tenga la Maestría, pero aún más grave es que en Tequisquiapán ningún docente encuestado ha obtenido algún posgrado, debido a lo anterior, es que las oportunidades de trabajo se restringen para estas personas, en virtud de no tener la preparación adecuada para desempeñarse en otros ámbitos, ya que por su misma naturaleza en una zona donde escasean dichas oportunidades.



Gráfica 4.7 Fuente: Diseño Propio

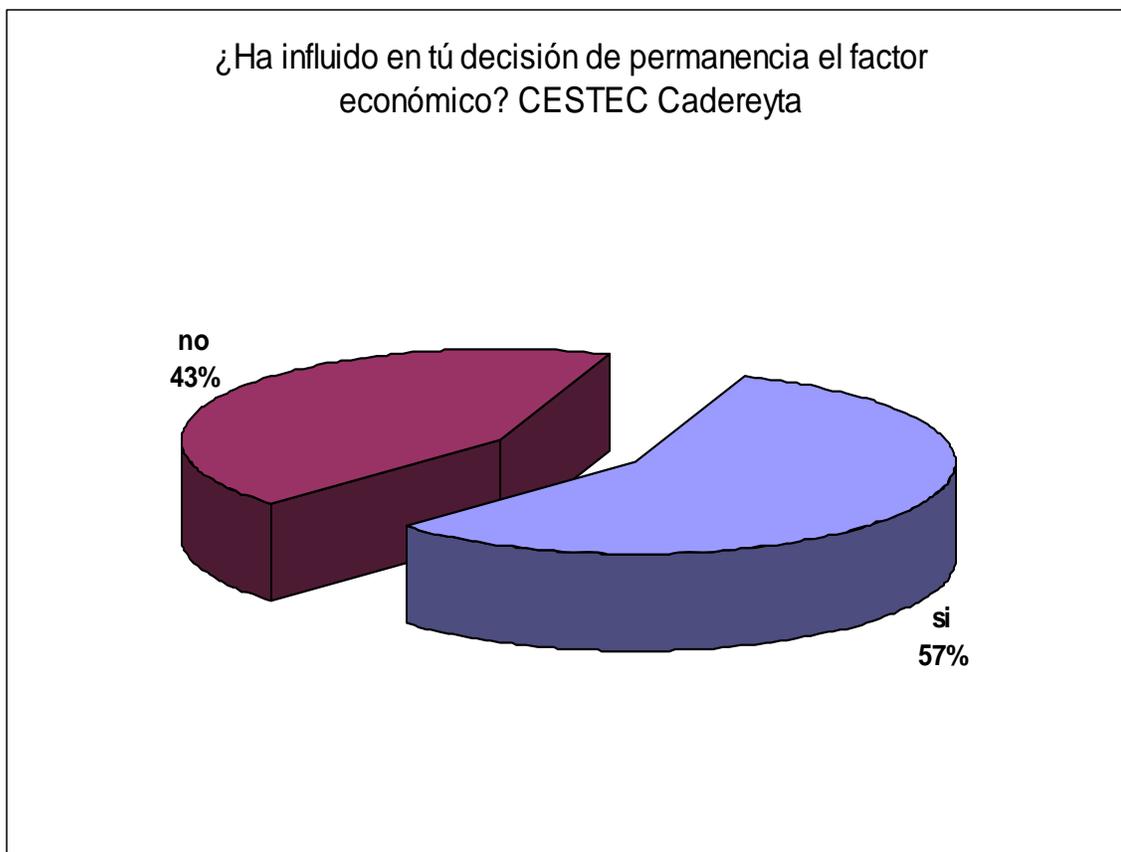
En el presente gráfico, se aprecia que un porcentaje bastante elevado, el 80% del personal docente que labora en Tequisquiapán es menor a los 40 años, si bien, no se les puede considerar como recién egresados, si cuentan con la actualización, el ímpetu necesario y además buscar un adecuado incentivo económico y con la motivación suficiente, este personal podría ser la base de la plantilla laboral del PEST.



Gráfica 4.8 Fuente: Diseño Propio

En esta gráfica, se muestra a un porcentaje bastante elevado, el 80% del personal docente que labora en Tequisquiapán es menor a los 40 años, si bien, no se les puede considerar como recién egresados, si cuentan con la actualización, el ímpetu necesario y además buscar un adecuado incentivo económico y con la motivación suficiente, este personal podría ser la base de la plantilla laboral del PEST.

Establece que para el porcentaje de personas mayores de 40 años sería difícil encontrar una fuente alterna de empleo debido a las condiciones laborales que se presentan en el país.



Gráfica 4.9 Fuente: Diseño Propio

Se aprecia en el gráfico, que el factor económico si es determinante en la permanencia del personal docente en Cadereyta, esto refleja la difícil situación económica por la que esta atravesando el país, lo que obliga a que las personas busquen la forma de satisfacer sus necesidades, como ya se ha mencionado, mediante la obtención de dos o más trabajos.

