

# Diagnóstico y propuesta para mejorar la satisfacción laboral de los profesores de asignatura de nivel licenciatura del Departamento de Ciencias Sociales de la Univesidad Iberoamericana Puebla

Corro Stefanoni, Ana María

2016

---

<http://hdl.handle.net/20.500.11777/1357>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto  
Presidencial del 3 de abril de 1981



**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN  
LABORAL DE LOS PROFESORES DE ASIGNATURA DE NIVEL  
LICENCIATURA DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES DE LA  
UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA**

DIRECTOR DEL TRABAJO  
MTRO. EDGAR MAURICIO FLORES SÁNCHEZ

ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO  
que para obtener el Grado de  
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS

presenta  
ANA MARÍA CORRO STEFANONI

## ÍNDICE

### **CAPÍTULO 1: La Problemática**

1.1.	Planteamiento del problema.....	5
1.2.	Pregunta de investigación.....	6
1.3.	Objetivos de la investigación.....	6
1.3.1	Objetivo general.....	6
1.3.2	Objetivos específicos.....	6
1.4.	Hipótesis.....	6
1.5.	Justificación.....	7

### **Capítulo 2: Marco Teórico**

2.1.	Administración de Recursos Humanos.....	10
2.1.1	Teorías X-Y.....	13
2.1.2	Teoría de la jerarquía de necesidades.....	14
2.1.3	Teoría de los dos factores.....	15
2.1.4	Teoría de las tres necesidades.....	15
2.1.5	Teoría de las expectativas.....	15
2.1.6	Teoría de las metas.....	16
2.2.	Actitudes.....	16
2.3.	Satisfacción Laboral.....	19
2.4.	Elementos de la satisfacción laboral.....	21
2.5.	El impacto en el entorno.....	22
2.6.	El impacto en las organizaciones.....	23

2.6.1	El desempeño laboral.....	26
2.6.2	Ausentismo y retardos.....	28
2.6.3	Rotación de personal.....	29
2.6.4	Robo y la violencia.....	30
2.6.5	Otros efectos.....	31

### **Capítulo 3: Marco referencial**

3.1.	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y Organización Internacional del Trabajo (OIT).....	33
3.2.	Ley para la coordinación de la Educación Superior.....	35
3.3	La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).....	37
3.4.	Sistema Universitario Jesuita.....	40
3.5.	Universidad Iberoamericana Puebla.....	41
3.6.	Departamento de Ciencias Sociales.....	42
3.7.	Los profesores de asignatura del Departamento de Ciencias Sociales	45
3.7.1.	Proceso de selección y contratación.....	46
3.7.2.	Categorías académicas.....	47
3.7.3.	Sueldos y prestaciones.....	47

<b>CAPÍTULO 4: Diagnóstico y propuesta</b>	
4.1. Diseño del Instrumento.....	50
4.2. Aplicación de instrumento.....	55
4.2.1. Dimensión reconocimiento.....	57
4.2.2. Dimensión seguridad laboral.....	59
4.2.3. Dimensión logro.....	60
4.2.4. Dimensión trabajo en sí.....	61
4.2.5. Dimensión políticas corporativas.....	62
4.2.6. Dimensión salarios y prestaciones.....	64
4.2.7. Dimensión responsabilidad.....	65
4.2.8. Dimensión crecimiento.....	67
4.2.9. Dimensión supervisión.....	68
4.2.10. Resultados por categorías generales.....	69
4.3. Conclusiones.....	72
4.4. Propuestas.....	74
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>80</b>

# CAPÍTULO 1

## La Problemática

### 1.1. *Planteamiento del problema.*

Hoy en día el capital humano es considerado el recurso más importante de cualquier empresa, las instituciones de educación superior sean públicas o privadas no escapan de esta tendencia.

La Universidad Iberoamericana Puebla cuenta con diferentes tipos de relaciones académicas, por una parte se encuentran los empleados de tiempo completo, medio tiempo y por el otro el profesorado de asignatura el mayor número del estamento en quien recae la formación académica de los estudiantes.

En los últimos años las condiciones económicas de las instituciones de educación superior en nuestro país y principalmente en el estado de Puebla, han tenido como consecuencia cambios organizacionales dentro de la institución. Esto ha afectado a todo el personal, pero la planta docente ha experimentado los cambios de contratación, pago, evaluación, etc.

Desde que estos cambios organizacionales se emplearon en la institución, no se ha realizado un diagnóstico de satisfacción laboral, el cual sea pertinente para conocer las opiniones de la planta docente y así establecer estrategias que apoyen a mejorar la relación con el profesor de asignatura lo que generará mayor productividad y mejoras en el clima laboral para dicho grupo de académicos.

Se realizará el diagnóstico para 118 profesores de asignatura del Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana Puebla que cuenta con las Licenciaturas en Ciencias Ambientales y Desarrollo Sustentable, Ciencias Políticas y Administración Pública, Derecho, Economía y Finanzas y Relaciones Internacionales.

## 1.2. *Pregunta de Investigación*

¿Qué acciones se pueden implantar para lograr una mejora en la satisfacción laboral de los profesores de asignatura del Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana Puebla?

## 1.3. *Objetivos de investigación*

A continuación presentaremos los objetivos que se buscan lograr durante la presente investigación.

### 1.3.1. *Objetivo general*

Realizar un diagnóstico de satisfacción laboral de los profesores de asignatura del Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana Puebla para proponer acciones que mejoren la satisfacción laboral.

### 1.3.2. *Objetivos específicos.*

1. Analizar los elementos que conforman la satisfacción laboral.
2. Definir los elementos que particularmente componen la satisfacción laboral de los profesores de asignatura.
3. Realizar un diagnóstico de satisfacción laboral entre los profesores de asignatura.
4. Determinar el nivel de satisfacción laboral de los profesores de asignatura y analizar la relación directa con su desempeño.
5. Plantear acciones para mejorar la satisfacción laboral de los profesores de asignatura.

## 1.4 *Hipótesis.*

Los profesores de asignatura del Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana Puebla no tienen una buena satisfacción laboral.

### *1.5. Justificación*

La satisfacción laboral es un tema relevante, pues a través de esta se puede detectar el desempeño de los trabajadores en una organización, es decir que las personas que conforman la empresa estén satisfechas con las actividades, salarios y condiciones de su trabajo.

La organización que regula el trato en los trabajadores es la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la cual es un organismo especializado de la ONU que tiene por objetivos la promoción de la justicia social y el reconocimiento de las normas fundamentales del trabajo, la creación de oportunidades de empleo y la mejora de las condiciones laborales en el mundo. (OIT, 2015)

La OIT intenta desmentir el mito de que las mejores condiciones de trabajo son demasiado costosas para la empresa. Las empresas que actúan para mejorar el impacto social y medioambiental de sus operaciones también mejoran su reputación, reducen sus costos y fomentan la competitividad. Tanto la investigación académica como la experiencia práctica y las evaluaciones de diversos proyectos de la OIT demuestran que las prácticas responsables en el lugar de trabajo, tales como las innovaciones en la organización del trabajo, el aprendizaje continuo en el lugar de trabajo, las buenas relaciones entre los trabajadores y la gerencia, y el respeto de los derechos de los trabajadores, son formas importantes de incrementar la productividad, a la vez que se promueve el trabajo decente.(OIT,2014)

Por su parte la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) menciona que la docencia en la enseñanza superior constituye una profesión que se adquiere y se mantiene gracias a un esfuerzo riguroso de estudio y de investigación durante toda la vida; es una forma de servicio público que es requerido por el personal docente para la enseñanza superior y con profundos conocimientos así como un saber especializado; exige además un sentido de responsabilidad personal e institucional en la tarea de brindar educación



y bienestar a los estudiantes y a la comunidad en general, así como para alcanzar altos niveles profesionales en las actividades de estudio y la investigación. (UNESCO, 1997)

Las condiciones de trabajo del profesorado en la enseñanza superior deben ser tales que fomenten en el mayor grado posible una labor intelectual, una investigación y un trabajo eficaz de extensión a la comunidad y permitan al docente de asignatura de la enseñanza superior, desempeñar sus tareas profesionales.

La UNESCO en conjunto con la OIT realizan la recomendación relativa a la Situación del Personal Docente la cual se aprobó el 5 de octubre de 1966 en una conferencia intergubernamental especial convocada por la UNESCO en París, con la colaboración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). En este documento se establecen los derechos y las responsabilidades de los docentes, las normas internacionales para su capacitación inicial y su formación ulterior, y sus condiciones de contratación, empleo, enseñanza y aprendizaje. (UNESCO, 2008). Se puede apreciar en esta recomendación que existen puntos muy concretos sobre las condiciones de empleo en el ámbito de la Educación Superior, las cuales se listan a continuación:

- A. Ingreso en la profesión docente de la enseñanza superior
- B. Seguridad del empleo
- C. Evaluación
- D. Disciplina y despido
- E. Negociación de las condiciones de empleo
- F. Sueldos, volumen de trabajo, prestaciones de la seguridad social, salud y seguridad
- G. Permisos para estudios e investigaciones y vacaciones anuales
- H. Condiciones de empleo del personal docente femenino de la enseñanza superior
- I. Condiciones de empleo en la enseñanza superior del personal docente discapacitado

J. Condiciones de empleo de personal docente que trabaja en la enseñanza superior con régimen de dedicación parcial.

Por otra parte, la importancia de los profesores de asignatura radica en primer lugar, en la labor sustantiva que desarrollan para la Institución como lo es la docencia; y, en concordancia con la primera, la segunda función sustantiva se relaciona con el número que representan dentro del Departamento 118 (96.72%) profesores de asignatura en las 5 licenciaturas, en cambio de tiempo completo sólo hay 12 profesores, de los cuales sólo 4 (3.38%) son de tiempo completo, el resto realizan labores ejecutivas.

## CAPÍTULO 2

### Marco Teórico

El capital humano es el recurso más importante de cualquier empresa o institución y conocer su nivel de satisfacción resulta indispensable, para comprender el objeto de estudio de la presente investigación, a continuación se abordarán los paradigmas que lo sustentan.

#### 2.1. Administración de Recursos Humanos

Chiavenato (2009) menciona cómo las tres eras que se presentaron a lo largo del siglo XX- la industrialización clásica, la neoclásica y la era del conocimiento- aportaron diferentes enfoques sobre cómo lidiar con las personas dentro de las organizaciones.

A lo largo de tres eras, en paralelo, el área de la administración de recursos humanos pasó por tres etapas distintas: las relaciones industriales, los recursos humanos y la gestión del talento humano. Cada enfoque se ciñe a las normas de su época, la mentalidad predominante y las necesidades de las organizaciones.

Para apreciar mejor las diferencias y características entre las tres áreas observamos la siguiente tabla:

<b>Características</b>	<b>Relaciones industriales</b>	<b>Administración de recursos humanos</b>	<b>Gestión del talento humano</b>
Formato del trabajo	Centralización total de las operaciones en el departamento de RH	Responsabilidad de línea y función de staff	Descentralización a mano de los gerentes y sus equipos
Nivel de actuación	Burocratizada y operativa. Rutina	Departamentalizada y táctica	Enfoque global y estratégico en el negocio

Mando de acción	Decisiones surgidas de la cúpula de la organización y acciones centralizadas en el departamento de RH	Decisiones surgidas de la cúpula del área y acciones centralizadas en el departamento de RH	Decisiones y acciones del gerente y de su equipo de trabajo
Tipo de actividad	Realización de servicios especializados. Centralización y aislamiento del área	Consultoría interna y prestación de servicios especializados	Consultoría interna. Descentralizar y compartir
Principales actividades	Contratación, despido, control de asistencia, legislación laboral, disciplina, relaciones sindicales, orden	Reclutamiento, selección, capacitación, administración de salarios, prestaciones, higiene y seguridad, relaciones sindicales	La forma en que los gerentes y sus equipos pueden seleccionar, capacitar, liderar, motivar, evaluar y recompensar a sus participantes
Misión del área	Vigilancia, coerción, coacción, sanciones. Confinamiento social de las personas	Atraer y mantener a los mejores trabajadores	Crear la mejor empresa y la mejor calidad de vida laboral

Tabla 1 Características de las tres eras de la Administración de Recursos Humanos.

Fuente: Administración de recursos humanos; el capital humano de las organizaciones. Chiavenato, 2009

Por otra parte Dessler (2011) menciona que la administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un

ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.

Para Wayne (2013, pag. 4) la administración de Recursos Humanos “implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales”. Wayne nos señala que hay 5 áreas funcionales de la administración eficaz de recursos humanos: la dotación de personal, el desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud y relaciones laborales.

Rodríguez (2007) define la administración de Recursos Humanos como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los Recursos Humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y así poder satisfacer también, las necesidades del personal.

El tercer milenio apunta hacia cambios cada vez más veloces e intensos en el ambiente, en las organizaciones y en las personas. El mundo moderno se caracteriza por tendencias que involucran: la globalización, la tecnología, la información, el conocimiento, los servicios, la importancia del cliente, la calidad, la productividad y la competitividad. Todas esas tendencias afectan la forma en que las organizaciones emplean a las personas. (Chiavenato, 2009).

Por consiguiente a través de la investigación se podrán conocer los resultados para reforzar contenidos positivos y poder proponer cambios favorables en los aspectos que se puedan mejorar.

Entre los cambios que se puede realizar están los cambios de actitud de los empleados, según Hellriegel (2009) las actitudes que toman los empleados frente al jefe, al salario, las condiciones de trabajo, etc. son importantes ya que mantiene una relación estrecha con el desempeño

Por otra parte vemos el proceso motivacional representado de la siguiente manera:

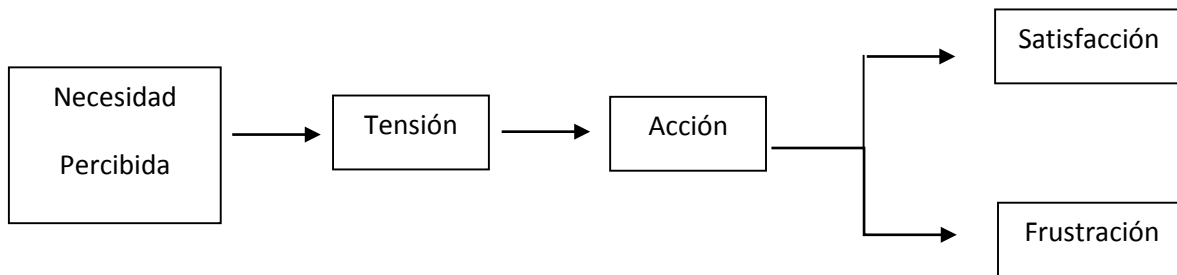


Figura 1. Proceso motivacional

Fuente: Dirección de recursos humanos; un enfoque estratégico. Castillo, 2003

Si el individuo logra satisfacer su necesidad, alcanza entonces un estado de equilibrio y su actividad en ese sentido pierde intensidad, si por el contrario, el individuo falla en la búsqueda de satisfacción su estado es de frustración.

En la búsqueda de la explicación del comportamiento humano dentro de las organizaciones se han planteado teorías motivacionales que abordaremos en los siguientes apartados.

### 2.1.1 Teorías X-Y

De acuerdo con la teoría X el ser humano aborrece el trabajo, evita responsabilidades y antepone la seguridad ante los demás factores asociados con el trabajo, por lo cual debe ser controlado y aun amenazado para que realice su tarea.

La teoría Y tiene una opinión positiva del ser humano, al considerar que realiza el trabajo en forma tan natural como juega o descansa.

En esta teoría depende la actitud que toma el trabajador frente al trabajo, es decir, sino le agrada el ambiente laboral, su desempeño va ser ineficaz, pero si fuese lo contrario, tendrá un alto desempeño (Castillo, 2003).

### *2.1.2. Teoría de la jerarquía de necesidades*

Castillo (2003) cita a Abraham Maslow quien propone que el ser humano tiene cinco grupos de necesidades jerarquizadas de la siguiente manera:

1. Necesidades fisiológicas: Son las de supervivencias.
2. Necesidades de seguridad: Comprenden condiciones de protección física y emocional.
3. Necesidades sociales: Incluyen pertenencia a grupos, afecto y amor.
4. Necesidades sociológicas: Comprende factores internos de estimación, reconocimiento, autonomía, prestigio y respeto de sí mismo.
5. Necesidades de realización plena: Está representado por la urgencia del individuo a llegar ser todo lo que es capaz de ser.

Esta teoría se enfoca en las necesidades que tiene el empleado desde las más sencillas hasta las más complejas, y al ir cumpliendo cada necesidad va aumentado el grado de satisfacción.

A diferencia de la anterior, ésta busca cubrir las necesidades de los empleados, la teoría X- Y solo se trata del estado de ánimo y actitud que tiene el empleado respecto al entorno de trabajo.

### *2.1.3. Teoría de los dos factores*

Esta teoría establece que las condiciones laborales se puede dividir en dos grupos, el primero incluyen factores higiénicos (beneficios sociales, salario, la supervisión, las políticas de las empresa y las relaciones interpersonales) y el segundo factores motivacionales (el reconocimiento, la responsabilidad, oportunidad de desarrollo, el prestigio y la auto-realización) (Castillo, 1993).

Según Herzberg los factores higiénicos hacen parte del entorno en que trabaja el individuo y producen frustración cuando están ausentes o son desfavorables, pero su presencia produce un estado neutro.

Los factores motivacionales son intrínsecos en el trabajo y conducen a la satisfacción de la persona, pero su ausencia no produce insatisfacción.

### *2.1.4 Teoría de las tres necesidades*

Para David Mc Clelland, el ser humano actúa para satisfacer tres necesidades:

- a) Necesidad de logro, entendida como la urgencia de sobresalir
- b) Necesidad de poder o de influir en las conductas de las personas que están a su alrededor.
- c) Necesidad de afiliación, entendida como el deseo de mantener relaciones amistosas. (Castillo, 1993)

### *2.1.5 Teoría de las expectativas*

Es propuesto por Victor Vromm, establece que la motivación es la resultante de multiplicar la intensidad con que una persona necesita algo o valora su satisfacción por la probabilidad con que dicha persona percibe la satisfacción de sus necesidades a través de su conducta laboral (Castillo, 1993).



Se puede representar con la siguiente fórmula:

$$M=V.E$$

M= Motivación o fuerza que impulsa al individuo a actuar.

V= Valencia o sea la intensidad con que una persona necesita algo.

E= Expectativa o probabilidad percibida por el individuo de satisfacer su necesidad mediante su desempeño.

### *2.1.6 Teoría de las metas*

Según Edward Locke, los objetivos o metas específicas producen un nivel más alto de resultados que un objetivo inestructurado del estado “haga lo máximo que pueda”. (Castillo, 1993).

Las diferentes teorías motivacionales que cita Castillo (1993), nos muestran que depende mucho la actitud del trabajador frente el trabajo, cada una de ellas busca la superación del trabajador por diversos factores, ya sean por necesidades, por búsqueda de satisfacción.

### *2.2 Actitudes*

Cada uno de nosotros tiene una actitud diferente ante diversos temas, ya sea arte, política, deportes, las personas con las que se relaciona, salud, etc.

Las actitudes son individuales y se componen principalmente de sensaciones, ideas e intenciones de actuar y se conforman tras un largo periodo de tiempo. Éstas se pueden determinar cómo positivas, conocida también como afectividad positiva, la cual se refleja en optimismo, buena actitud, ánimo, alegría y cortesía; así mismo pueden manifestarse en negativo o afectividad negativa, es decir las personas con esta afectividad suelen ser pesimistas, derrotistas, irritables y en ocasiones ásperas.

Las actitudes nos ayudan a predecir las conductas y nos proporcionan los indicios de los propósitos o inclinaciones de los empleados para actuar de cierto modo. Las actitudes positivas ayudan a predecir conductas constructivas, en cambio las actitudes negativas ayudan a predecir conductas indeseables.

A pesar de que estas actitudes se relacionan con una predisposición, conocer su naturaleza y conformación es importante para los administradores.

Ante esto podemos observar tres aspectos fundamentales: Primero las actitudes moldean y definen la manera en como vemos, percibimos y reaccionamos ante ciertas situaciones, personas y objetos. Segundo, las actitudes son la base emocional de las relaciones interpersonales y de la identificación con los demás. Tercero a pesar de estar muy cerca del núcleo de la personalidad, las actitudes están sujetas a cambios (Chiavenato, 2009).

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2005) definen las actitudes como “un estado mental de preparación aprendida y organizada por medio de la experiencia que ejerce una determinada influencia en la respuesta de una persona ante la gente, objetos y situaciones con que se relaciona”.

Por otra parte Chiavenato (2009) nos indica que la actitud es “un estado mental de alerta organizado por la experiencia, el cual ejerce una influencia específica en la respuesta de una persona ante los objetos situaciones y otras personas”.

Newstrom (2007) señala que las actitudes son “los sentimientos y creencias que determinan en gran parte, la forma en que los empleados perciben su entorno, se comprometen con objetivos establecidos y, en última instancia, se conducen”.

La importancia de las actitudes radica en que estas moldean una disposición mental que influye en nuestra manera de ver las cosas y percibir el mundo y posteriormente en la toma de decisiones.

Hellriegel, (2009) nos señala que algunas de las actitudes más importantes son:

1. Esperanza: la esperanza implica la fuerza de voluntad mental de la persona (su determinación) y la fuerza de sus medios para alcanzar metas.  
Esperanza= fuerza de voluntad + fuerza de sus medios para alcanzar metas
2. Satisfacción laboral: Una actitud que interesa mucho a los directivos y a los líderes de equipos es la de la satisfacción laboral. La satisfacción laboral refleja el grado al que las personas encuentran satisfacción en su trabajo
3. Compromiso con la organización: El compromiso organizacional es la fortaleza de la participación de un empleado en la organización y la forma en que se identifica con ella. Un fuerte compromiso con la organización se caracteriza por :
  - a. Apoyo y aceptación de las metas y los valores de la organización.
  - b. La disposición de ejercer un esfuerzo considerable para el bien de la organización
  - c. Un deseo por permanecer dentro de la organización.

Los cambios en las actitudes es el reto al que a menudo se enfrentan los administradores o gerentes de las organizaciones, esto siempre buscando un mayor rendimiento, compromiso, lealtad o un mejor desempeño.

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2005) indican que muchas variables influyen, pero señalan tres principales:

1. El comunicador o mensajero: Los cambios de actitud se dan cuando se tiene confianza en el mensajero (jefe inmediato gerente). Si este goza de confianza y prestigio los empleados pueden ser más receptivos e intentar identificarse con él y adoptar sus actitudes.
2. El mensaje: A pesar de la confianza y estima que se tenga al mensajero, es indispensable que el mensaje que se transmite sea claro, comprensible y convincente. Los mensajes transmitidos de manera verbal o no verbal deben de ser congruentes y verosímiles.
3. La situación: La capacidad de los administradores para modificar las

actitudes de los empleados depende en mucho de la situación. La distracción, los entornos agradables etc., apoyan y aumentan la persuasión.

Los verdaderos cambios de actitud se dan cuando los gerentes, directores o jefes inmediatos hacen ver a las personas que sus aportaciones con sus actitudes positivas superan por mucho a las actitudes negativas.

La eficacia y eficiencia de una organización dependerá por lo tanto de las actitudes positivas que se generen en el ambiente laboral.

Una administración conductual efectiva continuamente dirigida a crear un ambiente humano de apoyo en una organización, debe contribuir a la generación de actitudes favorables según Davis y Newstrom (2000).

Desde la gestión del talento una actitud trata de “Saber hacer que ocurra algo. La actitud emprendida permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial”. Chiavenato (2009)

### *2.3. Satisfacción Laboral*

Los conceptos de satisfacción laboral son variados y diversos, es por ello que a continuación intentaremos visualizar varios de ellos para tener una visión amplia del fenómeno de la presente investigación.

Newstrom (2007) define la satisfacción en el trabajo como “el conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables que tiene el empleado hacia su actividad laboral”.

Por su parte Ivancevich, Konopaske y Matteson (2005) explican que la satisfacción en el trabajo es “una actitud de la gente hacia su empleo. Se deriva de la percepción que tiene de sus labores y el grado de correspondencia entre el individuo y la organización”.

Robbins y Judge (2009) la definen como actitud hacia el trabajo, la cual es una evaluación positiva o negativa que los empleados tienen con respecto a este, en específico cómo se siente alguien en relación a algo. Estos autores afirman que la satisfacción laboral es “una sensación positiva en el trabajo propio que surge de la evaluación de sus características”.

Eduardo Soto (2001) por su parte define la satisfacción como “el resultado de la comparación entre la recompensa obtenida y la esperada. Cuanto mayor sea la diferencia entre estos dos valores, tanto más elevado será el grado de satisfacción o insatisfacción según lo que obtenido sea mayor o menor de los esperado”.

Los trabajadores pueden manifestar una alta satisfacción laboral cuando sus actitudes son favorables hacia diversos factores de su trabajo o una baja satisfacción laboral cuando son negativas.

Pero ¿Qué sucede cuándo queremos medir la satisfacción laboral de un grupo? Si bien como hemos señalado antes en las definiciones de diversos autores sobre la actitud, esta es únicamente individual, existe un término para definir la satisfacción grupal que promedia las satisfacciones individuales de un grupo o unidad de trabajo este término es estado de ánimo.

Seguir el estado de ánimo del grupo es fundamental ya que puede ser que los individuos de un grupo de trabajo copien los papeles de sus compañeros y simulen sus actitudes para igualar al grupo.

Es importante a la hora de evaluar la satisfacción laboral considerar que esta se debe realizar de manera multidimensional y no solo de manera global, ya que aspectos donde el trabajador pareciera estar satisfecho elimina la satisfacción de otro aspecto, por ejemplo suponga usted que ha sido ascendido a un puesto de mayor categoría y sueldo, lo cual lo tiene enormemente satisfecho, pero este nuevo puesto exige de usted mayor disponibilidad de horarios lo que lo ha obligado a dejar sus actividades de entretenimiento, si lo que evaluaríamos sería solo la satisfacción por el ascenso la evaluación global saldría evidentemente alta, siendo que en la realidad no todos los aspectos relacionados con este ascenso son positivos.

Newstrom (2007: p.204) nos señala que por casos como el anterior, los estudios actuales de satisfacción laboral se centran en los diversos aspectos que se consideran importantes ya que estas “actitudes relacionadas con el trabajo predisponen al empleado a comportarse de cierta manera”.

Según Stephen (2009) existen dos métodos para medir la satisfacción laboral:

4. Método calificación única general: Consiste en pedir a las personas que respondan a una pregunta como la siguiente, ¿Qué tan satisfecho está con su trabajo?
5. Método de calificación sumada: Consiste en la suma de las facetas del trabajo identificando los puntos clave del trabajo.

#### *2.4. Elementos de la satisfacción laboral*

Con la satisfacción laboral se asocian diversos componentes ya que se refieren a elementos no solo físicos si no también personales tales como las emociones y valores.

Es por ello que primeramente podemos dividir los elementos que están directamente relacionados con el contenido del trabajo (naturaleza del trabajo) y aquellos que forman parte del contexto laboral (jefe, compañeros y empresa) según Newstrom (2009).

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2005) indican que los factores más importantes que componen a la satisfacción laboral son:

- Sueldo: Cantidad de sueldo recibida y la percepción de justicia con respecto a ello.
- Funciones: Grado de interés que se considera tienen las labores que se desempeñan en el trabajo y si éstas ofrecen oportunidades para aprender y aceptar responsabilidades.
- Oportunidades de ascenso: Disponibilidad de oportunidades de progreso.
- Supervisión: Competencia técnica y habilidades interpersonales del jefe

inmediato.

- Compañeros de trabajo: Grado de comodidad y apoyo a la productividad del entorno laboral.
- Condiciones de trabajo: Grado de comodidad y apoyo a la productividad del entorno laboral.
- Seguridad en el trabajo: Idea de que el puesto que se ocupa en la organización es relativamente seguro y cabe esperar a que continúe.

Hellriegel (2009) menciona cinco factores de la satisfacción laboral: satisfacción con el sueldo, la seguridad, lo social, la supervisión y el crecimiento.

De todos estos elementos disfrutar el trabajo en sí es la faceta o elemento que casi siempre se correlaciona con mayores niveles de satisfacción. La mayoría de los individuos prefieren un trabajo que plantee retos y sea estimulante, que otro que sea predecible y rutinario. (Robbins y Judge, 2009).

Por su parte Herzberg formuló su teoría de los dos factores de la motivación, llegó a la conclusión de que dos grupos de factores o condiciones inciden en la conducta laboral, al primer grupo lo llamó factores de higiene y al segundo factores motivacionales. En opinión de Herzberg, los factores de higiene o también llamados factores de mantenimiento, son necesarios para conservar un nivel razonable de satisfacción entre los empleados, Dentro de esta categoría se encuentran: políticas y procedimientos corporativos, condiciones laborales y seguridad de empleo, sueldos y prestaciones, calidad de la supervisión y relación con supervisores, colegas y subordinados. (Castillo, 2003).

## *2.5. El impacto en el entorno*

Es importante recordar que la satisfacción laboral es una pequeña parte de la satisfacción en la vida, el entorno que vive el empleado fuera de su trabajo influye directamente en este, pero debido al tiempo que el empleado pasa en el trabajo, la satisfacción laboral juega un papel fundamental en la satisfacción de la vida en general.

Newstrom (2009) definen este fenómeno como el efecto de derrame en ambas direcciones: la satisfacción laboral y la vital o de vida. Es por ello que es importante que los administradores vigilen no solo el entorno laboral inmediato sino también las actitudes de los empleados ante otros aspectos de su vida.

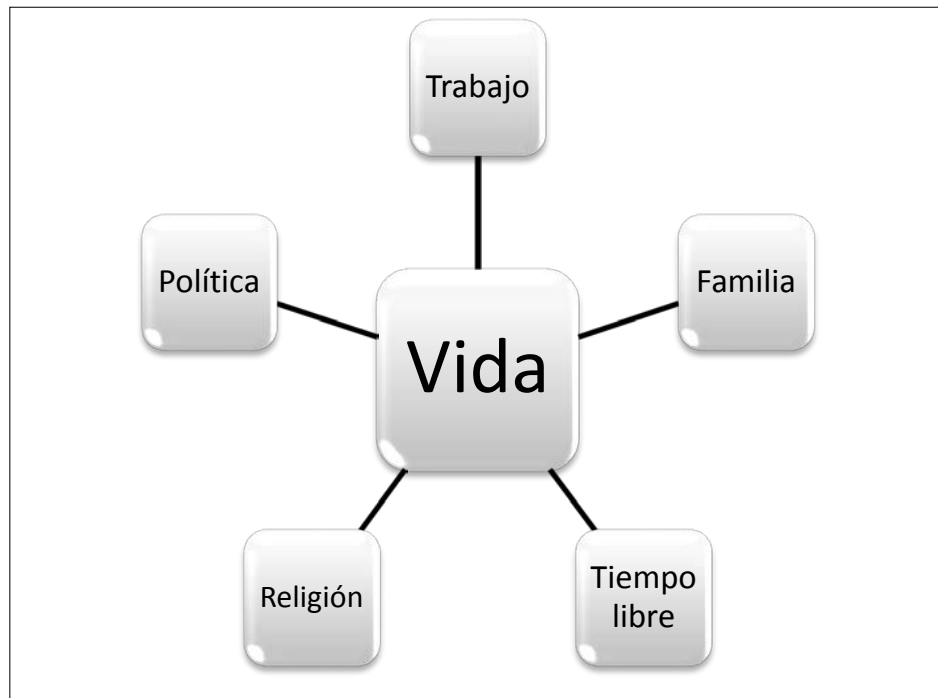


Figura 2 Algunos elementos respecto a la satisfacción de la vida

Fuente: Newstrom, Comportamiento Humano en el trabajo, 2007

La figura 2 nos muestra los diversos elementos que conforman la satisfacción de la vida, la importancia de que los gerentes o administradores tengan conocimiento de esta es que todos los aspectos arriba mencionados forman parte indispensable del ser humano, si hoy en día buscamos promover la dignidad humana es importante considerar estos aspectos para construir mejores organizaciones.

## 2.6. *El impacto en las organizaciones*

La satisfacción laboral es una de las actitudes más estudiadas por teóricos del comportamiento organizacional, ya que existe un nexo potencial entre la



satisfacción en el trabajo y diversos resultados que son deseables en la organización.

De acuerdo a Hellriegel (2009) la satisfacción laboral es importante para las organizaciones, puesto que una escasa satisfacción produce una costosa rotación de empleados, ausentismo, retardos e incluso mala salud mental.

Dubrin (2003) señala como principales resultados o consecuencias de la satisfacción las siguientes: alta productividad cuando el trabajo requiere contacto con la gente, mayor tendencia a lograr la lealtad de los clientes, bajo índice de ausentismo y rotación de personal, menos estrés y desgaste en el trabajo vida más satisfactoria

Para Newstrom (2009) cuando los empleados no están satisfechos con su trabajo pueden incurrir en los que se conoce como retiro psicológico, es decir el empleado divaga en su trabajo. Otro tipo de retiro es el físico, el cual se ve claramente en las ausencias no autorizadas, salidas tempranas, largas pausas o baja en el ritmo laboral, por último podrían incurrir en actos explícitos de agresión.

Por otra parte los empleados satisfechos dan casi siempre un servicio más allá del esperado, además de buscar la excelencia en cada cosa que hacen y tener un historial excepcional.

Los factores motivacionales según Herzberg producen altos niveles de motivación y de satisfacción en el trabajo. Incluyen logro, progreso, reconocimiento, responsabilidad y el trabajo mismo. (Dalton, 2007)

Stephen (2009) desarrolla un modelo de comportamiento organizacional (Co) de la satisfacción laboral que está compuesto por *variables dependientes* siendo las siguientes:

1. Productividad: una organización es productiva si alcanza sus metas y se hace transfiriendo insumos al producto al costo bajo.
2. Ausentismo: el ausentismo se define como la inasistencia frecuente al

trabajo.

3. Rotación: la rotación es el retiro permanente de una organización y puede ser voluntario o involuntario.
4. Conducta que se aparta de las normas de comportamiento en el trabajo: es aquella de manera voluntaria viola en forma significativa las normas organizacionales y por eso, amenaza el bienestar de la organización o el de sus miembros.
5. Comportamiento ciudadano organizacional: este es un comportamiento discrecional que no forma parte de los requerimientos formales del puesto de un empleado.
6. Satisfacción del trabajo: sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características.

Las variables independientes es la presunta causa de cierto cambio de la variable dependiente, siendo para el modelo Co las variables independientes las siguientes:

1. Variables a nivel del individuo: rasgos biográficos (edad, género, estado civil, etc.), rasgos de personalidad (valores, actitudes y aptitudes.)
2. Variable a nivel de grupo: el comportamiento de la gente en grupos es más que la suma de los individuos si actuaran por su cuenta.
3. Variables a nivel de sistema de la organización: el comportamiento organizacional alcanza su nivel más alto de sofisticación cuando se agrega una estructura formal a nuestro conocimiento previo del comportamiento del individuo y el grupo (Stephen, 2009).

Todos estos aspectos de la satisfacción laboral se pueden encontrar en constante cambio ya que esta es dinámica y los administradores deben de monitorearla continuamente, ya que las condiciones conducentes a una alta o baja satisfacción pueden fluctuar repentinamente. (Newstrom ,2009).

La educación organizacional positiva se ocupa de la forma en que las organizaciones desarrollan sus fortalezas, estimulan su vitalidad y recuperación, y desatan el potencial. Los analistas del comportamiento organizacional positivo han estudiado el concepto llamado “el mejor yo reflejado” pedir a los empleados que piensen en situaciones en las que estuvieron en su mejor momento personal a fin de entender cómo aprovechar sus fortalezas (Stephen, 2009).

### *2.6.1 El desempeño laboral*

La relación existente entre satisfacción y desempeño laboral es probablemente uno de los temas más debatidos y controvertidos. Muchas instituciones

Se han formulado tres planteamientos generales sobre esta relación según Ivancevich, Konopaske y Matteson (2005):

1. La satisfacción genera desempeño en el trabajo
2. El desempeño genera satisfacción en el trabajo
3. La relación entre satisfacción y desempeño en el trabajo se modera con otras variables como las recompensas.

Los dos primeros puntos tienen su base en investigaciones mixtas ya que no hay un sustento de que un empleado satisfecho necesariamente produzca mucho y bien, o que el que produce mucho y bien este satisfecho.

Por su parte el tercer punto nos indica que la satisfacción y el desempeño se relacionan en ciertas circunstancias tales como la participación del empleado o las recompensas, estas en específico si la percepción del trabajador indica si son justas y equitativas.

Robbins y Judge (2009) explican la correlación intensa entre la satisfacción en el trabajo y el desempeño, más aún cuando se pasa del nivel individual al de la organización, ya que cuando se reúnen datos sobre la satisfacción y la organización como un todo, se encuentra que las empresas que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas con pocos satisfechos.

Por su parte Newstrom (2007) indican que la relación establecida entre satisfacción y desempeño no es correcta, ya que los empleados satisfechos pueden tener alta, mediana o baja productividad. El autor señala que la relación causal más precisa es la que se relaciona con que el alto desempeño contribuye a una alta satisfacción.

La secuencia que se demuestra en la Figura 3 es que un mejor desempeño conduce a mayores recompensas económicas, sociológicas y psicológicas.

Si estas se consideran justas y equitativas entonces mejorará el nivel de satisfacción ya que los empleados percibirán que reciben los estímulos en proporción a su desempeño.

En cambio si las recompensas se perciben como injustas o inequitativas, es muy probable que el nivel de insatisfacción se eleve y se presenten conductas negativas tales como deserción, ausentismo, retrasos, robo, violencia o una pobre ciudadanía organizacional.

Si los administradores desean controlar estas indeseables consecuencias se sugiere atacar la fuente de ella, es decir la insatisfacción en lugar de perder el tiempo controlando las distintas respuestas.

De cualquier modo el nivel de satisfacción tiende a un mayor o menor compromiso, el cual afecta el esfuerzo y finalmente afecta de nueva cuenta el desempeño.

A esto se le conoce como el ciclo de desempeño-satisfacción-esfuerzo. Si la organización dedica sus esfuerzos en facilitar el desempeño del empleado, se obtendrán satisfacción y compromiso. Newstrom (2007).

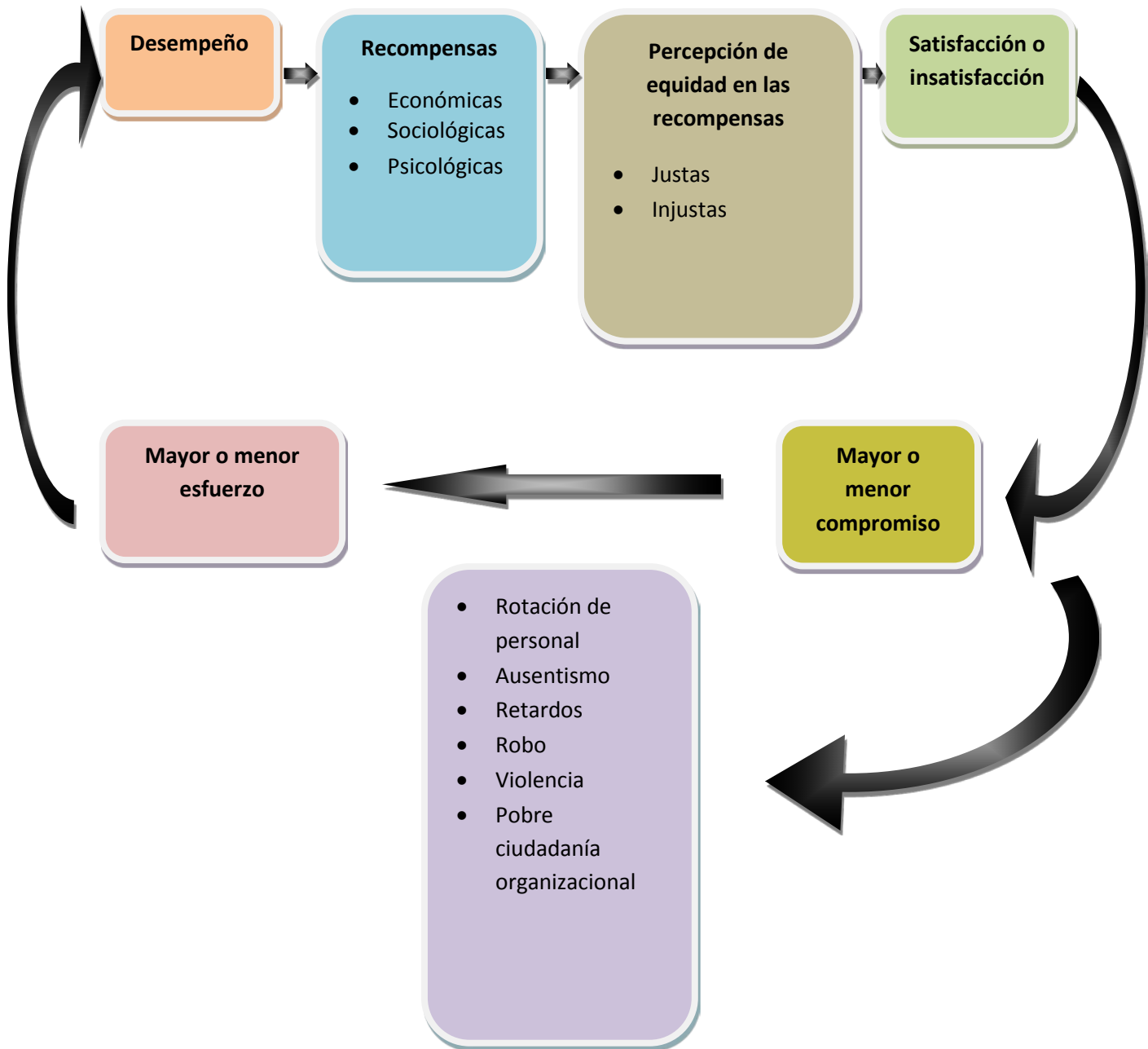


Figura 3. El ciclo desempeño-satisfacción-esfuerzo

Fuente: Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, 2007

### 2.6.3 Ausentismo y retardos

Uno de los resultados negativos generados de una baja satisfacción laboral es el ausentismo el cual puede ser moderado o débil. Robbins y Judge (2009)

Existe una relación directa de empleados que tienen altos niveles de satisfacción con alta asistencia que los pocos satisfechos.

#### *2.6.4 Rotación de personal*

Robbins y Judge (2009) señalan que una de las relaciones negativas de la satisfacción es la rotación de personal, la correlación entre estos dos conceptos es mucho más fuerte que con la de ausentismo. Además de aspectos fundamentales para dejar el trabajo como las oportunidades del mercado laboral, la antigüedad y las oportunidades de mejorar; el factor principal en esta relación es que el nivel de satisfacción es menos importante para predecir la rotación de aquellos con desempeño elevado, es decir es común que la organización emplee esfuerzos para conservar a esta clase de empleados.

Todo lo opuesto sucede con aquellos empleados que tienen mal desempeño, puesto que la organización se esfuerza poco para retenerlos.