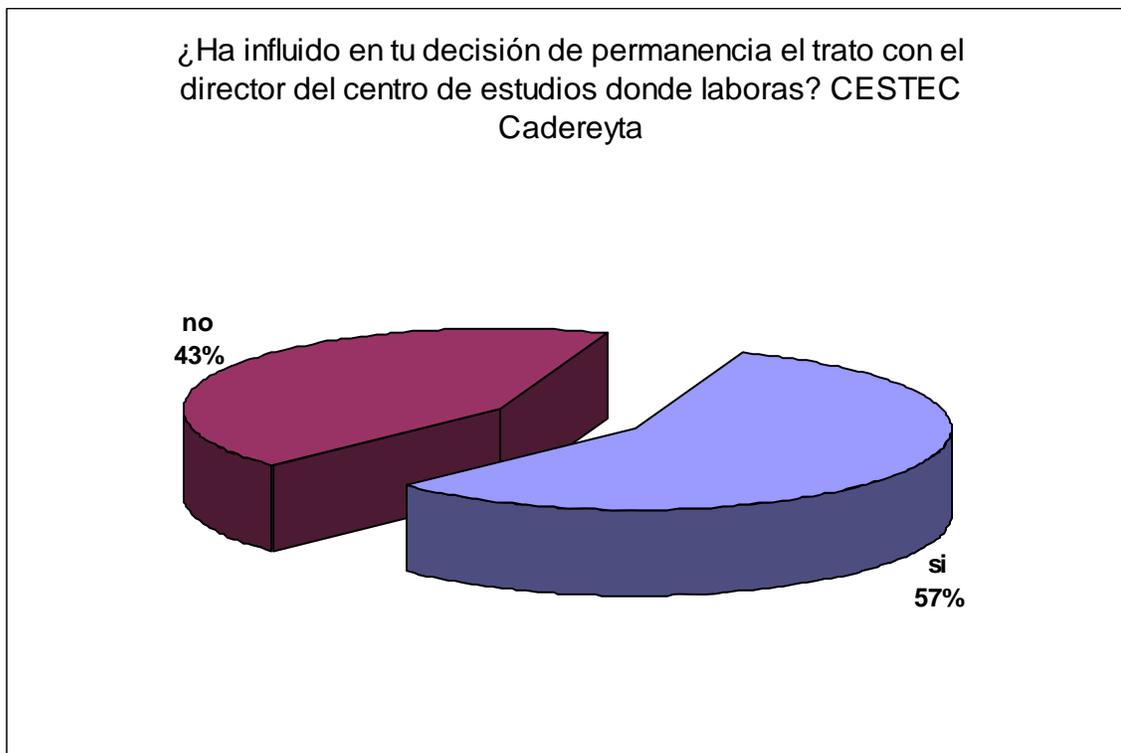
Otro aspecto de relevancia es que habla de la escasez de oportunidades de trabajo, por lo que el personal docente decide optar por la opción de la docencia y en el presente caso en el sistema del PEST, en el municipio donde se encuentra instalado el centro de estudios la actividad económica eminentemente es agropecuaria y principalmente ganadera, además de escasear los centros educativos de nivel medio superior, teniendo como únicas opciones a los Colegios de Bachilleres de Ezequiel Montes y de Cadereyta.



Gráfica 4.10 Fuente: Diseño Propio

En Tequisquiapán también se determina que es el factor económico el principal factor por el cuál el personal docente permanece impartiendo cátedra en dicho centro, lo anterior a pesar de que Tequisquiapan es un municipio con una mayor diversidad económica que Cadereyta; pero en ambos casos no se ha desarrollado un sector industrial importante en la región que permita al personal docente tener otras opciones de desarrollo.

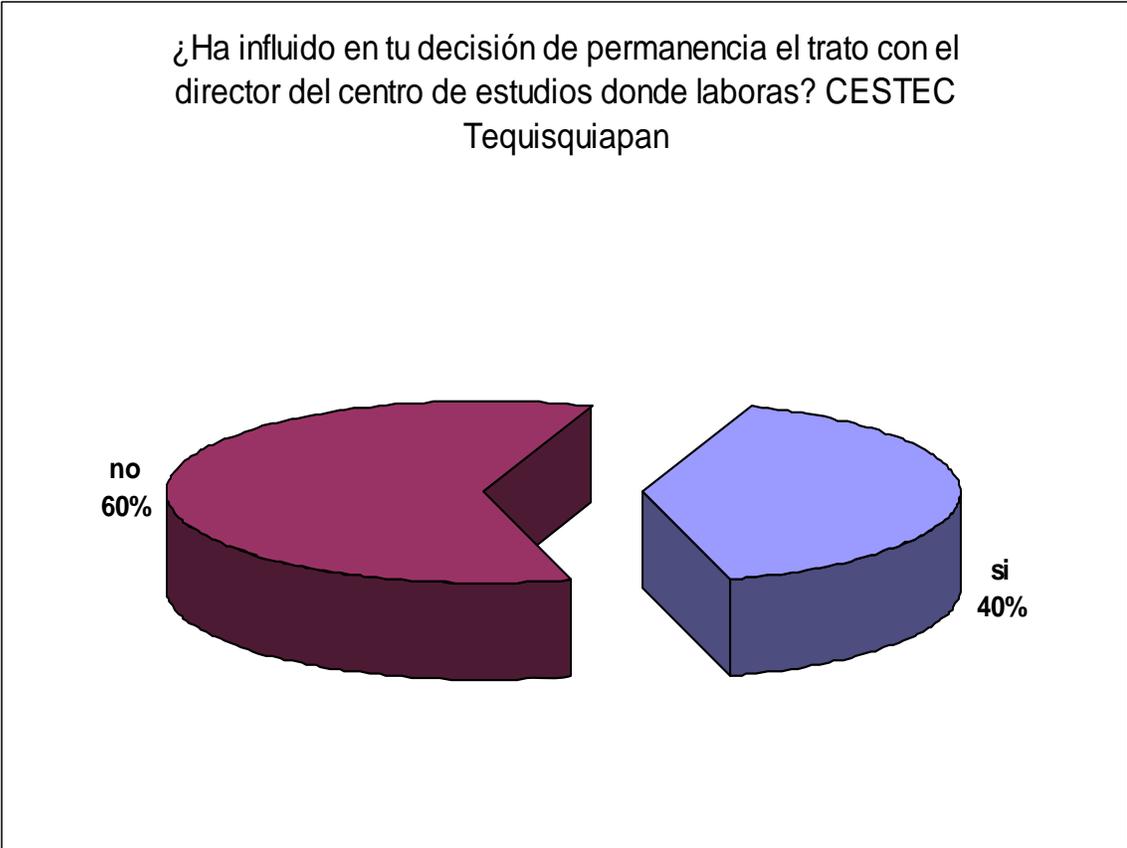
Hay que hacer énfasis en que en ninguno de los municipios donde se encuentran ubicados los centros, ha sido posible desarrollar un sector industrial de importancia, por lo que es difícil que egresados con perfil en ciencias exactas puedan insertarse en otro ámbito que no sea el de la docencia, pero no solo se da en el nivel superior, sino también en cualquier sistema educativo de nivel medio superior; en el caso de Tequisquiapan el sector predominante es el de servicios, por lo que la alternativa sería la instalación de cualquier tipo de negocio.