La satisfacción laboral es el elemento de más influencia para los trabajadores con desempeño bajo que para los empleados de alto rendimiento.

Para Newstrom (2007) una mayor satisfacción laboral se asocia con una rotación baja. Mientras más satisfechos estén los empleados es menos probable que tengan el propósito de abandonar la empresa, en cambio los empleados con la satisfacción baja son los que tienen un alto índice de rotación.

La excesiva rotación de personal puede tener varios efectos negativos para la organización:

- Costos de separación (finiquitos)
- Costos de capacitación a nuevos empleados (cursos formales, así como experiencias informales)
- Costos de la vacante (pago por ayuda temporal , tiempos extras, servicio interrumpido)

- Costos de reemplazo (reclutamiento, selección y reubicación de nuevos miembros)
- Efectos sobre el estado de ánimo (pérdida de amistades, tensión a causa de los recortes de personal)

Reemplazar a un trabajador genera costos directos o indirectos elevados, se puede hacer presente un ambiente de tensión y tristeza a causa de la pérdida de compañeros de trabajo, así como los modelos sociales y laborales se desorganizan.

Por otra parte la rotación de personal puede ser positiva, ya que se abren las posibilidades de promoción interna, el cambio de personal conflictivo o la inyección de nuevo personal capacitado. Estos efectos de la rotación de personal son en efecto funcionales.

Newstrom (2007) señala que los administradores deben de aprender a ver más allá de la rotación de personal y a examinar muy bien la conveniencia de cada salida. El enfoque de prevención en esta parte es fundamental ya que identificar factores de riesgo en las personas que se van y en las que se quedan puede reducir la rotación no planeada y no controlada.

En los últimos años las empresas han tratado de trabajar aún más en retener a su personal talentoso, esto les ayuda a enfrentar la competencias y sobre todo los altos costos de reclutamiento y capacitación de nuevo personal.

En una encuesta de Gallup, Newstrom (2007) encontró que las empresas con más baja rotación de personal son las que aclaran expectativas, normas de conducta, y vigilan las señales tempranas de insatisfacción, además de esto proyectan la carrera de sus empleados, los recompensan y sobre todo les hacen saber que alguien se preocupa por ellos.

#### *2.6.5 Robo y la violencia*

A pesar de sonar un poco alarmista en muchas empresas el robo y la violencia se

presentan por una parte como el resultado de la insatisfacción laboral, pero por otro las causas subyacentes de estas consecuencias son mucho más profundas.

Newstrom (2007) nos señala que el robo o apropiación no autorizada de recursos de la compañía se puede dar por varias causas: un sentimiento de explotación, sobrecarga de trabajo o tratamiento impersonal por parte de la empresa. Los empleados justifican internamente de esta manera lo que consideran un tratamiento injusto por parte de sus superiores o de la compañía en sí.

El robo en realidad representa un problema mucho más ético que incluye la evasión de reglas, mismas que muchos rompen con el objetivo de alcanzar una meta, considerarlas inviable o pensar que existe una tolerancia a esta evasión. Aun así existen muchos factores que alientan al seguimiento de estas reglas como el temor a perder el empleo, el temor a perder una reputación, o las normas de ética personal. Es por ello que es muy probable que los empleados insatisfechos rompan o evadan las reglas para obtener un sentido de equidad.

Por otra parte la violencia es la consecuencia más extrema de la insatisfacción y se presenta por medio de agresiones físicas o verbales en el trabajo. La tensión en el trabajo puede ser tanto causa como efecto de la violencia. Esta es probablemente la consecuencia que más requiera de acciones preventivas apropiadas por parte de los administradores, quienes deben vigilar y estar atentos a las señales de insatisfacción que se puedan convertir en daños físico o verbal. Newstrom (2007)

#### *2.6.6 Otros efectos*

Más allá de las conductas negativas que surgen de la insatisfacción laboral, algunos empleados pueden mostrar actitudes positivas tales como la de ciudadanía global.

Newstrom (2007) define la ciudadanía organizacional como “las acciones direccionales por encima y más allá de las exigencias del deber y que promuevan el éxito de la empresa” (p. 214).



La ciudadanía organizacional está marcada por la espontaneidad, naturaleza voluntaria, efecto constructivo en los resultados y la colaboración inesperada hacia otros, además de que es opcional.

Todas estas acciones se encuentran enmarcadas por la conjunción de los talentos de los empleados que hacen que en la sumatoria las empresas se distingan y levanten por encima de sus competidores.

Los actos de buena ciudadanía se manifiestan por medio de la cortesía, de un espíritu tolerante ante inconvenientes laborales, de una meticulosidad inusual, de comportamientos serviciales y de diversas conductas cívicas.

Newstrom (2007) nos señala que hay tres razones para que este tipo de empleados lleven a cabo estas acciones:

- Una personalidad que los predispone a actuar de esta manera.
- La espera de reconocimientos y premios especiales.
- Mejorar su imagen pública.

Las conductas de ciudadanía organizacional son reconocidas por compañeros y por la empresa en sí. Estos actos individuales deben de ser propiciados por una cultura organizacional que los estimule a dar más de sí y que recompense por tales acciones.

Para concluir este capítulo como autora de este proyecto considero que la satisfacción laboral es una actitud positiva o negativa de las personas ante su trabajo, esta actitud se compone de diversos factores tanto personales como organizacionales que se encuentran interrelacionados. Tal como se vio anteriormente la satisfacción afecta directamente a la empresa o institución, ya que altos niveles de satisfacción dan como resultado a empleados que siempre busquen dar más y por lo tanto se desempeñen mejor y tenga la capacidad de aprovechar y poner a disposición de los demás sus fortalezas, lo que deriva en personas con historias excepcionales. Autores como Newstrom, Stephen, Hellriegel e Ivancevich, Konopase y Matteson sustentan esta postura propia.

## CAPÍTULO 3

### Marco Referencial

Para entender la importancia legal de la Satisfacción Laboral y el contexto donde se desarrolla éste estudio, a continuación se presentarán las instancias internacionales y nacionales que regulan y protegen la labor de los docentes; así mismo veremos la estructura la Universidad, la importancia del docente y las condiciones laborales actuales en la Universidad Iberoamericana Puebla.

#### *3.1. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y Organización Internacional del Trabajo (OIT)*

La satisfacción laboral es un tema relevante, pues a través de esta se puede detectar el desempeño de los trabajadores en una organización, es decir que las personas que conforman la empresa estén satisfechas con las actividades, salarios y condiciones de su trabajo.

La organización que regula el trato en los trabajadores es la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la cual es un organismo especializado de la Organización de Naciones Unidas (ONU), que tiene por objetivos la promoción de la justicia social y el reconocimiento de las normas fundamentales del trabajo, la creación de oportunidades de empleo y la mejora de las condiciones laborales en el mundo. (OIT, 2015)

La OIT intenta desmentir el mito de que las mejores condiciones de trabajo son demasiado costosas para la empresa. Las empresas que actúan para mejorar el impacto social y medioambiental de sus operaciones mejoran su reputación, reducen sus costos y fomentan la competitividad. Tanto la investigación académica como la experiencia práctica y las evaluaciones de diversos proyectos de la OIT demuestran que las prácticas responsables en el lugar de trabajo, tales como las

innovaciones en la organización del trabajo, el aprendizaje continuo en el lugar de trabajo, las buenas relaciones entre los trabajadores y la gerencia, y el respeto de los derechos de los trabajadores, son formas importantes de incrementar la productividad, a la vez que se promueve el trabajo decente.(OIT,2015)

Por su parte la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) menciona que la docencia en la enseñanza superior constituye una profesión que se adquiere y se mantiene gracias a un esfuerzo riguroso de estudio y de investigación durante toda la vida: es una forma de servicio público que requiere del personal docente de la enseñanza superior profundos conocimientos y un saber especializado; exige además un sentido de responsabilidad personal e institucional en la tarea de brindar educación y bienestar a los estudiantes y a la comunidad en general así como para alcanzar altos niveles profesionales en las actividades de estudio y la investigación. (UNESCO, 1997)

Las condiciones de trabajo del profesorado de la enseñanza superior deben ser tales que fomenten en el mayor grado posible una enseñanza, una labor intelectual, una investigación y un trabajo de extensión a la comunidad eficaces y permitan al personal docente de la enseñanza superior desempeñar sus tareas profesionales.

La UNESCO en conjunto con la OIT realizan la recomendación relativa a la situación del personal docente la cual se aprobó el 5 de octubre de 1966 en una conferencia intergubernamental especial convocada por la UNESCO en París, con la colaboración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). En este documento se establecen los derechos y las responsabilidades de los docentes, las normas internacionales para su capacitación inicial y su formación ulterior, y sus condiciones de contratación, empleo, enseñanza y aprendizaje. (UNESCO, 2008).

En esta recomendación resalta la mención específica que deben tomarse en cuenta por las instituciones de educación superior para determinar las condiciones de empleo. A continuación se mencionan estas condiciones:

- A. Ingreso en la profesión docente de la enseñanza superior
- B. Seguridad del empleo
- C. Evaluación
- D. Disciplina y despido
- E. Negociación de las condiciones de empleo
- F. Sueldos, volumen de trabajo, prestaciones de la seguridad social, salud y seguridad
- G. Permisos para estudios e investigaciones y vacaciones anuales
- H. Condiciones de empleo del personal docente femenino de la enseñanza superior
- I. Condiciones de empleo en la enseñanza superior del personal docente discapacitado
- J. Condiciones de empleo de personal docente que trabaja en la enseñanza superior con régimen de dedicación parcial

### *3.2. Ley para la coordinación de la Educación Superior*

Respecto al ámbito nacional nos encontramos con que el derecho a la educación y las condiciones en que se deben otorgar el servicio se establecen en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 3 y 31 y en la Ley General de Educación. Este marco legal sostiene que el sistema educativo está conformado por alumnos y educadores; planes y programas; y por las autoridades e instituciones educativas en conjunto.

En la Ley para la Coordinación de la Educación Superior, en su artículo 3 establece cuál es la educación superior, siendo la que se imparte después del bachillerato o de su equivalente, comprendiendo la educación normal, la tecnológica y la universitaria e incluye carreras profesionales cortas y estudios encaminados a

obtener los grados de licenciatura, maestría y doctorado, así como cursos de actualización y especialización.

Por lo que respecta a las funciones de docencia, investigación y difusión de la cultura que realice las instituciones de educación superior guardarán entre sí una relación armónica y complementaria.

En el artículo 11 establece que la educación superior debe prestar atención a las necesidades nacionales, regionales y estatales y a las necesidades institucionales de docencia, investigación y difusión de la cultura, el Estado proveerá a la coordinación de este tipo de educación en toda la República, mediante el fomento de la interacción armónica y solidaria entre las instituciones de educación superior y a través de la asignación de recursos públicos disponibles destinados a dicho servicio, conforme a las prioridades, objetivos y lineamientos previstos por esta ley.

Para proveer a la coordinación la Federación realizará las funciones siguientes (art. 12):

- I.- Promover, fomentar y coordinar acciones programáticas que vinculen la planeación institucional e interinstitucional de la educación superior con los objetivos, lineamientos y prioridades que demande el desarrollo integral del país.
- II.- Auspiciar y apoyar la celebración y aplicación de convenios para el fomento y desarrollo armónico de la educación superior, entre la Federación, los Estados y los Municipios.
- III.- Fomentar la evaluación del desarrollo de la educación superior con la participación de las instituciones.
- IV.- Apoyar la educación superior mediante la asignación de recursos públicos federales.

Entre las funciones legalmente establecidas, no se menciona ninguna relativa al fortalecimiento de la labor académica, lo que permitirá que el objetivo de la coordinación entre los tres niveles de gobierno pudiera desarrollar acciones concretas y de esta manera incidir en la parte sustantiva del sistema de educación en el nivel superior.

Esta ausencia no debe de ser de alguna manera sorpresiva, si se toma en consideración que la legislación mencionada se encuentra integrada únicamente por 20 artículos, demostrando el poco interés del legislador en esta materia, por lo que resulta fácilmente deducible que la ausencia mencionada en el párrafo anterior, y que se relaciona directamente con este trabajo, no sea la única que de manera sustancial se pueda ubicar.

### *3.3 La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación superior (ANUIES).*

El Consejo Nacional de la ANUIES acordó el inicio de un análisis colectivo en el seno de la Asociación para construir la visión del Sistema de Educación Superior (SES), ya que ésta desea que el país la alcance para el año 2020, en el cual se plantearán líneas estratégicas de desarrollo de la educación superior a mediano y largo plazos, que coadyuvarán al fortalecimiento de las Instituciones de Educación Superior (IES) asociadas y del sistema de educación superior en su conjunto.

En la visión 2020 del sistema de educación superior existirá un compromiso efectivo del gobierno en todos sus niveles de los poderes legislativos y de la sociedad civil, con la educación superior.

Se considera la existencia de un sistema de educación superior vigoroso, que realizará sus tareas sustantivas de formación de profesionales e investigadores, de generación y aplicación del conocimiento, y de extensión y preservación de la cultura, en condiciones de calidad, pertinencia, cobertura y equidad equiparables con los indicadores internacionales.

En este sentido, parece importante observar las políticas que logren la verdadera implementación de estas tareas sustantivas en la generación de académicos y docentes que puedan colocar al estado Mexicano en los mejores lugares entre los demás países.

Finalmente, establece que la educación, y la educación superior en particular, contribuye de manera fundamental a que los mexicanos disfruten de paz y prosperidad en un marco de libertad, democracia, justicia y solidaridad (ANUIES, 2000)

Se busca impulsar la consolidación del SES es imprescindible establecer un conjunto integrado de estrategias y diseñar programas y proyectos viables, que permitan alcanzar la visión del futuro deseado.

En los años 80 se buscó fortalecer la habilitación y la permanencia de los profesores de tiempo completo en la IES públicas, la consolidación del conjunto de los profesores de tiempo es reciente, en un inicio se crearon plazas de personal académico volviendo se imprescindible establecer programas y estrategias para incrementar los ingresos del personal académico de carrera para evitar su partida a sectores mejor renumerados.

Por lo anterior en los años 80 surgieron el Sistema Nacional de Investigadores dentro de las IES, programas de estímulos a la productividad en la década de los noventa, que han cumplido, hasta cierto punto, el propósito de arraigar en las IES públicas al personal académico de carrera. Paralelamente, el CONACyT impulsó un programa de repatriación de los becarios de alto nivel que habían optado por realizar sus actividades académicas en el extranjero, con el propósito de fortalecer las plantillas de profesores de tiempo completo en las IES (ANUIES, 2000).

Es importante concentración de personal de tiempo completo en las universidades públicas estatales en donde las relaciones de personal de tiempo completo respecto al total de profesores son, en general, más bajas. Igualmente, se tomó conciencia de la importancia de contar con verdaderos cuerpos académicos

al interior de cada dependencia, y no solamente con un número mayor de profesores de tiempo completo con estudios de posgrado (maestría y doctorado) desvinculados entre sí en el cumplimiento de sus funciones.

El cuerpo académico ilustra un elemento típico de un sistema abierto de educación superior, en la medida en que su consolidación está sustentada en la creación de condiciones que favorezcan el intercambio y la colaboración interinstitucional.

En este sentido, resulta importante considerar que esta fortaleza en las instituciones de naturaleza pública pudiera ser tomada en cuenta dentro de las que son de naturaleza privada, ya que sin importar su origen, ambas deben de compartir en lo sustancial sus objetivos.

En un sistema cerrado los cuerpos académicos pueden funcionar dentro de las dependencias de las IES en que se ubican, pero difícilmente pueden hacerlo plenamente, de manera que constituyan elementos fundamentales para la elevación de la calidad de la educación superior. Sin embargo, la generalización de esos cuerpos académicos en todas las dependencias universitarias, colocará al sistema en un estado diferente que estimulará los intercambios de profesores, primero, y después de sus estudiantes (ANUIES, 2000).

La ampliación y consolidación de los cuerpos académicos de las IES, lo que se plantea como el elemento central de la estrategia de mejoramiento del sistema de educación superior. El desarrollo de estas funciones, a su vez, aportará elementos enriquecedores a la misma docencia.

Es necesario consolidar el Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación para dar fe de la calidad de los programas académicos que se ofrecen, impulsar el aseguramiento de su calidad y dar sustento, entre otras cosas, a los programas de movilidad de estudiantes entre las diversas instituciones.

El SES de México se transformará en la medida en que en el interior de cada una de las instituciones que lo conforman y sus dependencias académicas se



establezcan mecanismos para ello y en la medida en que los profesores, alumnos, autoridades y trabajadores lo consigan (ANUIES, 2000).

#### *3.4. Sistema Universitario Jesuita*

El aporte principal de los Jesuitas se desarrolla en el campo de la educación formal a través de varios colegios y universidades, además se desarrollan en el campo del apostolado social, actividades parroquiales en zonas pobres, centros de investigación, casa de ejercicios espirituales, formación sacerdotal, religiosa y el acompañamiento espiritual como confesores y directores espirituales.

El Sistema Universitario Jesuita es una obra educativa que permite el apoyo mutuo, así como la formación de una comunidad universitaria en un concepto que trasciende la ubicación física de cada uno de los planteles que lo conforman.

Actualmente está constituido por 9 Universidades, 7 confiadas a la Compañía de Jesús, y dos universidades Asociadas que en su conjunto buscan cumplir con la misión de la obra educativa de la Provincia Mexicana de la Compañía de Jesús, las cuales son: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), Universidad Iberoamericana Ciudad de México, Universidad Iberoamericana Torreón ,Universidad Iberoamericana León, Universidad Iberoamericana Tijuana , Universidad Iberoamericana Puebla, Universidad Loyola del Pacífico y el Instituto Superior Intercultural Ayuuk que se encuentra en Jaltepec de Candayoc en Oaxaca.

Cada una de ellas es independiente en lo laboral, lo financiero, en la oferta curricular, en la oferta de educación continua y en su organización interna.

Las Universidades miembros del Sistema Universitario Jesuita comparten la misión de la Compañía de Jesús, el modelo educativo y pedagogía al modo ignaciano, una misma concepción curricular a partir de la cual cada Universidad organiza y opera sus propios planes de estudio, agendas de investigación, estilo de gestión académica colegiada y planeación estratégica como sistema. (Sistema Universitario Jesuita, 2011)

### *3.5. Universidad Iberoamericana Puebla*

La Universidad Iberoamericana Puebla, es una institución educativa que pertenece y asume el proyecto educativo de la Compañía de Jesús cuyos miembros son conocidos como jesuitas, esta es una orden religiosa fundada por San Ignacio de Loyola y nueve compañeros en 1540.

Desde entonces la Compañía de Jesús se ha extendido por todos los continentes y continúa teniendo como un rasgo fundamental el servir a las Iglesias. Actualmente existen 18,815 Jesuitas en el mundo, de los cuales 385 pertenecen a la provincia mexicana. (Universidad Iberoamericana Puebla, 2011).

En diciembre de 1982 se constituye una asociación civil formada por un Comité del Colegio Oriente, egresados y ex alumnos de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México para fundar la Universidad Iberoamericana Puebla, la cual inició sus cursos formales de Licenciatura en agosto de 1983 con cuatro carreras: Administración de empresas, Diseño Gráfico, Comunicación y Relaciones Industriales. Su primer edificio estuvo en la Avenida Ignacio Zaragoza y su primer rector fue el Mtro. Manuel Acévez Araiza, S. J. (Universidad Iberoamericana Puebla, 2011).

En la Misión de la Universidad Iberoamericana Puebla vemos la importancia que tienen los profesores de asignatura para “formar hombres y mujeres profesionales, competentes, libres y comprometidos para y con los demás; generar conocimiento sustentado en su excelencia académica y solidaria”.

Por otra parte en la visión podemos apreciar la inferencia de nuestros docentes en: “Ser Universidad de referencia por su calidad formativa, de investigación y articulación social”.

Sumado a esto encontramos en la filosofía como objetivo: “la formación de hombres y mujeres íntegros, cualidad que implica tener una excelencia profesional, aprender a pensar por sí mismos y ser capaces de encontrar causas por las que

vale la pena dedicar la vida y tomar decisiones. El papel de la Ibero no estaría completo si no buscara la excelencia académica, a través de la actualización y formación de sus profesores, y el mejoramiento de los recursos. (Universidad Iberoamericana Puebla, 2009)

La Universidad Iberoamericana Puebla, actualmente se encuentra organizada en cuatro grandes Direcciones Generales que son: Dirección General Académica, Dirección General del Medio Universitario, Dirección General de Desarrollo Institucional y Dirección General de Administración y Finanzas y un Staff de planeación que depende directamente de la Rectoría

### *3.6. Departamento de Ciencias Sociales*

En el 2010 y como parte de un proceso de reestructuración, la Universidad decide modificar su organización académica con el fin de enfrentar de manera más pertinente, los retos que la realidad social y educativa del país y la región demandan.

El nuevo Departamento de Ciencias Sociales fue creado en octubre de ese mismo año y quedó integrado por programas académicos y personas de diferentes áreas de la universidad anteriormente adscritos a los Departamentos de Economía y Negocios (ahora Departamento de Negocios), Ciencias Sociales y Humanidades (actualmente, Departamentos de Ciencias Sociales y Humanidades por separado) y Ciencias para el Desarrollo Humano (hoy Departamento de Ciencias de la Salud).

Está integrado por las licenciaturas en Derecho, Ciencias Ambientales y Desarrollo Sustentable y Ciencias Políticas y Administración Pública, Economía y Finanzas y Relaciones Internacionales. Su área de posgrado comprende las maestrías en Derecho, en Políticas Públicas y en Gestión de Empresas de Economía Social. Además de los programas académicos en el Departamento se cuenta con la coordinación Regional y Nacional del Campo Estratégico de Pobreza y Exclusión, el cual es un proyecto a nivel AUSJAL en Latinoamérica.