Gráfica 4.11 Fuente: Diseño Propio

Mediante la gráfica se demuestra que el liderazgo del Director del centro de estudios de Cadereyta también ha influido para que el personal docente busque permanecer impartiendo cátedra en dicho centro, ya que lo ha sabido ejercer con tino, siendo democrático y a la vez autocrítico, con el personal y con el mismo, lo que ha generado un sentimiento de lealtad y de entendimiento entre dicho personal y el ya citado director.

Es importante que quien ocupe una posición de liderazgo sepa ejercerlo ya que de no hacerlo se podría generar más descontento aún, lo que provocaría una mayor rotación en el personal docente, pero, como ya se menciono anteriormente, existe un buen número de maestros jóvenes que podrían ser la base de la plantilla docente del programa PEST.



Gráfica 4.12 Fuente: Diseño Propio

En lo que respecta al caso de Tequisquiapan, es aún más claro que el liderazgo ejercido por el Director es un factor que incide en la permanencia de los docentes en dicho centro, esto es importante porque cuando el liderazgo no se ejerce de manera adecuada, provoca que las personas no se desarrollen con la eficacia y eficiencia que deberían para realizar sus actividades cotidianas dentro de su ámbito laboral, el liderazgo ejercido entonces, por el director de dicho centro ha permitido generar cierto nivel de permanencia en el personal docente que ha permitido continuidad en los proyectos de estudio de dicho centro.

CONCLUSIONES

Después de llevar a cabo el estudio y análisis de los resultados obtenidos en la presente investigación, se llegó a la conclusión de la aceptación de la hipótesis de trabajo, que establece como factores determinantes para la permanencia en los CESTEC de Cadereyta y Tequisquiapan al económico y al liderazgo ejercido por el Director de cada uno de los centros educativos estudiados.

De acuerdo a los resultados y como se ha podido observar en lo que respecta a la situación económica y en lo que respecta al salario que se devenga en la educación superior en México, las políticas neoliberales han traído consigo en una precarización del salario con efectos de largo plazo que han repercutido en contratos temporales, o por horas o en una reducción salarial disfrazada de estímulos o de becas o en la pérdida de prestaciones y derechos sindicales.

En las diferentes instituciones de nivel superior, llámese Universidades, Tecnológicas, Universidades Tecnológicas, a lo anterior, en términos generales y a pesar del crecimiento y desarrollo que han tenido, se ha reflejado la falta de profesionalización académica y la poca estabilidad laboral, ya que en forma general se contrato por asignatura con diferentes horas a la semana y con contratos temporales, e incluso en la forma de contratación ya que no se contrata por plaza, sino bajo el esquema de honorarios como en el sistema educativo objeto de esta investigación.

Esta situación, de por sí difícil, se agravó en el momento en que las políticas neoliberales provocaron la reducción del presupuesto público para las mencionadas instituciones y comenzó una progresiva pérdida del poder adquisitivo en el salario, misma que provoco un deterioro permanente en las condiciones de trabajo y en la calidad de la educación.

Por el contrario en lugar de mejorarse las condiciones laborales, estas se han convertido en un problema de carácter estructural, así a todo lo anteriormente expuesto, hay que agregar la necesidad de trabajar simultáneamente en varias instituciones y el incremento de alumnos por grupo.

La política neoliberal lo que ha buscado es el ajuste de las Universidades públicas con una política sostenida de disminución de los recursos financieros asignados con la finalidad de acallar a las voces críticas del mencionado sistema económico.

Ante esto los docentes, han disminuido su compromiso con las instituciones y con la formación de los estudiantes, lo que poco tiene que ver con la profesionalización de la docencia, ya que no se busca un desarrollo profesional y académico, sino una forma más de obtener un salario con la finalidad de solventar las necesidades primarias de las familias.

Aunado a lo anterior, el sistema, lo que ha provocado es una competencia exhaustiva por los recursos y por las plazas dentro de las instituciones, lo que ha devenido en un debilitamiento del gremio.

En su gran mayoría, los docentes universitarios en el país muestran inestabilidad y precarización laboral, y una pérdida del poder adquisitivo del 75%, que incluso ha golpeado a los docentes con plaza y carrera, a lo que no se ha visto ajeno el personal docente del sistema del PEST, por lo que dicho personal se ha visto en la necesidad de permanecer en el sistema en la espera de obtener una mejor oportunidad laboral que le signifique un aumento en los ingresos, con lo que, como ya se menciono anteriormente se esfuma la posibilidad de lograr la profesionalización de la carrera docente dentro del ya mencionado sistema.

Otro de los factores de la hipótesis que fueron analizados y comprobados y que es determinante en la permanencia del personal docente en los multicitados

centros de estudio, se refiere al liderazgo que ejercen los directores de ambos centros.

En el CESTEC de Cadereyta, el liderazgo que ejerce el Director, se acerca más a la teoría de rasgos, como se recordará en dicha teoría se trataron de identificar las características que llevaban a los líderes a tener éxito, en estos se realizaron estudios e investigaciones psicológicas sobre el éxito del liderazgo asociado con el área de la administración en lo particular (Stogdill, 1948; Ghiselli, 1963; Furnham, 1994), aunque se logro establecer características personales como capacidad de supervisión, inteligencia, juicio, confiabilidad, integridad decisión, iniciativa, madurez, capacidad de aceptar errores, entre otras, necesarias para tener un buen liderazgo, dichas características se demuestran en el trato con el personal docente, que incluso buscan no estar en ningún otro centro por no sentirse protegidos por el líder.

En dicho centro el director busca enfatizar cualidades del líder y busca identificar los rasgos y habilidades que contribuyen al éxito, es decir, acentúa sus atributos personales, de acuerdo con lo anterior existe la posibilidad de que en función de criterios y rasgos como capacidades, experiencias personales, motivación y personalidad, son aplicadas en el trato cotidiano con el personal docente y en cualquier situación, ya que, los rasgos para ser eficiente depende en parte de la situación.

Además de los rasgos ya mencionados, también confluyen en el Director los siguientes rasgos que proporcionan éxito, y son alto nivel de energía/equilibrio para tomar decisiones, tolerancia al estrés, madurez emocional para mantener relaciones de cooperación con sus subordinados y superiores, integridad es decir autocontrol que le permitan tener emociones estables para ser menos defensivo y menos centrado en si mismo, confianza en si mismo para ser persistente en el logro de objetivos difíciles, tener motivación es decir necesidad de poder y afiliación, tener disfrute al influir en personas y situaciones, de las metas logradas, con los riesgos moderados y ambicioso en términos de éxito, así también disfruta

de las actividades sociales, además estar en búsqueda de relaciones estrechas y apoyo con otras personas.

La experiencia propia del Director ya mencionado, acentúa sus habilidades técnicas, esto es, el conocimiento de las operaciones, procedimientos y el equipo, mercados, clientes y competidores; las habilidades conceptuales, es decir, la capacidad para el análisis, la percepción de tendencias, el reconocimiento de cambios y la identificación de problemas y las habilidades interpersonales que son la comprensión de procesos personales y de grupos, el mantenimiento de relaciones de cooperación y persuasión. Habilidades que son necesarias para la mayoría de los liderazgos.

En el CESTEC de Tequisquiapan se manifiesta un estilo de liderazgo diferente, referido más al enfoque situacional de Kenneth Blanchard, mismo que señala que en todos los equipos de trabajo se producen cambios debido a las distintas fases de desarrollo de relación por las que atraviesan los miembros del grupo; por ello, el estilo de liderazgo más eficaz es el que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, se ejerce un liderazgo de acuerdo a las necesidades propias e intrínsecas de los integrantes de la institución.

La base de este modelo consiste en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo, mismos que se clasifican de la siguiente manera: a) *comportamiento directivo*, que define las funciones y tareas de los subordinados, señala qué, cómo y cuándo deben realizarlas, además controla los resultados.

b) *de apoyo*, basa su comportamiento en la búsqueda desarrollo del grupo, busca fomentar la participación en la toma de decisiones, así como el de cohesión, apoyo y motivación al grupo.

En el caso del Director del CESTEC Tequisquiapan, utiliza los dos tipos de comportamiento en mayor o menor medida en forma mezclada; esta mezcla da como resultado cuatro estilos de liderazgo: a) *estilo control*, es caracterizado por

un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo; b) *estilo supervisión*, es caracterizado por altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo y reconoce los avances y mejoras en el rendimiento; c) *estilo asesoramiento*, se refiere al mantener un nivel alto de comportamiento de apoyo y bajo en comportamiento directivo, las decisiones las toma conjuntamente con los colaboradores, busca reforzar y apoyar; d) *estilo delegación*, se caracteriza por tener bajos niveles en ambos comportamientos debido a que delega la toma de decisiones en sus colaboradores.

En el caso que se analizó, el Director se encuentra en dos niveles, el *nivel de desarrollo 2*, en donde el líder supervisa e incrementa su ayuda a los integrantes para que desarrollen los conocimientos y habilidades relacionadas con sus funciones, redefine las metas, se mantiene receptivo para reconocer las dificultades y anima a establecer relaciones de participación y cohesión; mismas que se han logrado en base a la comunicación permanente del Director con el personal docente.