Desde su formación, se identificó el objetivo de calidad académica con pertinencia social, como el punto de partida fundamental para convertir al nuevo Departamento de Ciencias Sociales en un espacio universitario donde la calidad académica esté en función de que los conocimientos y saberes surjan de la realidad social en la que se inserta y pueda con ello, responder de manera más pertinente a las necesidades de esa realidad. (Universidad Iberoamericana Puebla, 2011).

Como podemos observar en la figura 4 que corresponde al organigrama del Departamento de Ciencias Sociales, este se encuentra compuesto por 12 académicos y 2 administrativos, es el Departamento de la Dirección General Académica que cuenta con más proyección al exterior por sus investigaciones y eventos en conjunto con otras instituciones.

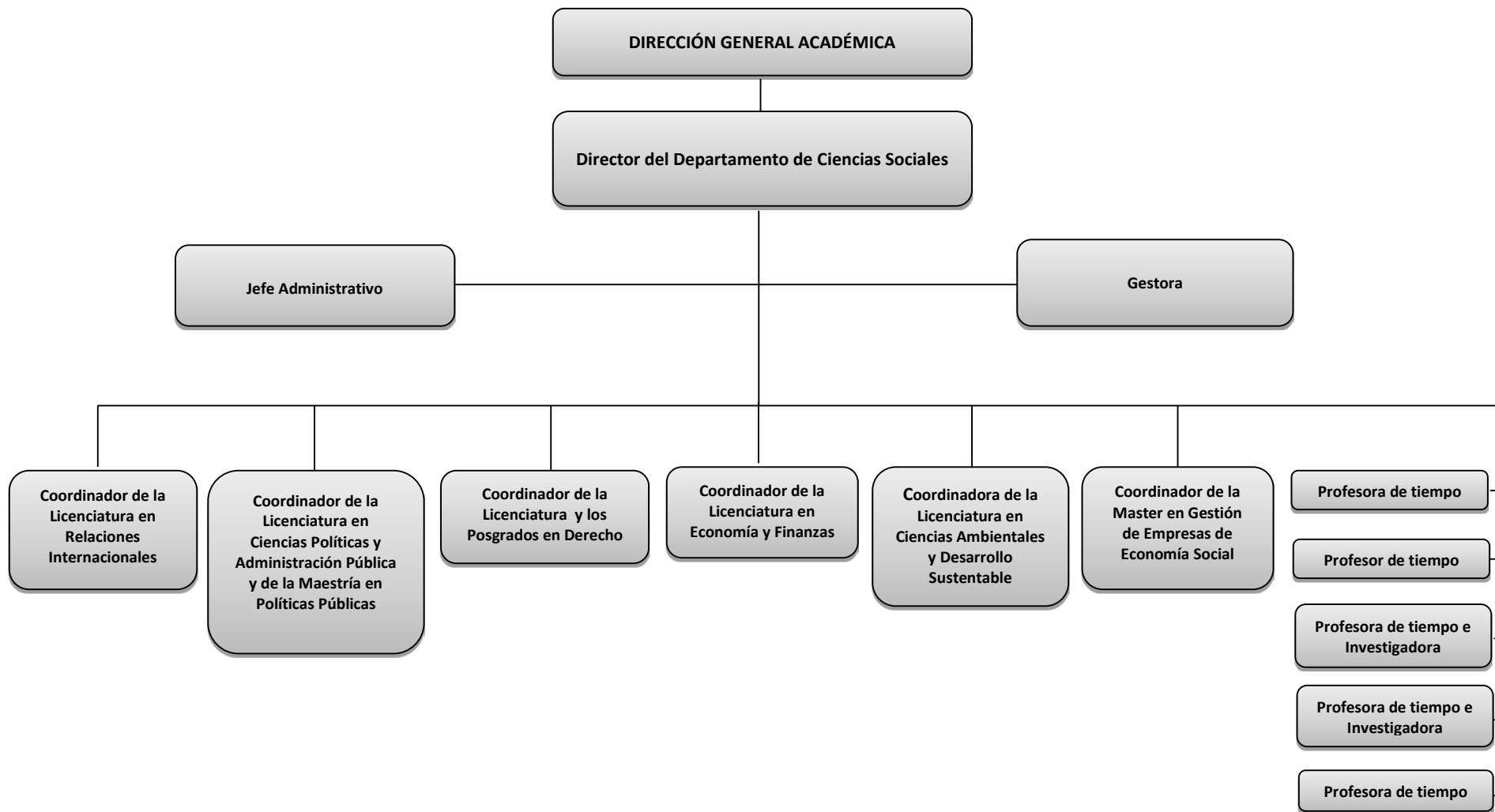


Figura 4 Organigrama del Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana Puebla.

Fuente: Dirección de Recursos Humanos, 2015

### *3.7. Los profesores de Asignatura del Departamento de Ciencias Sociales*

Como se mencionó en el capítulo 1, en la Universidad Iberoamericana Puebla se cuenta con varios regímenes de contratación, entre ellos está el del profesor de asignatura.

Según la Comunicación Oficial número 88 (2003) de la Universidad Iberoamericana Puebla, se considera como personal académico al que haya sido contratado como tal según los reglamentos vigentes.

La funciones principales del personal académico serán primordialmente las de “impartir, criticar y enriquecer la Educación superior mediante la docencia, la investigación, la difusión, los servicios académico profesionales y la administración de los académico-educativo” (Comunicación Oficial 88, 2003, p. 4)

El personal académico educativo se distribuye en cuatro grupos: los que desempeñan funciones propiamente académicas o administrativas de lo académico, denominados Académicos; los que dan apoyo a estas, denominados auxiliares académicos; los que desempeñan funciones formativas de talleres artísticos; los que se desempeñan en funciones formativas en el deporte y los que desempeñan funciones técnico académicas.

Se clasifican según sus funciones y actividades, por el tiempo que le dedican a la institución y por su vinculación con la misma.

Por sus funciones y actividades son académicos quienes realizan funciones de docencia, investigación, difusión o actividades administrativas de lo académico.

Con referente al tiempo que dedican a la institución, el personal académico se clasifica en personal de tiempo y personal de asignatura.

El personal de Asignatura es aquel profesionista destacado en su campo que dedica un máximo de 16 horas de laborales semanales.

### *3.7.1. Proceso de selección y contratación*

Todo profesional que quiera formar parte de la comunidad académica de la Universidad Iberoamericana Puebla tiene que cumplir ciertos requisitos, los cuales servirán posteriormente para asignarle la categoría académica que se relaciona directamente con el sueldo. De forma general los requisitos se agrupan en preparación académica, experiencia profesional y experiencia docente.

El aspirante a profesor de asignatura debe pasar como primer filtro la entrevista con el coordinador de Licenciatura, quien verificará si sus conocimientos y experiencia son necesarios para alguna materia que sea previamente autorizada por la Comisión de Revisión de Planes de Estudio (CORPLE).

En algunos departamentos se realiza una clase muestra para demostrar ante un comité el dominio de la materia y de competencias docentes. En el caso del Departamento de Ciencias Sociales la entrevista con el coordinador es el único filtro para ser seleccionado como profesor de asignatura.

Una vez seleccionado, el profesor de reunir sus documentos para formar su expediente, el cual se entregará al Jefe Administrativo correspondiente y quien a su vez lo dará al CAPS (Centro de Atención de Pagos y Servicios), mismo que valida, captura y archiva los documentos.

Es importante aclarar que la forma de contratación de la Institución es la de honorarios, si algún docente no desea esta forma de contractual, puede optar por cobrar por medio de una empresa reconocida por la Universidad: PEA (Proactivos en Educación), misma que los contrata para ofrecer sus servicios profesionales, PEA les cobra a los profesores adscritos los impuestos y gastos de tipo administrativos.

El CAPS es el centro encargado de que una vez integrado el expediente el profesor tenga su credencial y calcomanía para el estacionamiento, además de depositar su pago en tiempo y forma como lo marca el calendario.

Una vez acreditado el docente, el Jefe Administrativo del área podrá cargarlo en el sistema de Control Escolar en las materias que se le han asignado.

### 3.7.2. *Categorías Académicas*

El Comunicado Oficial 88 (2003) nos indica que en la Universidad Iberoamericana Puebla los académicos tanto de tiempo como de asignatura están sujetos a una categoría que se otorga en reconocimiento a su adhesión al Ideario de la Universidad, sus méritos y excelencia académica, su preparación y superación académica que incluyen actividades de capacitación y mejoramiento académico, preparación y desarrollo docente, actividades de investigación, publicaciones y diversas actividades de difusión, experiencia profesional y vinculación con la institución.

Las categorías de los académicos de asignatura son las siguientes (de la más baja a la más alta): D, C, B, A y AA.

En cada una de estas categorías los académicos deben de cubrir ciertos requisitos para ingresar en la categoría y otros más para ser promovido a la siguiente categoría. Sólo la categoría doble AA no se otorga al ingreso y requiere un trámite especial y la aprobación del Comité Académico de la Universidad.

### 3.7.3. *Sueldos y prestaciones*

Junto con su contratación, al profesor de asignatura se le asigna una categoría académica que determina el pago que recibirá por sus servicios a la Universidad.

El pago a los docentes se hace dos veces en el semestre durante Primavera y Otoño y uno en Verano.

El concepto de hora/semestre se compone de la cuota por hora multiplicada por el total de horas en 16 semanas en los semestres de Primavera y Otoño, en 8 en el periodo de verano, lo que dará como resultado el monto más el impuesto correspondiente que se pagará en el periodo. (Instructivo para el pago de materias de plan grupos, 2010)

Existe un tipo de contratación no mencionado en el párrafo anterior que es el conocido como PD&H, este no se ofrece a profesores de nuevo ingreso pues se



busca que la tengan únicamente los profesores que participan en la Universidad de Ayuuk o que tengan alguna condición muy especial como por ejemplo de salud, ya que PD&H contrata al profesor otorgándole las prestaciones mínimas de ley como seguro social. En el Departamento de Ciencias Sociales se cuenta con sólo dos profesores con este tipo de contrato.

Los tabuladores pago hora semestre por honorarios y por PD&H son distintos como podemos ver en las siguientes tablas:

<b>Categoría</b>	<b>Otoño 2015</b>
<b>AA</b>	283.53
<b>A</b>	218.44
<b>B</b>	172.66
<b>C</b>	128.53
<b>D</b>	102.60
<b>E</b>	59.02

Tabla 2. Tabulador honorario y factura pago Licenciatura. Fuente: Centro de Atención de Pagos y Servicios 2015

<b>Categoría</b>	<b>Otoño 2015</b>
<b>AA</b>	266.98
<b>A</b>	205.20
<b>B</b>	162.18
<b>C</b>	121.36
<b>D</b>	96.53
<b>E</b>	55.16

Tabla 3. Tabulador PD&H pago Licenciatura. Fuente: Centro de Atención de Pagos y Servicios 2015

El Comité Administrativo de la Universidad Iberoamericana es el órgano responsable de revisar y modificar los tabuladores de categorías.

Para el segundo pago del semestre de Otoño 2015 se aplicó un aumento del 4% al pago hora clase, mismo que se muestra ya en las tablas 2 y 3.

Los profesores PSP (honorarios y facturas) disfrutan de los siguientes beneficios por ser trabajadores de la Universidad: Uso del estacionamiento sin costo, credencial de Identificación como profesor de asignatura, equipo electrónico para impartir sus clases, prestamos de material en Biblioteca Interactiva Pedro Arrupe S.J., uso de salas de cómputo, seguro contra accidentes durante estancia y traslado al sitio de trabajo, servicio médico en la Universidad, cursos de formación de profesores impartidos por la coordinación de profesores y educación virtual sin costo, eventos académicos con descuentos, costo especial en talleres artísticos y deportivos, 50% de descuento en diplomados mientras estén activos y un porcentaje de beca en maestrías dependiendo de la antigüedad en la Institución, se cuenta en semestres ininterrumpidos ya sea en programas de Licenciatura o Posgrado y se otorgan con solicitud de beca a comité de la siguiente manera: 10% cuando haya impartido 4 semestres, 20% cuando haya impartido 5 semestres, 30% para 6 semestres, 40% para 7 y 50% para 8 o más (Reglamento de financiamiento educativo de Licenciatura y Posgrado, 2014).

## CAPÍTULO 4

### Diagnóstico y propuesta

#### 4.1. Diseño del instrumento

Para el diseño del instrumento se tomó como base las teorías de Herzberg, Hellriegel e Ivancevich, Konopaske y Matteson sobre los elementos que conforman la satisfacción laboral, de esta manera se realizó un cuadro comparativo con la finalidad de unificar factores similares.

			Teoría Hellriegel				
			SUELDO	SEGURIDAD	SOCIAL	SUPERVISIÓN	CRECIMIENTO
Teoría Herzberg	Higiene	Políticas y procedimientos corporativos		X			
		Condiciones laborales		X			
		Sueldos	X				
		Calidad de la supervisión				X	
		Relación compañeros			x		
	Motivacionales	Logros					X
		Progreso					X
		Reconocimiento			X		
		Responsabilidad				X	
		El trabajo mismo					X

Nota.- El sombreado corresponde a la propuesta de Ivancevich, Konopaske y Matteson

Tabla 4. Teorías sobre satisfacción laboral. Fuente: elaboración propia

Además se tomaron como referencia de lo general a lo particular las primeras siete condiciones de empleo de la recomendación relativa a la condición del

personal docente de la enseñanza superior de la UNESCO; estas se ajustaron con las dimensiones obtenidas de las teorías antes mencionadas para establecer el instrumento de medición.

<b>Condiciones de Empleo UNESCO</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Ítems</b>
Ingreso en la profesión docente de la enseñanza superior	<i>Reconocimiento</i>	3. Cuando llevo a cabo bien mi trabajo recibo reconocimiento por parte del Coordinador. 8. Conozco a otros Profesores que imparten clases en la misma licenciatura que yo. 20. Este último mes, he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho. 25. Contar con el reconocimiento de mis superiores y de la institución acerca de mi trabajo es importante para mí.
Seguridad en el empleo	<i>Seguridad Laboral</i>	7. Cuento con la tranquilidad de mantener mi trabajo. 15. Tengo la libertad de expresar a las autoridades universitarias lo que pienso
Evaluación	<i>Logro</i>	1. Continuamente me siento satisfecho(a) con los logros que obtengo con mi trabajo docente. 2. En el último año, he alcanzado logros importantes en mi trabajo como Profesor.
Negociación de las condiciones de empleo	<i>Trabajo en si</i>	4. Me gusta el trabajo que realizo dando clases. 12. La Universidad es un buen lugar para trabajar. 26. El trabajo que realizo me entusiasma y motiva. 29. La relación con mi Coordinador es buena.
	<i>Políticas corporativas</i>	17. Las políticas administrativas de la Universidad son claras y justas. 22. Las políticas que define la Universidad siempre se llevan a la práctica.
Sueldos, volumen de trabajo, prestaciones de seguridad social, salud y seguridad.	<i>Salario y prestaciones</i>	6. El salario que recibo es acorde para el trabajo que realizo. 13. Conozco las políticas administrativas relacionadas con las promociones de categoría académica. 19. En el último año, he obtenido algún tipo de beneficio económico adicional a mi sueldo. 24. Mi salario es justo
	<i>Responsabilidad</i>	11. Conozco las actividades que debo realizar como Profesor. 14. La carga de trabajo como Profesor me parece adecuada. 27. Conozco los beneficios con los que cuento por ser Profesor en la Universidad. 30. Me siento bien cuando se me solicita apoyar en alguna actividad en la Universidad fuera de mis horas clase.
Permisos para estudios e investigaciones y vacaciones anuales	<i>Crecimiento</i>	9. En el último año, he obtenido algún tipo de promoción. 16. La Universidad me apoya constantemente en mi crecimiento personal y profesional. 21. En este último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer profesionalmente en la Universidad. 28. Es importante para mí el crecimiento y progreso profesional.
Disciplina y Despido	<i>Supervisión</i>	5. Cuento con las condiciones para realizar con libertad mis tareas académicas.

		<p>10. Recibo un trato justo por parte del Coordinador y Director de Departamento.</p> <p>18. Mi Coordinador supervisa mi trabajo, indicándome si lo hice bien o mal, esto con el fin de mejorar.</p> <p>23. La Universidad cuenta con un programa adecuado de capacitación.</p>
--	--	--

Tabla 5. Diseño del instrumento de medición. Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la Tabla 5, las preguntas fueron colocadas de manera que no siguieran un orden consecutivo a cada una de las dimensiones que integran el cuestionario, a fin de evitar una predisposición en las respuestas, tratando de lograr en cambio una certeza en el análisis de las dimensiones, y en su caso de las respuestas en su conjunto.

Para la medición se decidió ocupar la escala de Likert, la cual es generalmente ocupada en la medición de actitudes. En ésta escala de clasificación por ítem el participante en el estudio indica el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones de una serie acerca del objeto de estímulo. Cada reactivo tiene 5 categorías de respuestas que van del “totalmente en desacuerdo” a “totalmente de acuerdo”. (Malhotra, 2008).

Tal como lo propone la escala de Likert, en el instrumento se aplicarán 5 categorías para la medición de la satisfacción laboral como a continuación se describe:

1= En total desacuerdo

2= En desacuerdo

3= Indeciso

4= De acuerdo

5= En total de acuerdo

De esta manera el instrumento de medición quedo de la siguiente forma:



Buen día, estoy realizando una investigación acerca de la Satisfacción Laboral de los Profesores del Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana Puebla. La recopilación de los datos tiene un fin académico, por lo cual la información que nos proporcione será estrictamente confidencial. Por favor indique hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes aseveraciones. Marque con una “X” el número que corresponda, siguiendo la escala que se indica a continuación:

1.-Estoy en total desacuerdo. (TD)

2.-Estoy en desacuerdo. (D)

3.-Indeciso. (I)

4.-Estoy de acuerdo. (A)

5.-Estoy totalmente de acuerdo. (TA)

Edad \_\_\_\_\_ Licenciatura en la que imparte clases \_\_\_\_\_

Tiempo de impartir clases en la Universidad \_\_\_\_\_ Género \_\_\_\_\_

Grado máximo de estudios \_\_\_\_\_

<b>Aseveraciones</b>		<b>TD</b>	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>A</b>	<b>TA</b>
1	Continuamente me siento satisfecho(a) con los logros que obtengo con mi trabajo docente.	1	2	3	4	5
2	En el último año, he alcanzado logros importantes en mi trabajo como Profesor.	1	2	3	4	5
3	Cuando llevo a cabo bien mi trabajo recibo reconocimiento por parte del Coordinador.	1	2	3	4	5
4	Me gusta el trabajo que realizo dando clases.	1	2	3	4	5
5	Cuento con las condiciones para realizar con libertad mis tareas académicas.	1	2	3	4	5
6	El salario que recibo es acorde para el trabajo que realizo.	1	2	3	4	5
7	Cuento con la tranquilidad de mantener mi trabajo.	1	2	3	4	5
8	Conozco a otros Profesores que imparten clases en la misma licenciatura que yo.	1	2	3	4	5
9	En el último año, he obtenido algún tipo de promoción.	1	2	3	4	5

10 Recibo un trato justo por parte del Coordinador y Director de Departamento.	1	2	3	4	5
11 Conozco las actividades que debo realizar como Profesor.	1	2	3	4	5
12 La Universidad es un buen lugar para trabajar.	1	2	3	4	5
13 Conozco las políticas administrativas relacionadas con las promociones de categoría académica.	1	2	3	4	5
14 La carga de trabajo como Profesor me parece adecuada.	1	2	3	4	5
15 Tengo la libertad de expresar a las autoridades universitarias lo que pienso.	1	2	3	4	5
16 La Universidad me apoya constantemente en mi crecimiento personal y profesional.	1	2	3	4	5
17 Las políticas administrativas de la Universidad son claras y justas.	1	2	3	4	5
18 Mi Coordinador supervisa mi trabajo, indicándome si lo hice bien o mal, esto con el fin de mejorar.	1	2	3	4	5
19 En el último año, he obtenido algún tipo de beneficio económico adicional a mi sueldo.	1	2	3	4	5
20 Este último mes, he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho.	1	2	3	4	5
21 En este último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer profesionalmente en la Universidad.	1	2	3	4	5
22 Las políticas que define la Universidad siempre se llevan a la práctica.	1	2	3	4	5
23 La Universidad cuenta con un programa adecuado de capacitación.	1	2	3	4	5
24 Mi salario es justo	1	2	3	4	5
25 Contar con el reconocimiento de mis superiores y de la institución acerca de mi trabajo es importante para mí.	1	2	3	4	5
26 El trabajo que realizo me entusiasma y motiva.	1	2	3	4	5
27 Conozco los beneficios con los que cuento por ser Profesor en la Universidad.	1	2	3	4	5
28 Es importante para mí el crecimiento y progreso profesional.	1	2	3	4	5
29 La relación con mi Coordinador es buena.	1	2	3	4	5
30 Me siento bien cuando se me solicita apoyar en alguna actividad en la Universidad fuera de mis horas clase.	1	2	3	4	5

**31. ¿Cuál es su grado de satisfacción en la Universidad como lugar de trabajo?** \_\_\_Muy Insatisfecho \_\_\_Insatisfecho \_\_\_Indiferente \_\_\_Satisfecho \_\_\_ Muy Satisfecho

## 4.2. Aplicación del Instrumento

Para la elaboración de éste estudio se invitó a los 118 profesores de asignatura que forman parte del Departamento a responder el instrumento en un periodo de 8 días estipulados del 14 al 21 de octubre de 2015, de ellos participaron 100 que equivale al 84.74% del total de la población. Los cuestionarios fueron enviados por correo electrónico y se solicitó se entregaran respondidos en papel a la gestora del Departamento y 3 profesores lo devolvieron vía electrónica.