Al mismo tiempo, se encuentra en una especie de mezcla con el nivel de desarrollo 3, en donde el líder asesora, y concede mayor importancia a los esfuerzos y rendimiento de los miembros de los integrantes, produce un ascenso en sus niveles de competencia, va cediendo el control sobre las decisiones y fomenta la participación y la responsabilidad entre los integrantes, por lo que el personal docente ha conseguido una mayor adaptación a las situaciones y una adecuada integración.

En ambos casos el liderazgo de ambos Directores ha generado un grado de lealtad e identificación con el programa tal, que a pesar de la inexistencia de prestaciones y de un salario que no tiene el nivel adecuado, ha logrado la permanencia del personal docente evitando la rotación del personal que tanto daño hace a las instituciones educativas.

RECOMENDACIONES

Una vez que se realizó la presente investigación y se analizaron los diversos factores que resultaron de la misma, como sugerencia para reforzar la motivación del personal docente a continuar dentro del sistema y reforzar al liderazgo ejercido por los Directores de los centros de estudio, se recomienda lo siguiente: impartición de cursos de didáctica para mejorar la calidad en la educación impartida, cursos sobre motivación, cursos de liderazgo.

Se recomienda reforzar la planta docente con personas que cubran el perfil adecuado de acuerdo a la currícula de cada carrera que se imparta en el programa, además de mantener a la plantilla docente del rango de edad entre los 28 y los 40 años de edad, con la finalidad de constituir la base del personal docente del PEST.

Con la finalidad de incentivar al personal docente, se recomienda mantener el nivel de carga horaria durante ambos semestres, para proporcionar un mínimo de estabilidad laboral y sobre todo, salarial, para generar una mayor identificación con los objetivos institucionales y así generar una mayor lealtad institucional.

Además de buscar generar convenios de intercambio con diferentes instituciones educativas, que permitan la actualización del personal docente.

Con la finalidad de lograr la profesionalización y el incremento en la calidad educativa, se recomienda que el PEST, fomente entre el personal docente de la institución el estudiar un posgrado que pueda ser aplicable en las materias que comúnmente imparten dentro de dicho sistema, dicho incentivo podría ser bajo el de otorgar un mayor número de horas frente a grupo o algún tipo de estímulo como las becas.

Asimismo se es necesario reforzar el liderazgo de los Directores de los planteles, mediante una mayor delegación de funciones que ayuden a lograr los objetivos institucionales y que generen no solamente una lealtad al Director, sino, como ya se menciono una lealtad institucional.

Por último se recomienda que el Programa firme convenios con instituciones comerciales para que el personal docente pueda adquirir herramientas de trabajo, como por ejemplo las Lap tops, a precios que sean accesibles, sin que ello implique el otorgamiento de alguna prestación o algún cambio en las políticas y en la forma de contratación del sistema, únicamente sería el lograr que las instituciones comerciales den un precio especial a los docentes para que estos puedan alcanzar un mayor grado de desarrollo en la impartición de la cátedra y por ende se logre elevar la calidad educativa del sistema PEST.

Es necesario incentivar al personal docente de menor edad, a través del otorgamiento de becas en su preparación académica con la finalidad de generar esa lealtad y compromiso necesarios con el PEST, y así tener una plantilla de profesores mejor preparada y más actualizada, con el objeto de lograr una educación con calidad, eficaz y eficiente.

BIBLIOGRAFIA

Barajas M. de O. S. 1990. Derecho del Trabajo México, UNAM. Distrito Federal, México.

Clement, B. J. B. 2003. Ley Federal del Trabajo, Comentarios y Jurisprudencia. 24ª. Edición. Grupo Editorial Esfinge. México. pp. 128-145.

De la Cueva, M. 1972. El nuevo Derecho Mexicano del Trabajo. Cuarta Edición. Editorial Porrúa. México.

De la Cueva, M. 1976. Instituciones, Historia y Principios del Derecho Mexicano del Trabajo, Instituto "Juan B. Alberdi". Buenos Aires.

Furnham, A. 2001. Psicología Organizacional, el crecimiento del individuo en las organizaciones. Editorial Oxford. Tercera Edición. México. pp. 536-569.

Koontz, H. 1999. Weihreich H. Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. Pág. 501.

Ley Federal del Trabajo. 2007. Cuarta Edición, Editorial SISTA, S.A. DE C.V. México.

PEST, Catálogo Informativo. 2007. Impreso en los Talleres tipográficos de Gobierno del Estado de Querétaro. Querétaro, México. p 5.

Lussier R. N. 2001. Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Editorial Thompson Learning. México. pp. 185-198

Solana, R. F. 1993. Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, Argentina. p. 208.

www.wikipedia.org

APÉNDICE

APÉNDICE 1

INFORMACIÓN REFERENTE AL PAGO DE REMUNERACIONES POR SERVICIOS PROFESIONALES INDEPENDIENTES ASIMILABLES A SALARIOS

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES INDEPENDIENTES ASIMILABLES A SALARIOS

CARACTERÍSTICAS

Este tipo de contrato solamente deberá ser utilizado en los casos en los que el prestador del servicio no expida recibo de honorarios de acuerdo con el Capítulo II, Sección Primera, del Título Cuarto de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, como es el caso del pago de honorarios a personas físicas que impartan cursos o que realicen algún tipo de servicio para la Universidad, y que de acuerdo a la normatividad vigente no deban ser considerados como pago de salarios ni requieran el cumplimiento de los requisitos que se establecen en los artículos 14, 15 y 97 del Reglamento de Personal Académico de la Universidad Autónoma de Yucatán.

El contrato es básicamente un Contrato de Prestación de Servicios Profesionales, pero con la característica que en lugar de pagar la contraprestación contra la entrega de un Recibo de Honorarios por parte del prestador, La Universidad efectuará las erogaciones correspondientes como si se tratara de un salario o un sueldo, haciendo la retención del Impuesto Sobre la Renta en términos del artículo 110 fracción V de la Ley de dicho impuesto.

PROCEDIMIENTO

1. Se requiere que el prestador de servicios solicite a la Dependencia, por escrito, en el formato que se acompaña en el anexo 1 de este

documento, que los ingresos que percibirá de la Universidad Autónoma de Yucatán reciban este tipo de tratamiento.

2. La Dependencia deberá elaborar y firmar conjuntamente con el prestador del servicio, el “CONTRATO DE HONORARIOS ASIMILABLES A SALARIOS, RELACIONADOS CON EL ARTÍCULO 110-V DE LA LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA”, presentado en el anexo 2 de este documento en original y dos copias. Una copia firmada de este Contrato deberá permanecer en la dependencia, otra se le entregará al prestador del servicio y el documento original se enviará a la Dirección General de Finanzas conjuntamente con el primer reembolso que corresponda al pago.

3. La Dependencia Correspondiente deberá depositar a la Caja General del Departamento de Tesorería de la Dirección General de Finanzas, el importe correspondiente al pago, incluyendo el monto del impuesto sobre la renta que corresponda.

4. Posteriormente, la dependencia deberá capturar en el Sistema Institucional de Información el reembolso correspondiente a cada uno de los pagos requeridos, anexando a la misma el “RECIBO DE HONORARIOS ASIMILABLES A SALARIOS”, que se presenta en el Anexo 3 de este documento, debidamente requisitado.

5. La dependencia deberá anexar al reembolso correspondiente la FORMA 37 denominada “CONSTANCIA DE RETENCIONES POR SALARIOS Y CONCEPTOS ASIMILADOS” que se presenta en el anexo 5 de este documento, en original y dos copias. El original se le entregará al prestador del servicio, conjuntamente con su pago. Una copia deberá permanecer en el archivo de la dependencia y la otra se archivará en el Departamento de Tesorería de la Dirección General de Finanzas.

6. El impuesto correspondiente, mismo que constará en el recibo y en la constancia de retención, será calculado por la Dependencia de acuerdo con lo establecido en los artículos 113, 114 y 115 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, cuyas tablas se acompañan en el anexo 4 del presente documento, considerando el Subsidio Acreditable al 100%

CÁLCULO DE IVA.

Aunque los ingresos por Honorarios percibidos de manera independiente están gravados por la Ley del Impuesto al Valor Agregado (LIVA), de acuerdo al penúltimo párrafo del artículo 14 LIVA, no se considera prestación de servicios independientes a los ingresos que la LISR asimile a salarios; por lo tanto, los ingresos por honorarios independientes asimilados a salarios en los términos de la LISR no estarán gravados por la LIVA.

Con respecto a la retención de IVA establecida en el Art. 1A LIVA, tampoco será procedente en éste tipo de casos.

MODELO DE CARTA RELACIONADA CON EL ART. 110-V PARA HONORARIOS INDEPENDIENTES QUE SE PRESTEN A PERSONA MORAL O PERSONA FISICA CON ACTIVIDAD EMPRESARIAL

<NOMBRE DE QUIEN PERCIBE LOS INGRESOS POR HONORARIOS>

<FECHA>

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE YUCATÁN

Quien suscribe, <NOMBRE DE QUIEN PERCIBE LOS HONORARIOS> , con domicilio fiscal en <DOMICILIO FISCAL> , RFC: <CLAVE DE RFC> y CURP <CLAVE DE CURP> , en atención a lo establecido en el artículo 110, fracción V de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, me dirijo a usted para solicitarle que a partir de esta fecha se asimilen en los términos de dicha disposición legal en materia fiscal a salarios los ingresos que ustedes me cubren por la prestación de los servicios personales independientes consistentes en <DESCRIPCION BREVE DE LOS SERVICIOS INDEPENDIENTES QUE SE PRESTAN> , en virtud de que he optado por pagar el impuesto en los términos del Capítulo I del Título IV de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

De acuerdo a lo que solicito en la presente, hago manifiesto ante cualquier tipo de autoridad del orden público o privado que tal hecho no representa de ninguna manera un cambio en la relación contractual entre la empresa y quien suscribe la presente, ya que está regida por las leyes civiles y de ninguna manera puede representar algún tipo de prueba o vínculo relacionado con otras disposiciones legales como la Ley Federal del Trabajo, Contrato Colectivo de Trabajo o las correspondientes a la seguridad social, razón por la cual manifiesto por mi propio derecho y voluntad que relevo a la empresa de cualquier responsabilidad legal que pudiere surgir derivada de la petición expresa mía, en relación con mi solicitud de que se dé tratamiento fiscal a mis ingresos por honorarios como si fueran salarios, dado que tal opción la ejerzo en base a disposición legal que expresamente así lo permite y por así convenir a mis intereses personales y patrimoniales, tomando el compromiso de ratificar en el mismo sentido de lo que expongo en la presente mi decisión ante cualquier tipo de autoridad del orden público o privado que así lo solicite.