Los cuestionarios aplicados arrojaron los siguientes datos generales (se observó que en algunos casos existieron omisiones en el llenado de estas categorías generales): Por género, el 65% fueron hombres y el 35% mujeres; en grado de estudios se aprecia que el grado máximo de estudios es del 62% con maestría, el 26% con doctorado y el 12% con licenciatura. Para el caso de la antigüedad en la Institución, se crearon segmentos de cinco años, siendo el universo con mayor número de profesores el rango de 1 a 5 años, con un 57%, con 1 año o menos el 17%, de 6 a 10 años, en un 11%; de 11 a 15 años, con un 8%; de 16 a 20 años con un 5% y con un 1% los profesores en el rango de 21 a 25 años. En cuanto a la edad de los profesores, también se establecieron rangos de 5 años, iniciando a los 21. Los universos más amplios son aquellos que van de los 36 a los 40 y de los 41 a los 45 años, con un 21% en ambas categorías; con el 12% en el rango de 46 a 50 años; con el 10% en el rango de los 31 a los 35 años; con el 8% con edades los grupos de 26 a 30, de 51 a 55 y de 56 a 60 años; con 6% de 66 a 70 años; con el 4% los profesores en el rango de 31 a 35 años; y el rango con menor porcentaje, con un 1%, entre los 21 y 25 años.

El análisis de los datos se basará considerando las condiciones establecidas por la UNESCO, que fueron abordadas en la parte de Justificación de este trabajo, así como en las dimensiones establecidas por Herzberg, Hellriegel e Ivancevich, Konopase y Mattenson.

Primero analizaremos de manera general el lugar en que se encuentra cada una de las dimensiones con respecto a TA y TD, veamos la siguiente tabla:



<b>LUGAR</b>	<b>DIMENSIÓN TA</b>	<b>DIMENSIÓN TD</b>
<b>1</b>	Trabajo en sí (82%)	Salarios y prestaciones (14%)
<b>2</b>	Supervisión (59%)	Crecimiento (7%)
<b>3</b>	Logro (56%)	Reconocimiento (4%)
<b>4</b>	Responsabilidad (54%)	Seguridad laboral (4%)
<b>5</b>	Crecimiento (44%)	Responsabilidad (2%)
<b>6</b>	Reconocimiento (39%)	Políticas corporativas (2%)
<b>7</b>	Políticas corporativas (33%)	Supervisión (1%)
<b>8</b>	Seguridad laboral (30%)	Logro (1%)
<b>9</b>	Salarios y prestaciones (22%)	Trabajo en sí (0.5%)

Tabla 6. Lugar general de dimensiones.

Fuente: Elaboración propia.

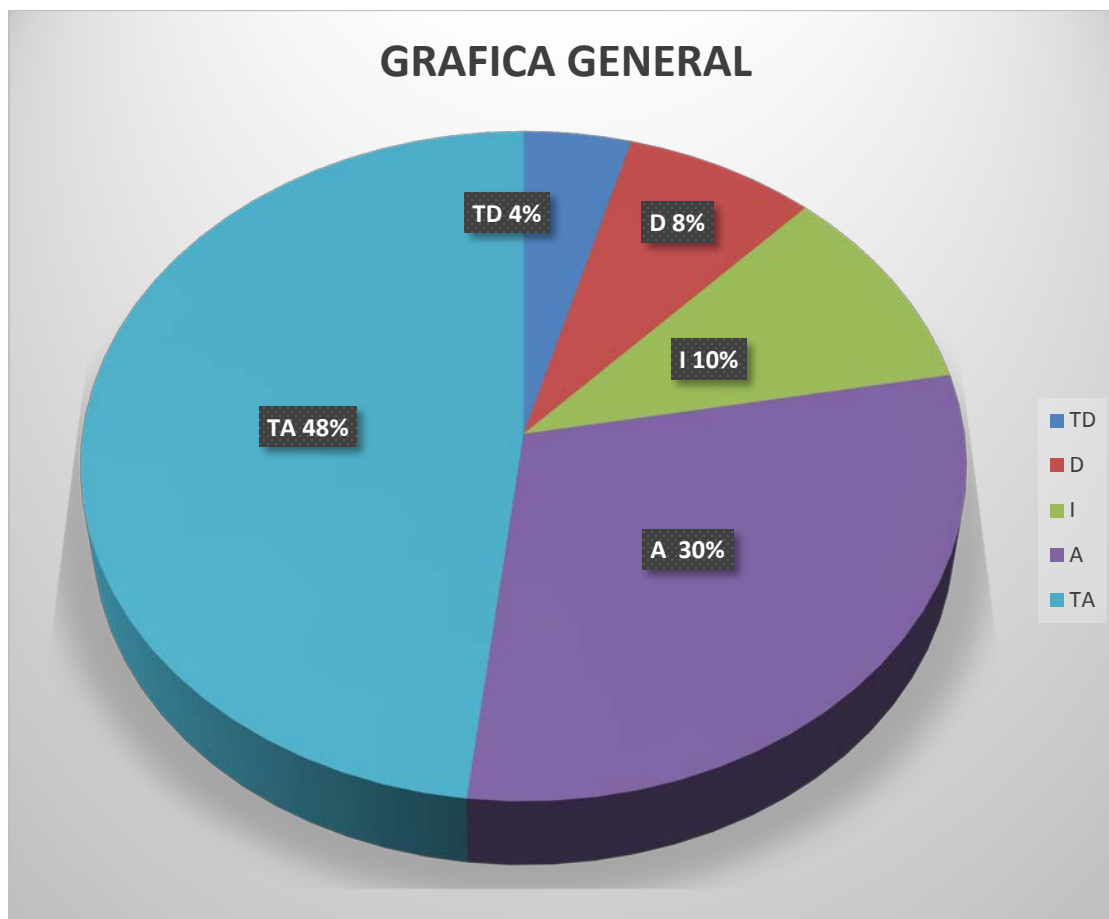
En los primeros lugares de TA encontramos a las dimensiones que están ligadas directamente con el actuar del profesor, es decir el gusto por su trabajo, la supervisión, el logro en sus actividades docentes y su responsabilidad. En contra parte vemos en los primeros 4 lugares de TD a las dimensiones que corresponden al actuar de la Universidad como los salarios, las oportunidades de crecimiento y reconocimiento y la seguridad laboral.

Esta correlación explica el carácter multidimensional de la satisfacción en los profesores del Departamento, misma que desarrolló Eduardo Soto (2001) y que se muestra en el capítulo 2 página 20 de este mismo trabajo.

Para el análisis de los datos sugerimos revisar el anexo del presente trabajo donde encontrarán las gráficas con los resultados de cada una de las preguntas que conforman el instrumento.

En primer lugar contrastaremos los datos de cada dimensión con el promedio general de las respuestas y el lugar que ocupa en porcentajes en la escala de Totalmente de acuerdo (TA) y en Totalmente en Desacuerdo (D), para ubicarlos en

una visión general, en algunas dimensiones se mencionaran los otros rangos. Acuerdo (A) Desacuerdo (D) e Indiferente (I).



Gráfica 1. Grafica promedio general de respuestas. Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.1. Dimensión de reconocimiento

Esta dimensión busca medir el grado de valoración y por lo tanto de reconocimiento del trabajo bien realizado de un profesor, para él mismo y de parte de sus compañeros y su coordinador.

La dimensión de reconocimiento está vinculada con la condición de ingreso en la profesión docente de la enseñanza superior, debido a que ésta determina las condiciones de empleo más adecuadas proporcionando igualdad en el futuro y motivación en el trabajo (UNESCO, 2008).

Reconocimiento (gráfica 2) está ubicada en el número 6 de respuestas TA con un 39% y en la número 3 de totalmente desacuerdo, de acuerdo con la gráfica general se ubica por debajo del promedio de TA. Esto nos indica que los profesores sí perciben la existencia del reconocimiento y más si sumamos el porcentaje 36% de A lo que da un 75% de respuestas afirmativas y por otra parte un 4% de TD. Analizando las preguntas que componen ésta dimensión; es por parte del coordinador (pregunta 3) donde se registra con más fuerza el reconocimiento con un 42 % TA, por otra parte vemos un porcentaje positivo en el reconocimiento en el último año de trabajo 41 % (pregunta 20) y un interés más marcado en el de A en el reconocimiento 47% (pregunta 25) que podría aumentar mientras se aplican mecanismos para ello.



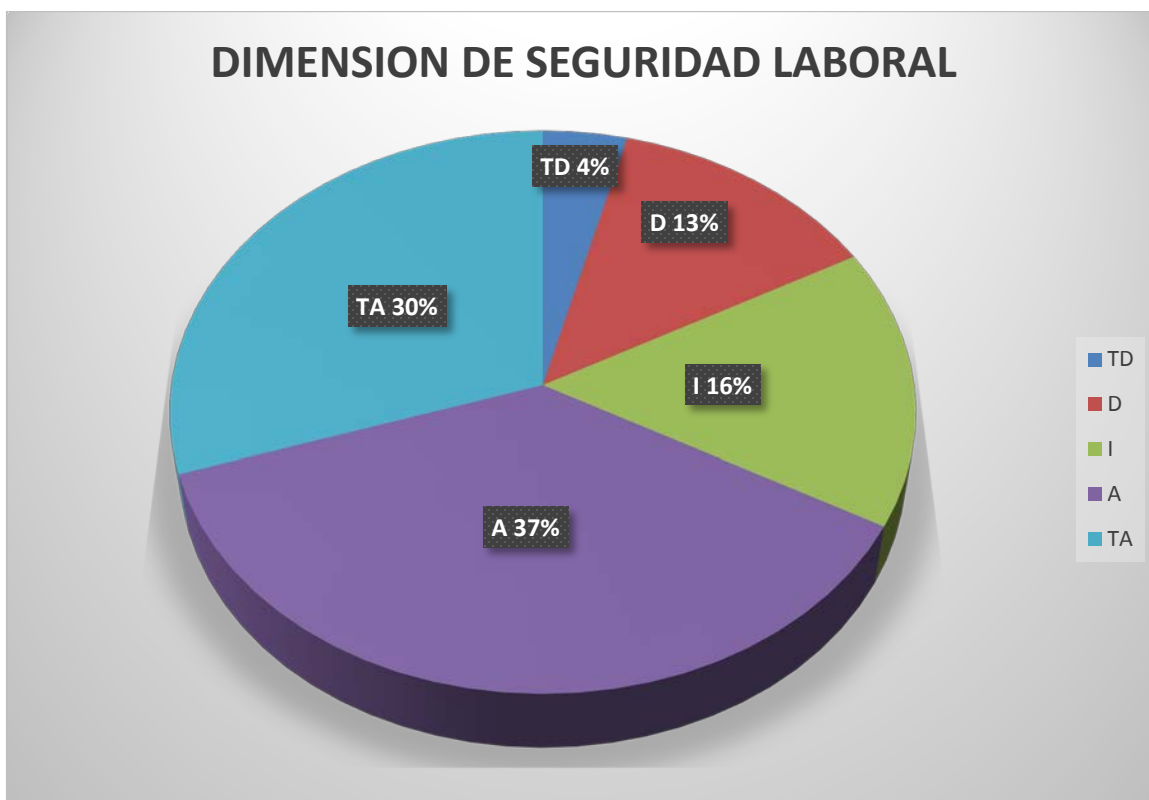
Gráfica 2. Dimensión de reconocimiento. Fuente: Elaboración propia.

#### *4.2.2. Dimensión de Seguridad laboral*

Esta dimensión se refiere a la seguridad que el profesor tiene de mantener su trabajo y de expresar su opinión. Se relaciona directamente con la condición de seguridad del empleo de la UNESCO.

Analizando los porcentajes hay un 30% de profesores que se siente totalmente seguros, colocando a ésta dimensión en el número 8 con respecto a las otras dimensiones y está por debajo del promedio general (gráfica 3). Si sumamos de una manera positiva un 37% que se siente de acuerdo nos da un total de 67% de respuestas afirmativas. En cambio debemos prestar atención al 17% que se siente en desacuerdo (TD y D) colocándola en el número 4, no podemos dejar de notar al 16% al que le es indiferente.

En relación con las preguntas que componen a esta dimensión, se aprecia que son: la primera (pregunta 7) refleja la tranquilidad de mantener el trabajo con un 30% de TA y un 37% de A, en cambio un 13% está en D y un 4% en TD, esto nos refleja que un 17% se siente inseguro respecto a permanecer en el trabajo; la segunda pregunta (15) es la referente a la libertad de expresar opiniones e ideas, sobre todo a las autoridades universitarias, en éste rubro un 57% se siente TA con ello, sumado al 29% de A, dando un total de 86% de manera satisfactoria es decir los profesores sienten una gran libertad de expresión; aquí el porcentaje de opiniones negativas es solamente de 3 %.



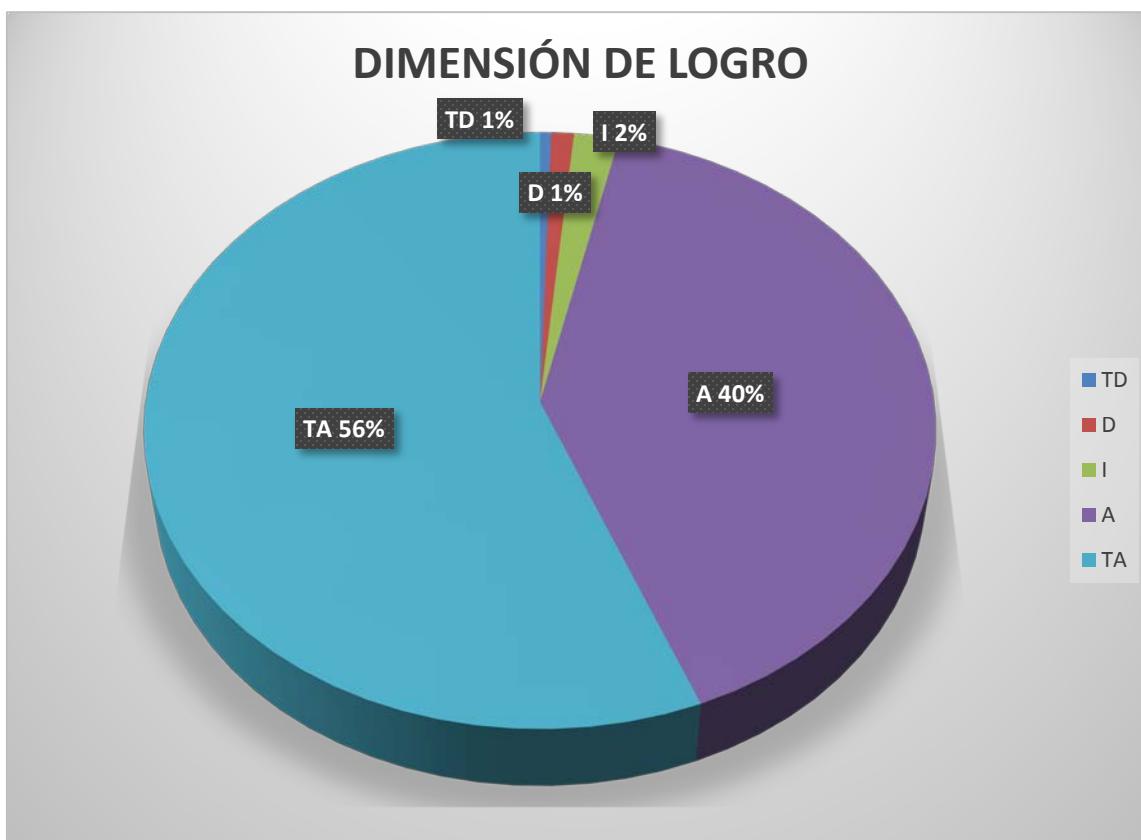
Grafica 3. Dimensión de seguridad laboral. Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.3. Dimensión de logro

La dimensión de logro consiste en si los profesores consiguen logros importantes en su trabajo docente y si éstos lo hacen sentir satisfechos.

Aquí observamos que los profesores reconocen en un 56% que han conseguido logros importantes en su trabajo docente, esto hace que la dimensión de logro ocupe el tercer lugar en TA con respecto a las otras 8 dimensiones, observamos solamente un 2 % de opiniones negativas (gráfica 4).

La dimensión de logro está relacionado directamente con la de reconocimiento, podemos ver entonces que los profesores sienten que han logrado muchas cosas y que estas son reconocidas, principalmente por su coordinador (jefe inmediato).



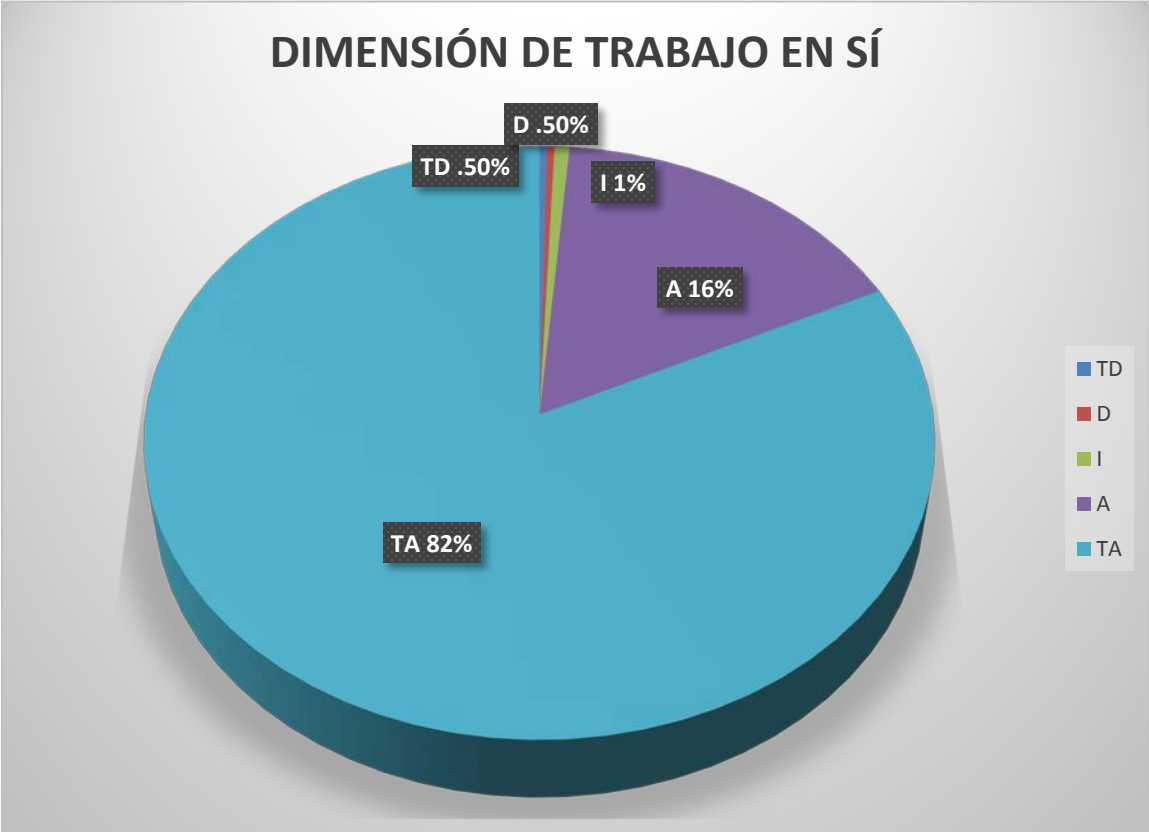
Gráfica 4. Dimensión de logro. Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.4 Dimensión de trabajo en sí

Esta dimensión nos habla del gusto y la motivación por el trabajo en sí mismo, incluye el gusto por trabajar en la Universidad y la buena relación con el Coordinador, que es el jefe inmediato.

Trabajo en sí (gráfica 5) es la primera dimensión que se relaciona con la condición de negociación de las condiciones de empleo de la UNESCO, ocupa el primer lugar de las dimensiones en Totalmente de Acuerdo con el 82%, supera el promedio indicado en la gráfica general y es la dimensión con más bajo porcentaje de opiniones negativas 1%. Vemos el gusto de nuestros profesores por su trabajo en las tareas de la docencia reflejado en la respuesta de la pregunta 4 con el 99%

de las respuestas positivas. Además ellos indican que la Universidad les parece un buen lugar para trabajar reflejado en el 98% de las respuestas positivas de la pregunta 12. También notamos una alta motivación y entusiasmo por el trabajo con el 92% sumando el TA y A, por último vemos reflejado una muy buena relación con su coordinador con un 99%.



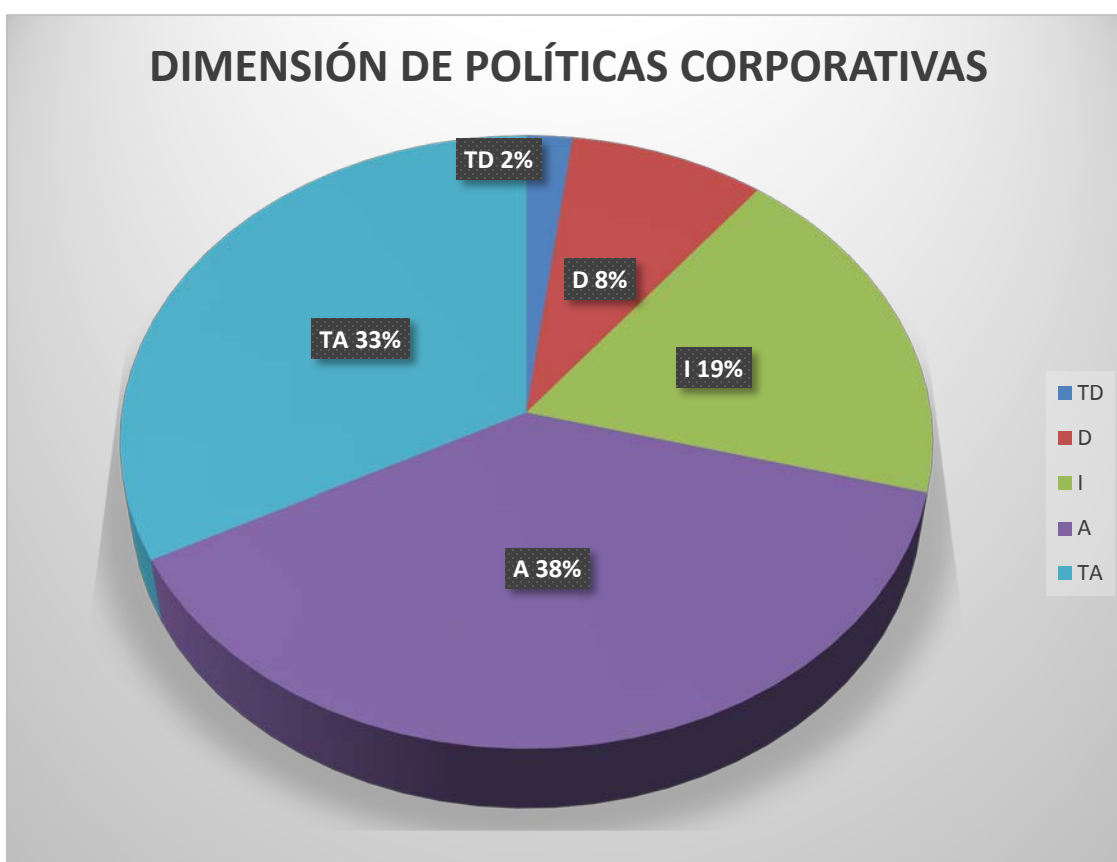
Gráfica 5. Dimensión de trabajo en sí. Fuente: Elaboración propia.

4.2.5. Políticas corporativas

La dimensión denominada políticas corporativas determina si las reglas impuestas por la Universidad son claras y si éstas se llevan a la práctica.

Es la segunda dimensión relacionada con la condición de negociación de las condiciones de empleo, está ubicada en el lugar número 7 del TA con respecto a las otras 8 dimensiones, en el promedio general está por debajo (gráfica 6).

Las respuestas de las preguntas que conforman ésta dimensión nos indican que el 38% está TA en que las políticas de la Universidad son justas, sumado a un 27% que está A, en contraparte un 11% tiene opiniones negativas (TD y D) y un 24% es I. Por otra parte hablando de la práctica un 41% está TA y un 27% está en A. Esto no refleja que a pesar de que los profesores perciben las políticas como justas, estas no se llevan a la práctica en la misma medida.



Gráfica 6. Dimensión de políticas corporativas. Fuente: Elaboración propia.



#### 4.2.6. Salario y prestaciones

La dimensión de salarios y prestaciones se refiere a la relación dependiente entre trabajo y salario, a la percepción de justicia por el monto recibido, a los beneficios económicos adicionales al sueldo y al conocimiento de las políticas administrativas que regulan este rubro.

Esta dimensión junto con responsabilidad, se relaciona con la condición de la UNESCO de sueldos, volumen de trabajo, prestaciones de seguridad social, salud y seguridad. Se encuentra en último lugar de TA y en el primero de TD. Está por debajo del porcentaje general (gráfica 7).

El 20% de los profesores de asignatura consideran estar TA con el sueldo que perciben, la mayoría recae con un 45% en que están de acuerdo, un 18% indiferente y un 17% en desacuerdo. Con respecto a la percepción de justicia (pregunta 24) un 33% indica estar TA y un 38% A, en contraposición del 5 % que está en TD sumado al 2 % de D y al 22%, nos da una cierta percepción de injusticia. Por otra parte, a pesar de no haber un esquema de retribuciones adicionales al sueldo, en la pregunta 19 de nuestro estudio un 54% indica haber recibido uno en el transcurso del año, sólo un 29% indica estar en desacuerdo. Vale la pena mencionar que este estudio se realizó antes del aumento del 4% aplicado al pago del 19 de noviembre mencionado en el apartado anterior.

Por último, en cuanto al conocimiento de las políticas administrativas, se observa que sólo un 24% esta TA en conocerlas, un 30% en acuerdo, el 29% señala por otra parte no conocerlas y un 17% permanece indiferente.



Gráfica 7. Dimensión de salarios y prestaciones. Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.7. Dimensión de responsabilidad

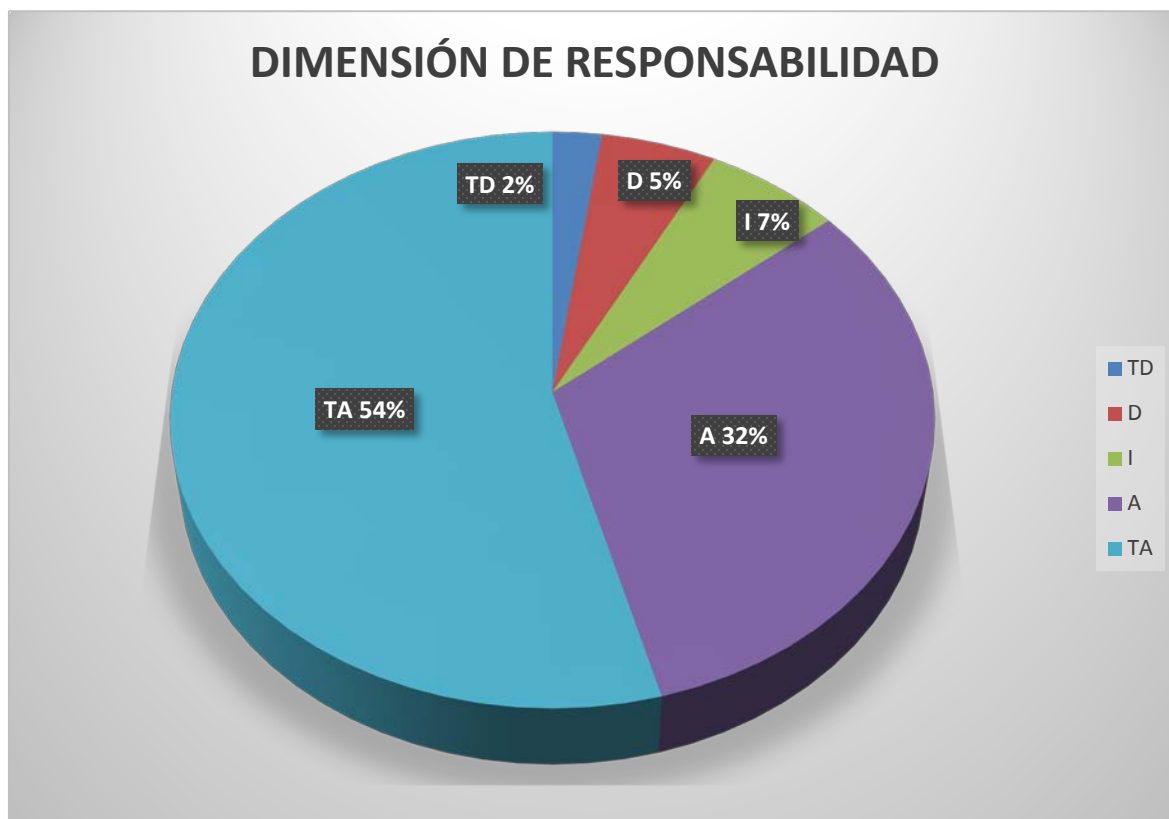
Responsabilidad nos habla del conocimiento de las actividades que cada profesor tiene de su trabajo docente, así mismo del conocimiento de los beneficios que la universidad le concede, además de la percepción de justicia en relación con la carga de trabajo y la sensación de satisfacción ante la solicitud de las autoridades por brindar apoyo adicional a su trabajo.

Esta dimensión está alineada, como la anterior, a la condición de sueldos, volumen de trabajo, prestaciones de seguridad social, salud y seguridad. Ocupa el lugar número 4 de TA y supera el promedio de TA indicado en la gráfica general.

Se compone de un 54% de TA, de un 32% de A, un 7% de I, 5 % de D y un 2% de TD (gráfica 8).

Los resultados de esta dimensión nos indican que un 80% conoce lo que debe hacer en sus actividades como profesor (pregunta 11), un 57% señalan que la carga de trabajo es la adecuada, sólo un 5% piensa lo contrario (pregunta 14). Por otra parte sólo un 85% parece estar bien informado de los beneficios con los que cuentan por ser profesor (pregunta 27), un 14% está de acuerdo y en I con un 1%, lo que nos hace pensar que el profesor si conoce los beneficios a los que tiene derecho.

Para finalizar señalaremos que en el caso que la coordinación, dirección u otra autoridad universitaria le pidiera ayuda para un trabajo que no sea en horario de clase un 53% indica sentirse bien ante ello contra un 1% que señala no estarlo.



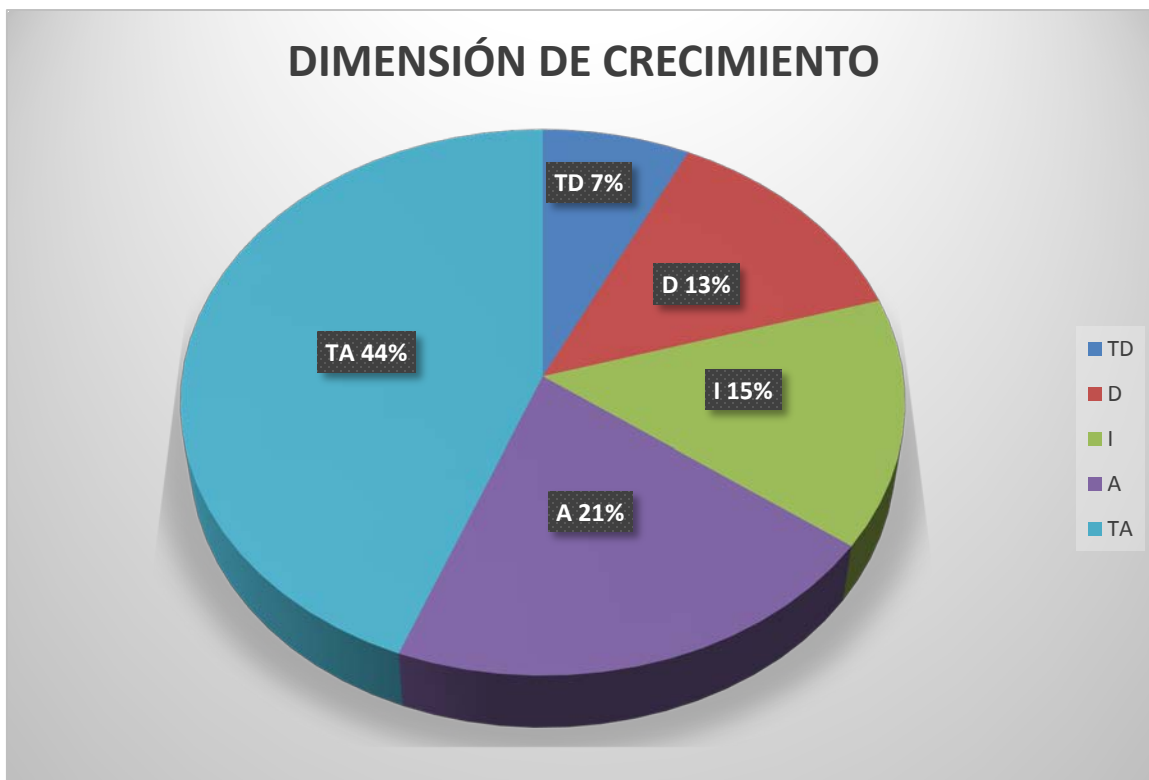
Gráfica 8. Dimensión de responsabilidad. Fuente: Elaboración propia.

#### *4.2.8. Dimensión de crecimiento*

Crecimiento es la dimensión que aborda el interés, apoyo y las oportunidades de crecimiento laboral, en este estudio lo relacionamos con la condición de permisos para estudios e investigaciones y vacaciones anuales de la UNESCO.

Ocupa el lugar número 5 en TA y el número 2 de TD y está por debajo del promedio general con un TA del 44% y un TD del 7%. Se observa que los profesores no han obtenido promociones en el último año (pregunta 9) ya que sólo el 27% está entre TA y A, en cambio un 53% está en TD y D

Por otra parte, referente al apoyo que brinda la institución para el crecimiento personal y profesional (pregunta 16), un 86% indica que lo recibe, mientras que un 11% permanece indiferente. En cuanto a la oportunidad de aprendizaje y crecimiento profesional (pregunta 21) los profesores perciben recibir oportunidades en un 21% TA y un 26% A. Por último un 86% considera importante su crecimiento y progreso profesional (pregunta 28).



Gráfica 9. Dimensión de crecimiento. Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.9. Dimensión de supervisión

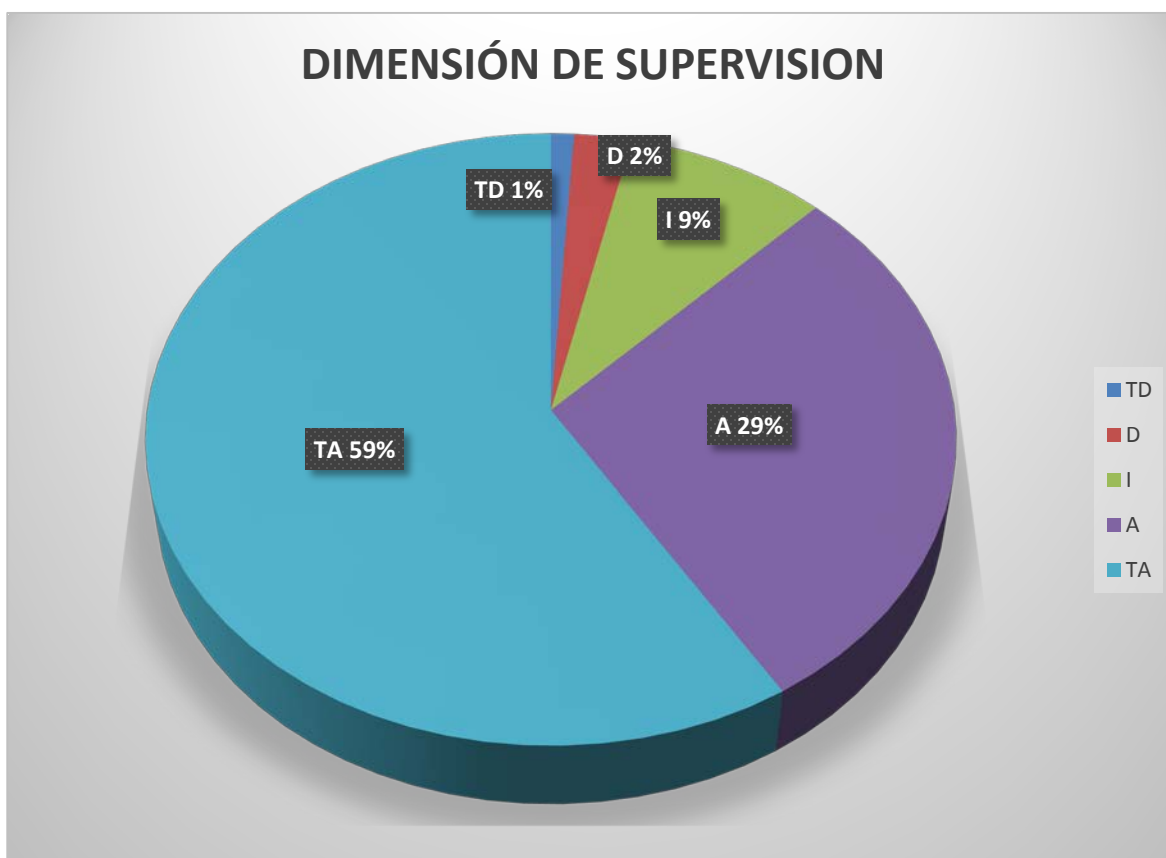
Ésta dimensión habla de la libertad de realizar el trabajo académico, del trato justo y la supervisión por parte del coordinador y de los programas de capacitación que ayudan a la mejora continua. Está relacionada con la condición de disciplina y despido de la UNESCO.

La dimensión de supervisión (gráfica 10) ocupa el número 2 de TA en el presente estudio con 59%, supera el promedio general, además tenemos un 29% de A, un 9% de I, 2 de D y 1% de TD.

De las preguntas que conforman la dimensión podemos captar que los profesores se sienten con mucha libertad para realizar su trabajo (pregunta 5) ya que las respuestas positivas suman un 96%. Con respecto al trato justo por parte

del coordinador (pregunta 10) un 95% afirma que lo es, hay que prestar atención en el 1% que está totalmente en desacuerdo.

Con respecto a la supervisión del coordinador y la retroalimentación del trabajo bien o mal hecho (pregunta 18) los profesores consideran en un 76% que la reciben. Por último en relación a la capacitación que ofrece la universidad para mejorar (pregunta 23) el 66% respondieron positivamente, es importante observar el 21% que se mantuvieron indiferente y el 13 % de opiniones negativas.



Gráfica 10. Dimensión de supervisión. Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.10. Resultados por categorías generales

De los profesores que respondieron el instrumento, ahora observaremos por categorías los niveles de satisfacción.

<b>Más satisfechos</b>	<b>Menos satisfechos</b>
<b>Profesores de 36 a 40 años (30%)</b>	Profesores de 46 a 50 años (65%)
<b>Profesores con 1 a 5 años impartiendo clase (57%)</b>	Profesores de 11 a 15 años y de 16 a 20 años con el mismo porcentaje (9%)
<b>Hombres (61%)</b>	Mujeres (39%)
<b>Profesores con grado máximo de Maestría (57%)</b>	Profesores con grado máximo de Licenciatura (10%)

Tabla 7. Grados de satisfacciones de acuerdo a edad, años de antigüedad, género y escolaridad. Fuente: Elaboración propia.

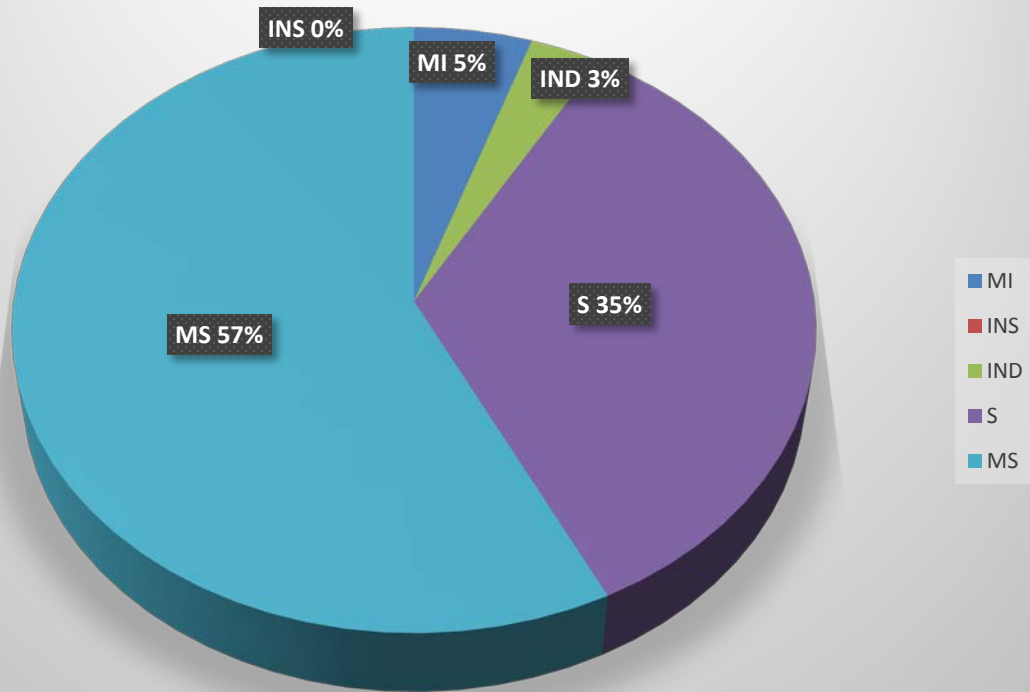
De la tabla anterior inferimos que es importante analizar las características del capital humano relacionado con los resultados del análisis multidimensional anterior, de esta manera podemos entender los resultados con una perspectiva de género, educación, antigüedad y edad, permitiendo a la Institución tomar decisiones que respondan a la naturaleza de los profesores de una manera más específica.

Por último, el instrumento cuenta con una pregunta más que responde al método de calificación única general, les pedimos a nuestros profesores respondiera ¿Cuál es su grado de satisfacción en la Universidad como lugar de trabajo?

Abajo encontramos la gráfica 11 que nos indica dicho resultado. Mostrándonos de manera general que el 55.57 % está muy satisfecho, el 33.35 % Satisfecho, el 3.3. % Indiferente y el 5.5% Insatisfecho. Sin embargo, se observó en varios casos una incoherencia en el llenado del instrumento, ya que a pesar de las respuestas negativas en las distintas preguntas, en la pregunta 31 respondían muy satisfecho, nos profundizamos en el análisis de esta pregunta ya que perderíamos el carácter multidimensional del estudio.

En este sentido, se pueden observar en el apartado de anexos del presente trabajo las gráficas que nos permiten una mirada general de dicho análisis.

### 31. ¿Cuál es su grado de satisfacción en la Universidad como lugar de trabajo?



Grafica 11. Gráfica de grado general de satisfacción. Fuente: Elaboración propia.