A t e n t a m e n t e,

<NOMBRE Y FIRMA DE QUIEN PERCIBE LOS INGRESOS POR
HONORARIOS>

MODELO DE CONTRATO DE HONORARIOS ASIMILABLES A SALARIOS, RELACIONADO CON EL ART. 110-V DE LA LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA, PARA HONORARIOS INDEPENDIENTES QUE SE PRESTEN A PERSONA MORAL O PERSONA FISICA CON ACTIVIDAD EMPRESARIAL

**CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES
INDEPENDIENTES**

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES INDEPENDIENTES, QUE CELEBRAN POR UNA PARTE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE YUCATÁN, REPRESENTADA EN ESTE ACTO JURÍDICO POR <NOMBRE DEL DIRECTOR DE LA DEPENDENCIA>, EN SU CARÁCTER DE DIRECTOR DE LA <NOMBRE DE LA DEPENDENCIA>, A QUIEN EN LO SUCESIVO SE DENOMINARÁ “LA UADY”, Y POR OTRA PARTE Y POR SU PROPIO DERECHO <NOMBRE DEL PRESTADOR DEL SERVICIO>, A QUIEN EN LO SUCESIVO SE DENOMINARÁ “EL PRESTADOR”, CONTRATO QUE ESTÁN DE ACUERDO EN CELEBRAR AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLÁUSULAS:

DECLARACIONES

I. DECLARA “LA UADY” A TRAVÉS DE SU REPRESENTANTE:

a. Que es una institución de enseñanza superior, Autónoma por Ley, descentralizada del Estado, para organizar, administrar y desarrollar sus fines, con plena capacidad, personalidad jurídica y patrimonio propio, tal y como establece el ARTÍCULO 1 de la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Yucatán, emitida por la XLIX Legislatura del Estado de Yucatán y publicada en el Diario Oficial del Gobierno del Estado de Yucatán el día 31 de agosto del año de 1984.

b. Que está legalmente representado por <nombre del director de la dependencia>, mismo que tiene la capacidad jurídica suficiente para obligar a su representada, en los términos del presente contrato.

c. Que su domicilio se encuentra en la calle 60 Número 491-A Centro, en la ciudad de Mérida, Yucatán, con Registro Federal de Contribuyentes Número: UAY-840901-2S1

II. DECLARA “EL PRESTADOR POR SU PROPIO DERECHO”

a. Por sus generales declara ser <estado civil>, con su residencia para efectos fiscales en México, mayor de edad, de profesión <profesión>, con domicilio en <calle y número> <colonia><ciudad>, y con Registro Federal de Contribuyentes <RFC>.

b. Que cuenta con la capacidad, aptitudes y conocimientos necesarios para prestar servicios independientes a “LA UADY” en el área.

c. Que es su voluntad celebrar el presente contrato de prestación de servicios académicos de apoyo con “LA UADY”, ya que tiene la capacidad legal para suscribirlo.

Atentas a las anteriores declaraciones, ambas partes están de acuerdo en sujetar el presente contrato con el tenor de las siguientes:

CLÁUSULAS

PRIMERA: El presente Contrato de Prestación de Servicios Académicos de Apoyo se celebra exclusivamente durante el período académico <período> y solo podrá ser modificado, suspendido o rescindido en los casos y con los requisitos establecidos en este documento y previo el conocimiento y autorización de ambas partes.

La vigencia a que se refiere el párrafo anterior inicia a partir de la fecha en que se firma este instrumento jurídico.

SEGUNDA: “EL PRESTADOR” se obliga a prestar sus servicios académicos de apoyo a “LA UADY”, en el área académica de < área académica>.

TERCERA: “EL PRESTADOR” prestará sus servicios personales de la siguiente manera <descripción detallada del servicio, tiempo y horario de la actividad a realizar>.

CUARTA: Al término del presente contrato, “EL PRESTADOR”, se obliga a devolver a “LA UADY” o a la persona que ésta designe, todas las herramientas o documentos que para el desarrollo de sus actividades se le hubieren proporcionado y a no divulgar a terceros o usar para su propio beneficio cualquier información confidencial obtenida durante la prestación de sus servicios académicos de apoyo a “LA UADY”

QUINTA: “EL PRESTADOR”, se compromete a mantener en secreto y estricta confidencialidad toda la información que reciba de “LA UADY”, independientemente de la forma en que ésta sea proporcionada.

SEXTA: Las partes convienen en que la cantidad por los servicios que recibirá “EL PRESTADOR” por los servicios a favor de “LA UADY”, será de \$<cantidad> (<cantidad con letra> M.N.), mismos que serán pagados de la siguiente forma <descripción de la forma de pago>. Sobre dichos importes se efectuará la retención del Impuesto Sobre la Renta en los términos de lo dispuesto por el artículo 110 Fracción V, de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, lo que indica que “EL PRESTADOR” solo estará obligado a emitir su recibo correspondiente y aceptar la retención que le efectúe “LA UADY”. En virtud de este tratamiento fiscal, no se causará el Impuesto al Valor Agregado sobre dichas cantidades.

SÉPTIMA: “EL PRESTADOR” se obliga a otorgar a “LA UADY” recibo por la totalidad de sus servicios personales devengados a que tuviere derecho y su firma

implicará un finiquito total hasta la fecha del recibo, por lo que si “EL PRESTADOR” tuviere alguna aclaración deberá hacerlo en el momento de recibir el importe correspondiente ya que no se admitirán reclamaciones con posterioridad a la firma del recibo.