### *4.3. Conclusiones*

Después del análisis de los resultados del instrumento se concluye que los profesores de asignatura del Departamento de Ciencias Sociales tienen una alta satisfacción laboral, destacando el gusto y la motivación por realizar su trabajo, reconociendo que la Universidad es un buen lugar para trabajar, mismo que se ve reflejado en su capacidad de lograr cosas importantes en la docencia.

Del análisis multidimensional observamos de manera concluyente que el profesor percibe que las labores que corresponden a su actuar y que están reflejas en las dimensiones de trabajo en sí, supervisión, logro y responsabilidad son las más satisfactorias para él, esto pone en contraparte la opinión de que la Universidad no responde de manera equitativa a esa alta satisfacción con buenos salarios, oportunidades de crecimiento, de reconocimiento y con la seguridad de que mantendrán su trabajo. Los porcentajes del TD son relativamente menores, es por ellos que el resultado general del instrumento es de una alta satisfacción, no obstante no podemos ignorar que existe un porcentaje significativos de profesores insatisfechos en estas dimensiones, las cuales son el área de mejora por parte de la Institución.

Además es importante resaltar que vemos reflejado una muy buena relación con el jefe inmediato que en este caso en particular es el coordinador, del cual reciben un buen trato, reconocimiento y supervisión.

También como algo positivo obtenido de este estudio se destaca el alto grado de responsabilidad de nuestro docentes en cuanto al conocimiento de sus labores, la carga de trabajo adecuada y la buena disposición de brindar apoyo a la coordinación y por lo tanto a la institución a pesar de que sea fuera de su carga normal de trabajo.

Sumemos ahora que para los docentes es muy importante su crecimiento y progreso profesional. A pesar de que se descubre que un buen número indica que han contado con oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional en la universidad, existe un grupo que no lo identifica así además de un notable

desconocimiento de apoyo de la universidad para crecer. Por último cabe resaltar que los profesores indican que no han recibido promociones en su trabajo.

En cuanto a las áreas de oportunidad que este estudio nos revela encontramos la de sueldos y salarios, los profesores pueden mejorar su percepción de que su pago está relacionado de manera justa con su trabajo, esto podría variar ya que el estudio se elaboró antes del aumento del 4% al sueldo aplicado en el mes de noviembre de 2015. No obstante se identifica la ausencia de beneficios económicos adicionales al sueldo.

Adicional a esto encontramos el reconocimiento, ya que a pesar de que los profesores indicaron que es su coordinador quien reconoce su trabajo, indican que hace falta que exista un reconocimiento continuo o algún tipo de elogio por su trabajo bien realizado.

En cuanto a las políticas corporativas los profesores reconocen que éstas son claras y justas a pesar de existir un porcentaje que denota desconocimiento, aun así hay un número importante que señala que no saben si se llevan a la práctica o que simplemente no lo hacen.

Con respecto a la seguridad de conservar su trabajo, a pesar de que la mayoría indica estar tranquilo y seguro, hay un porcentaje considerable que podría disminuir implementando prácticas que eliminen el miedo o la incertidumbre que experimentan algunos profesores.

Otra área de oportunidad detectada es que a pesar de que la mayoría conocen los beneficios que la universidad les otorga por ser profesor de asignatura, existe aún un grupo que no lo sabe o simplemente no le da la importancia adecuada.

#### 4.4. Propuestas

A continuación se enumeran las propuestas surgidas del análisis del marco teórico, referencial y del resultado del estudio, así como del entendimiento de la naturaleza del profesor de asignatura y de la Universidad Iberoamericana Puebla, a pesar de que los resultados muestra un nivel óptimo de satisfacción, se pueden considerar las siguientes estrategias que mejoren aún más el nivel de satisfacción:

1. Desarrollar un programa de remuneración integral: Este programa se podrá implementar en dos ámbitos en remuneración financiera y no financiera:

##### *Remuneración financiera*

*Directa:* Aunado a los resultados del instrumento y como forma de fortalecer el reconocimiento y la dimensión de salarios, se sugiere implementar la remuneración financiera directa en forma de bono relacionado al buen desempeño, este bono puede ser anual, de tipo único y se propone otorgarlo al profesor mejor evaluado de cada programa académico, mismo que se hace acreedor de la medalla Francisco Eusebio Kino S.J.

*No directa:* Aumentar el porcentaje de beca en programas de Posgrado y Diplomados, disminuyendo los requisitos establecidos para lograr el apoyo, de manera que no sea un trámite, sino un beneficio de fácil acceso. Para determinar éste apoyo se debe considerar el programa académico al que el profesor pertenece y al que desea ingresar.

*Remuneración no financiera:* Buscando mejorar el ambiente laboral y fortaleciendo la buena relación entre los compañeros, se sugiere implementar sesiones de trabajo e integración por lo menos una vez por periodo académico, lo que ayudará al reconocimiento y conocimiento de otros profesores, dando como resultado grupos agradables de trabajo.

2. Desarrollar un programa de capacitación y desarrollo profesionalizante: De manera que el profesor pueda actualizarse en tópicos que son indispensables para su formación y a la vez la de los alumnos, dando así como institución herramientas para responder de manera eficaz y eficiente a las necesidades de la sociedad de profesionales comprometidos y competentes. La capacitación profesionalizante buscará complementar la

oferta que el área de formación de profesores otorga en la línea docente y de formación ignaciana. Se sugiere impartirla en forma de cursos y talleres pueden en ser en línea o presenciales de acuerdo a la naturaleza de cada curso, se propone realizarlos en colaboración con instituciones privadas y públicas y de forma semestral, abiertos a todos los profesores y con valor curricular.

3. Sesiones institucionales sobre el trabajo: Implementar sesiones informativas institucionales abiertas al principio del semestre para los profesores, donde se les informe sobre los reglamentos académicos y administrativos que regulan su trabajo, así como los beneficios con los que cuentan por formar parte de la Comunidad Universitaria.

Esto puede fortalecerse con la apertura de una aplicación en la sección de servicios al personal de INTRAUIA, donde el profesor pueda consultar las veces necesarias esta información.

4. Promocionar la re categorización: Informar y apoyar a los profesores a realizar su proceso para obtener una categoría más alta en caso de que aplique. Muchos profesores podrán tener la categoría más alta en ese momento, no obstante esta práctica podría beneficiar a un porcentaje considerable.

5. Actualizar el reglamento de personal académico: Actualmente el reglamento que rige las actividades de los docentes es la Comunicación Oficial no. 88 con fecha de enero 2003, para efectos generales se propone una revisión de su contenido.

En el caso de los profesores de asignatura se propone clarificar reglamento con respecto a la categorización y re categorización, además de que éste sólo cuenta con 5 artículos que de manera específica regulan la actividad del profesor de asignatura (Título 4, capítulo 3, artículos del 4.3.1. a 4.3.5.) el resto se mezcla con la regulación a académicos de tiempo, lo que implica la necesidad de interpretarlo de manera subjetiva.

6. Desarrollar un programa institucional de evaluación: A pesar de que la Universidad cuenta ya con herramientas de esta naturaleza, donde el profesor se autoevalúa, los alumnos lo evalúan y el coordinador puede o no

evaluarlo (ya que es opcional), se propone desarrollar un instrumento donde el coordinador pueda evaluar a sus profesores en la parte estructural e informal, en menor medida, de este modo todos los docentes que forman parte del programa pueden conocer la evaluación de su jefe inmediato y así tener herramientas que le den seguridad de permanencia en su trabajo y se formalicen los aspectos de mejora continua. Ésta herramienta puede ser útil para que se vea el desarrollo del profesor en diversos aspectos y lapsos de tiempo y que la institución se cuente con elementos que justifiquen de manera objetiva su permanencia o no en la Universidad.

## Referencias

1. Adams, S. (2013). México, el país con mayor insatisfacción laboral de Latam. Julio 27, 2015, de FORBES Sitio web: <http://www.forbes.com.mx/mexico-el-pais-con-mayor-insatisfaccion-laboral-de-latam/>
2. ANUIES (2000) *La Educación Superior en el Siglo XXI, Líneas estratégicas de desarrollo, UNA PROPUESTA DE LA ANUIES* <http://www.observatorio.org/pdfdocs/comun032.pdf>
3. Benedito, M., Bonavia, T. y Linares, L. (2008). Relación entre las prioridades de valor y la satisfacción laboral. Redalyc Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Recuperado el 3 de septiembre de 2011, desde <http://redalyc.uaemex.mx>
4. Bohlander, G. & Snell, S. (2009). *Administración de recursos humanos*, 14ª. Edición. (Páginas 14-17) México: Cengage learning.
5. Castillo, J. (1993). *Administración de personal*. (pp.193-210). Bogotá: Ecoe.
6. Castillo, M. (2003). *Dirección de recursos humanos; un enfoque estratégico*. (Páginas 8-10) Madrid: Mc Graw Hill.
7. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (pp.4-5 & 40-44). México: McGraw Hill.
8. Chiavenato, I. (2009) *Administración de recursos humanos; el capital humano de las organizaciones*. (Páginas 39 y 40) México: Mc Graw Hill.
9. Dalton, M., Hoyle, D. & Watts, M. (2007). *Motivación. En Relaciones Humanas* (pp.56-78). México: Thomson.
10. Davis K. y Newstrom, J. (2000) *Comportamiento Humano en el trabajo*, 10, 275-299
11. Dessler, G. & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos*. (p.2). México: Pearson.
12. De Cenzo, D. & Stephen, R. (2005) *Administración de recursos humanos*. (Páginas 14 y 15) México: Limusa Wiley.
13. Dubrin A (2003) *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*, 3, 48-49

14. Griffin, R. & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional; gestión de personas y organizaciones*. 9ª edición. (pp.58-68). México: Cengage learning.
15. Hellriegel, D. & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. (pp.52-60). México: Cengage learning.
16. Instructivo para el pago de materias de Grupos. Dirección de Personal Universidad Iberoamericana Puebla. 2010
17. Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matteson, M. (2005). *Comportamiento organizacional*, 3, 86-88.
18. Ley para la Coordinación de la Educación Superior.  
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/182.pdf>
19. Malhotra, N (2008) *Investigación de mercados*. (pp.274). México: Pearson Educación.
20. Maristany, J. (2007) *Tratado de recursos humanos*. (pp 11-15). Digital
21. Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*, 9, 203-206.
22. OCDE. (2007). *La Educación Superior y las regiones globalmente competitivas y localmente comprometidas*  
[http://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/7103/7103320/ocde\\_la\\_educacion\\_superior\\_y\\_las\\_regiones.pdf](http://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/7103/7103320/ocde_la_educacion_superior_y_las_regiones.pdf)
23. OIT. (2015). *Prácticas responsables en el lugar de trabajo*. Julio 24, 2015, de OIT Sitio web: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/publication/wcms\\_185358.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_185358.pdf)
24. *Provincia Mexicana de la Compañía de Jesús (2011)*. Recuperado el 15 de agosto de 2011, de <http://www.sjmex.org/articulos/Educación>
25. Reglamento de Financiamiento Educativo de Licenciatura y Posgrado. Universidad Iberoamericana Puebla. 2014
26. Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*, 10, 79-91.
27. Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna de personal*, 7ª. edición. (Páginas 3-8) México: Thomson.
28. Sistema Universitario Jesuita. (2011). Sistema Universitario Jesuita. Recuperado el 12 de agosto 2011, de Sistema Universitario Jesuita: <http://www.suj.org.mx/ideario.htm>

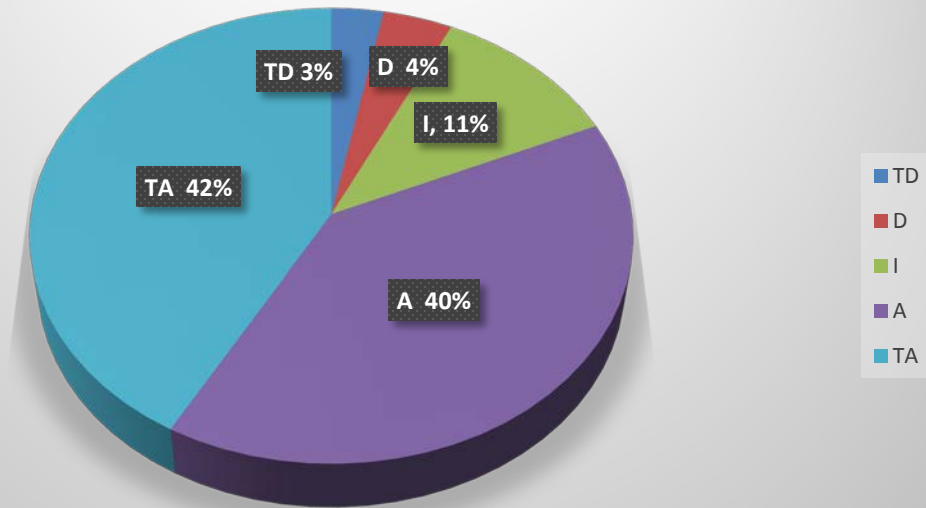
29. Stephen, R. & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (pp.24-34). México: Pearson.
30. Stephen, R. (2005). *Comportamiento organizacional*. (pp.78-83). México: Pearson.
31. Soto, E. (2001) *Comportamiento Organizacional*, 5, 107
32. UNESCO. (2008). *Recomendación relativa a la Condición del Personal Docente de la Enseñanza Superior*. Julio 24,2015, de UNESCO Sitio web: [http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL\\_ID=13144&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13144&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)
33. Universidad Iberoamericana Puebla. (2011). Universidad Iberoamericana Puebla. Recuperado el 29 de agosto de 2011, de <http://www.iberopuebla.edu.mx>
34. Vizcaino, E. (2004). *Expertos en personas*. (pp.34-36). Madrid: Pearson.
35. Wayne, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall



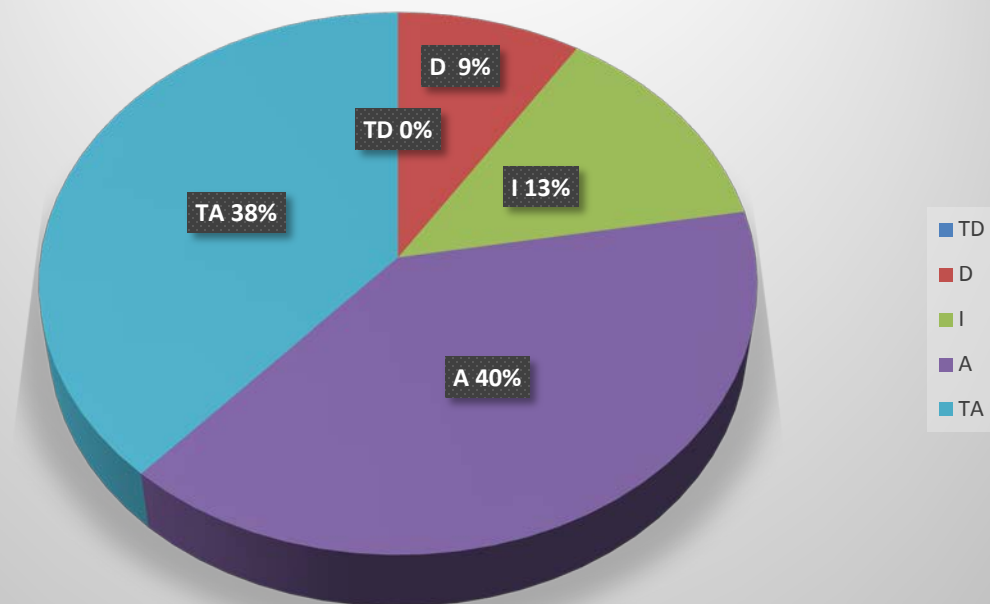
## ANEXOS

### Dimensión reconocimiento

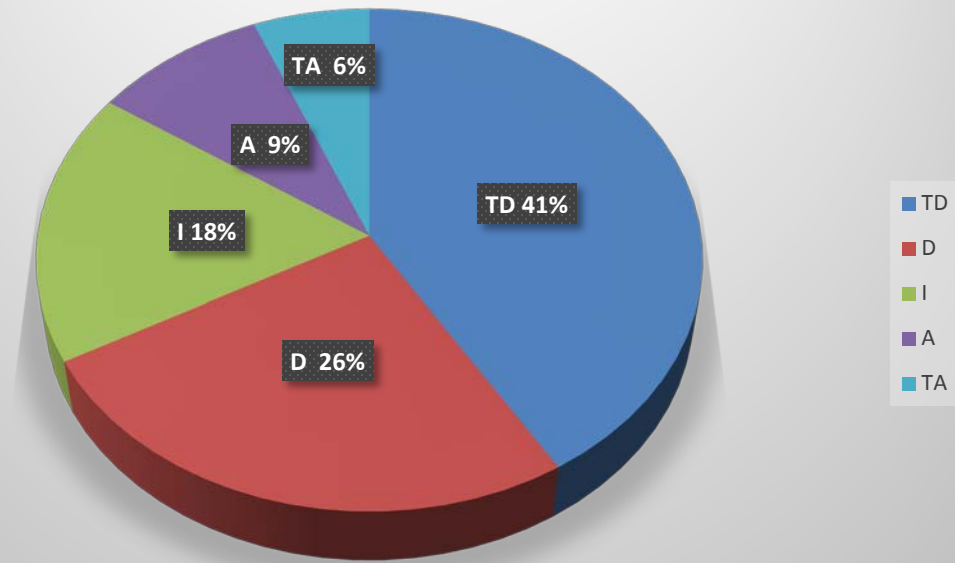
#### 3. Cuando llevo a cabo bien mi trabajo recibo reconocimiento por parte del Coordinador



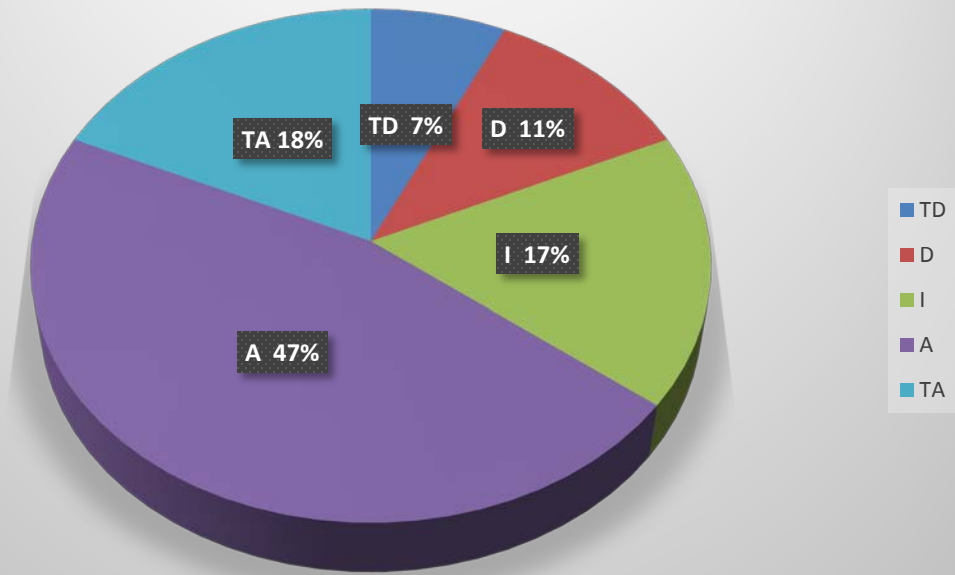
#### 8. Conozco a otros Profesores que imparten clases en la misma licenciatura que yo