OCTAVA: “EL PRESTADOR” está de acuerdo en que el presente contrato no implica que “LA UADY” le reconozca relación laboral alguna, puesto que se celebra y pacta como servicios personales independientes, eximiéndose a “LA UADY” de cualquier responsabilidad laboral.

NOVENA: Conviene los otorgantes en que la celebración de este contrato carece de error, lesión o dolo y que no existe vicio alguno del consentimiento, por lo que renuncian en forma expresa a impugnar su nulidad por alguno de estos conceptos.

DÉCIMA. Las partes expresan en este contrato que lo contenido en el mismo contiene su voluntad expresa; por consiguiente, cualquier otro convenio, contrato o arreglo que en forma verbal o escrita se haya realizado, queda desde ahora sin efecto. Las posteriores modificaciones que se hagan a este documento deberán ser por escrito y firmadas por ambas partes.

DECIMA PRIMERA: Para la resolución de cualquier conflicto que pudiera surgir como motivo de la interpretación o cumplimiento de las anteriores Cláusulas, ambas partes se someterán a la jurisdicción territorial de las autoridades competentes en la ciudad de Mérida, Yucatán, México, renunciando desde ahora a la competencia de las autoridades que pudieran corresponderles en razón del fuero, de sus domicilios presentes o futuros.

Leído el presente contrato por ambas partes, se enteran de su contenido y alcance legal y lo ratifican firmándolo en la ciudad de Mérida, Yucatán el

<Día, mes, año>.

“LA UADY” “EL PRESTADOR”

“TESTIGO” “TESTIGO”

MODELO DE RECIBO DE HONORARIOS ASIMILABLES A SALARIOS, RELACIONADO CON EL ART. 110-V DE LA LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA, PARA HONORARIOS INDEPENDIENTES QUE SE PRESTEN A PERSONA MORAL O PERSONA FISICA CON ACTIVIDAD EMPRESARIAL

Mérida Yucatán a <día, mes, año

POR: <cantidad con letra>

Recibí de la UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE YUCATÁN, la cantidad de \$<cantidad en pesos>, (<cantidad en letras> M.N.), de acuerdo con lo establecido en el contrato firmado por un servidor, en su carácter de “EL PRESTADOR”, con fecha <fecha de firma del contrato>.

De acuerdo con la CLÁUSULA SEXTA, del citado contrato, sobre dichos importes se efectúa la retención del Impuesto Sobre la Renta en los términos de lo dispuesto por el artículo 110 Fracción V, de la Ley del Impuesto Sobre la Renta,

Importe de Honorarios \$<cantidad>

Impuesto Sobre la Renta \$ <Cantidad>

Menos: Subsidio Acreditable \$ <Cantidad>

Menos: Crédito al salario \$ <Cantidad>

Neto a Retener \$<Cantidad>

Neto a pagar \$<Cantidad>

De acuerdo con la misma CLÁUSULA SEXTA del citado contrato, “EL PRESTADOR” solo estará obligado a emitir su recibo correspondiente y aceptar la retención que le efectúe “LA UADY”.

En virtud de este tratamiento fiscal, no se causará el Impuesto al Valor Agregado sobre dichas cantidades.

Recibí

<Nombre y firma de "EL PRESTADOR">

<RFC de "EL PRESTADOR">

APÉNDICE 2

CUESTIONARIO

El objetivo del presente cuestionario es identificar algunos factores que facilitan tu permanencia en el centro educativo. Es anónimo, por favor contesta con la mayor objetividad posible.

Marca con una "X" la respuesta que así lo requiera

EDAD _____ GRADO DE ESTUDIOS _____

SEXO F M

1.- ¿Qué profesión
tienes? _____

2.- ¿Has ejercido dentro del ámbito de su profesión?

(Sí)

(No)

¿Por qué? _____

3.- ¿Qué te motiva a ejercer la práctica docente?

4.- ¿Cuántos años tienes de experiencia en la práctica docente en general? _____

5.- ¿Desde cuando laboras en el sistema del Centro de Estudios Superiores Tecnológicos? _____

6.- ¿Qué te motivo a ingresar a laborar en dicho sistema?

7.- ¿Ha influido en tú decisión de permanencia el factor económico?

(Sí)

(No)

(Por qué)

8.- En escala de 1 a 10 indica que factores han determinado tú permanencia, tomando al 1 como el más importante y el 10 como el menos importante.

- a) Horario b) Reconocimiento social c) Personales
 d) Prestaciones e) Ubicación f) Oportunidades de
 desarrollo g) Salario h) Relación con el jefe inmediato i) Accesibilidad
 al trabajo j) Motivación por tu trabajo

	FACTOR	ESCALA
A	Horario	
B	Reconocimiento Social	
C	Personales	
D	Prestaciones	
E	Ubicación del centro de Trabajo	
f	Oportunidades de Trabajo	
g	Salario	
h	Relación con el jefe inmediato	
i	Accesibilidad al Trabajo	
j	Motivación por tu trabajo	

9.- ¿Influye en tu decisión de permanencia el trato con el director del Centro de estudios donde laboras?

(Sí)

(No)

¿Por qué?

¡¡GRACIAS POR TU ATENCION Y RESPUESTAS A ESTE CUESTIONARIO!!