**20. Este último mes, he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho**

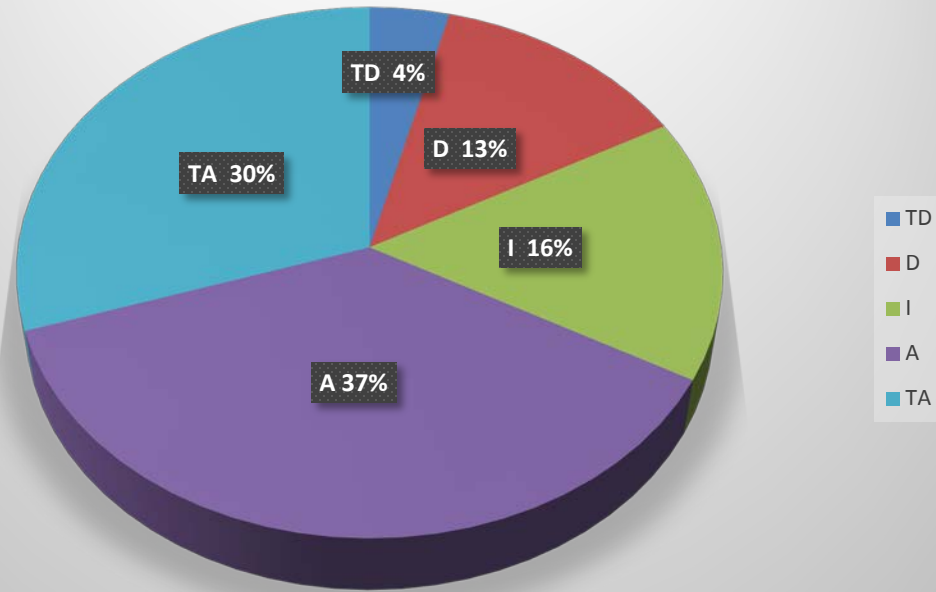


**25. Contar con el reconocimiento de mis superiores y de la institución acerca de mi trabajo es importante para mí.**

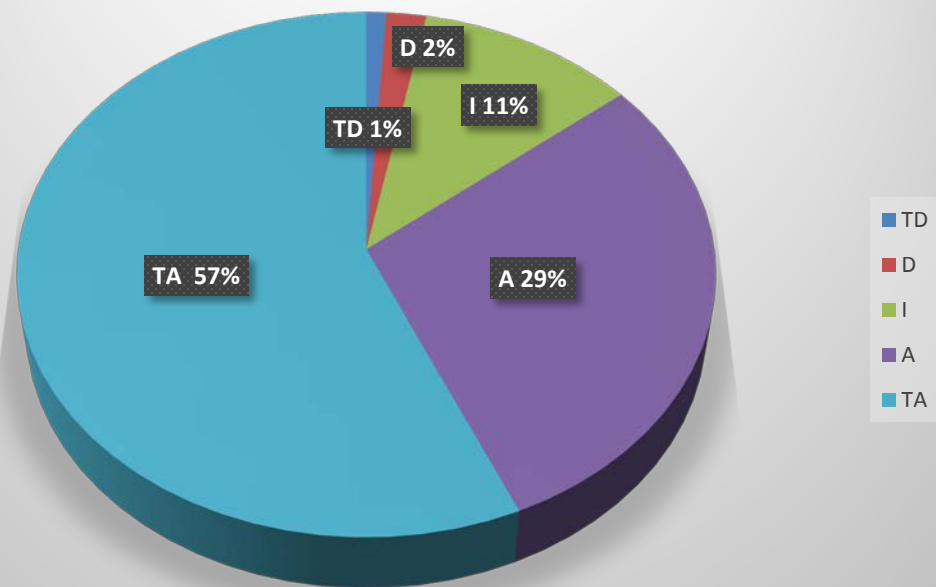


Dimensión de seguridad laboral

7. Cuento con la tranquilidad de mantener mi trabajo

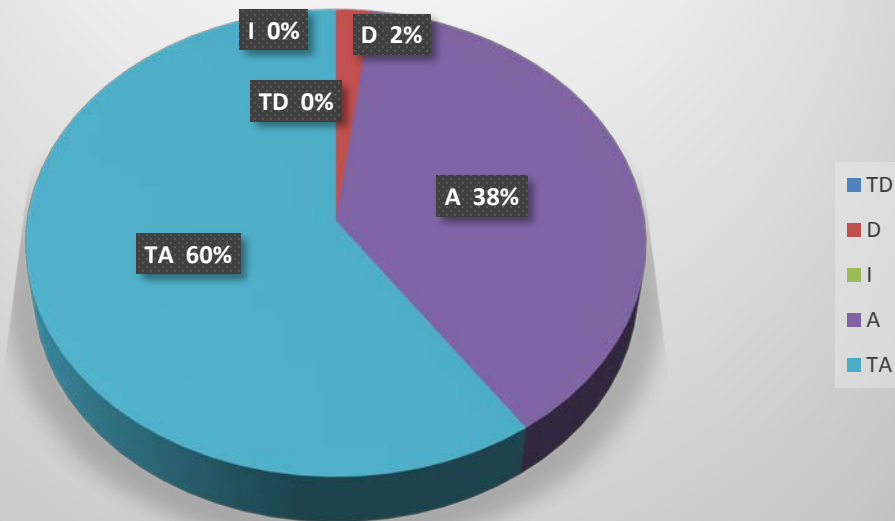


15. Tengo la libertad de expresar a las autoridades universitarias lo que pienso.

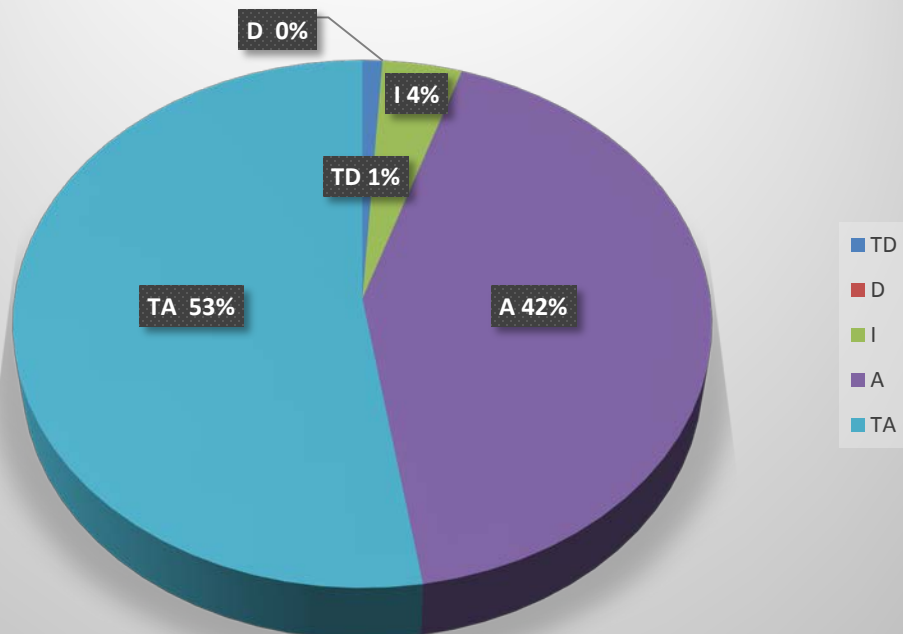


## Dimensión de logro

### 1. Continuamente me siento satisfecho(a) con los logros que obtengo con mi trabajo docente

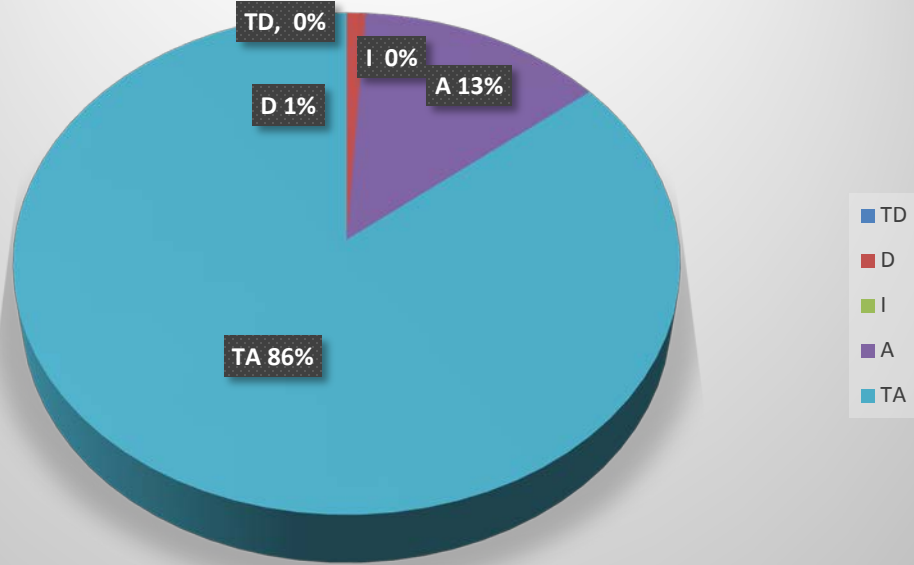


### 2. En el último año, he alcanzado logros importantes en mi trabajo como Profesor

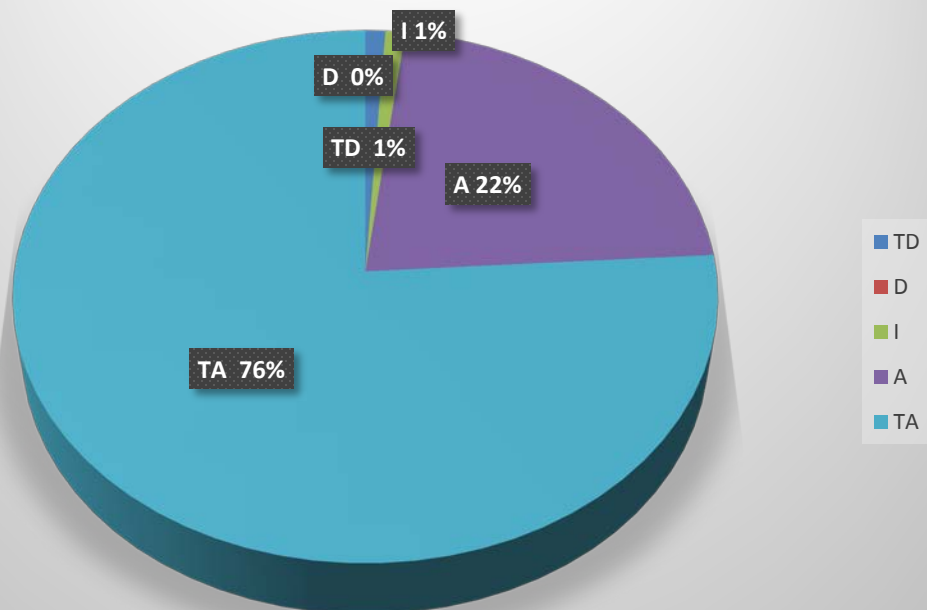


Dimensión trabajo en si

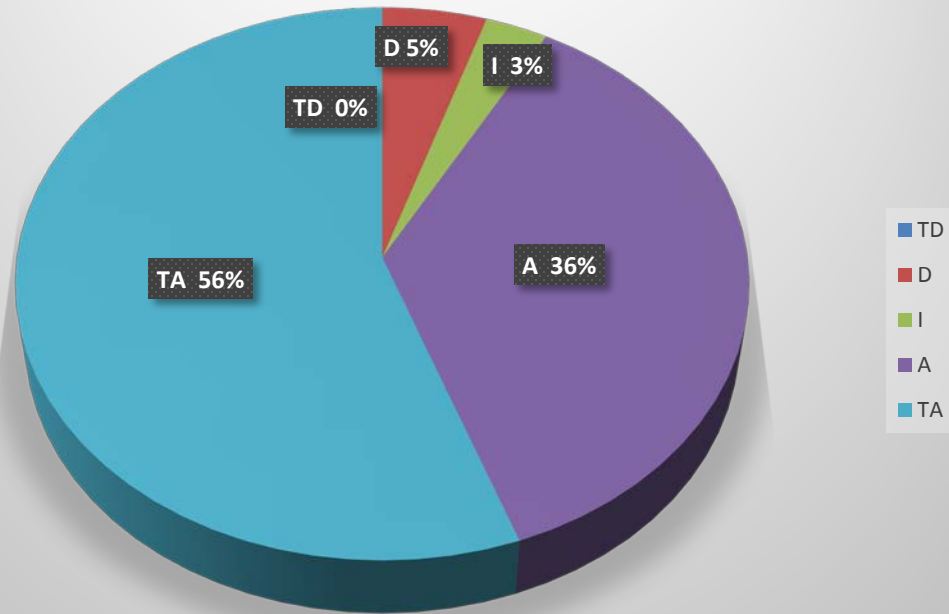
4.Me gusta el trabajo que realizo dando clases



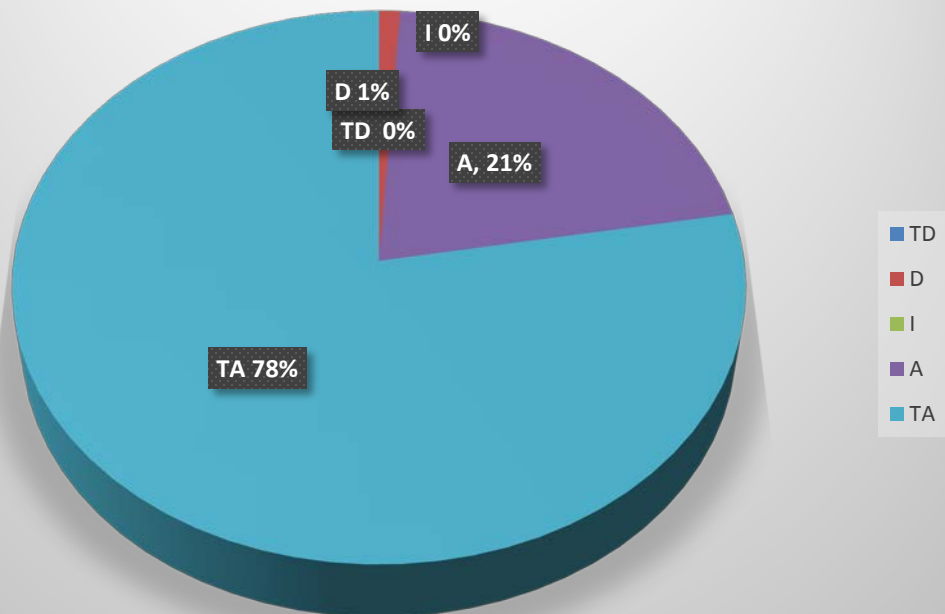
12.La Universidad es un buen lugar para trabajar



### 26.El trabajo que realizo me entusiasma y motiva

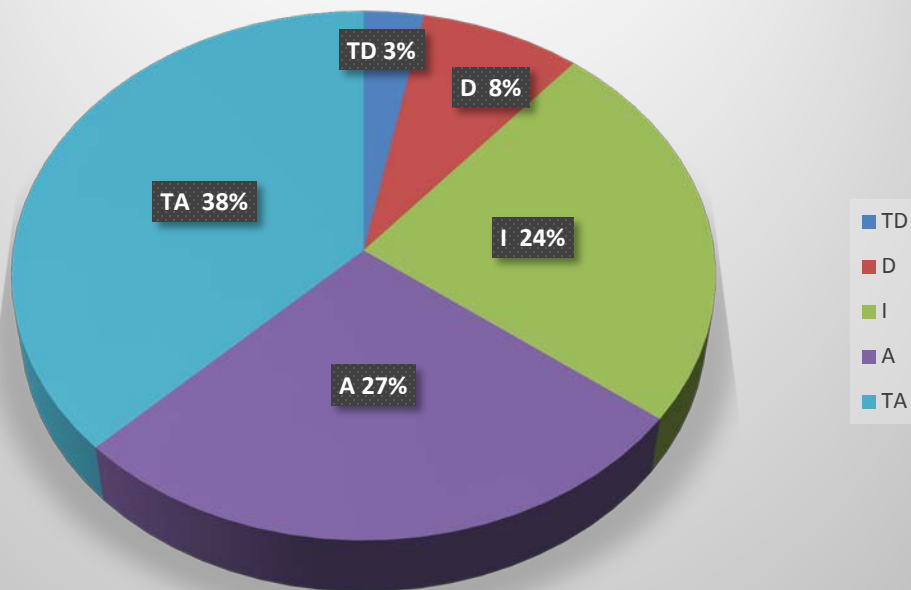


### 29.La relación con mi Coordinador es buena.

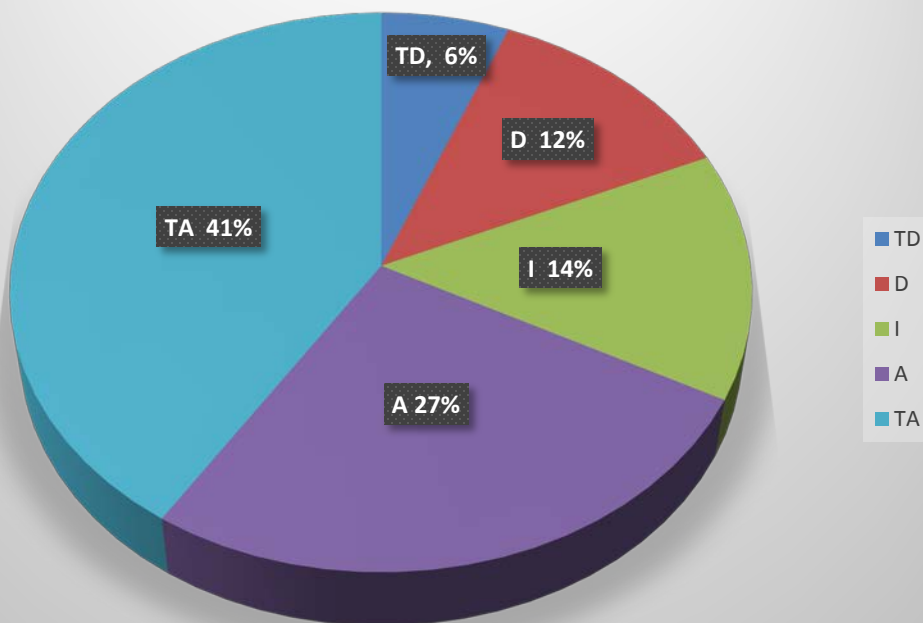


## Dimensión Políticas Corporativas

### 17.Las políticas administrativas de la Universidad son claras y justas

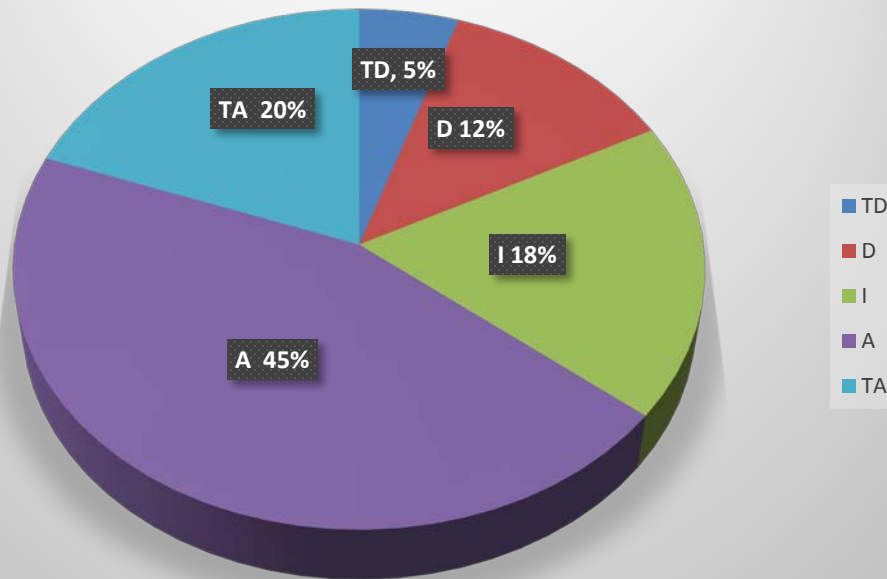


### 22.Las políticas que define la Universidad siempre se llevan a la práctica.

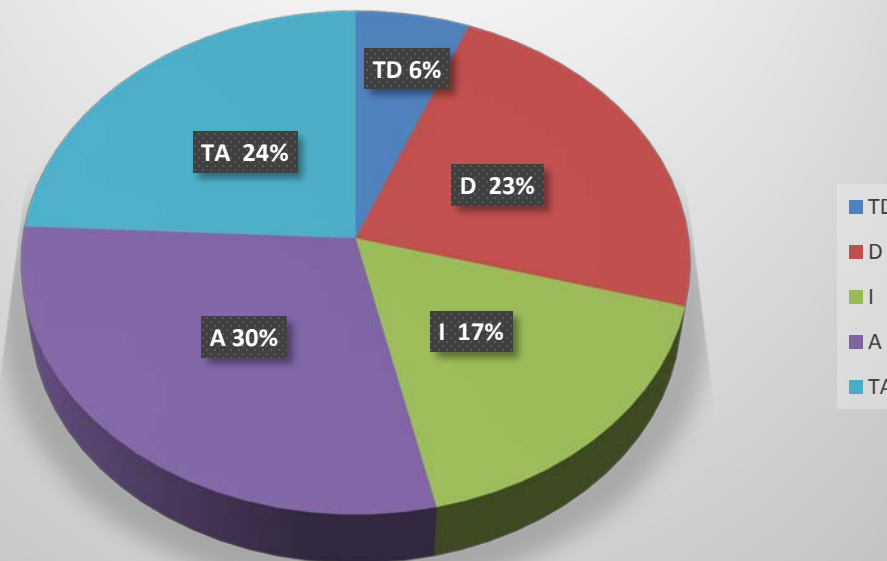


Dimensión de Salario y prestaciones

**6.El salario que recibo es acorde para el trabajo que realizo**

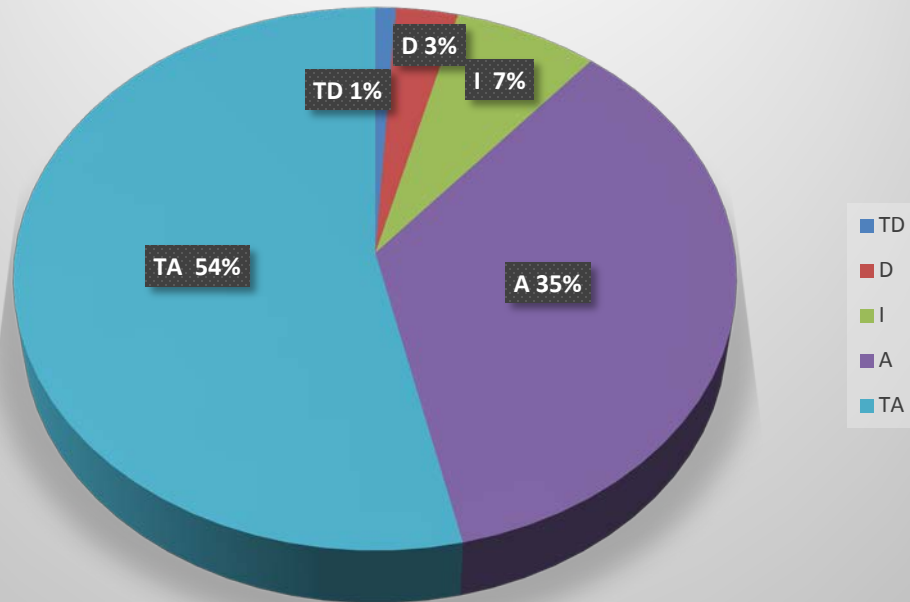


**13.Conozco las políticas administrativas relacionadas con las promociones de categoría académica**

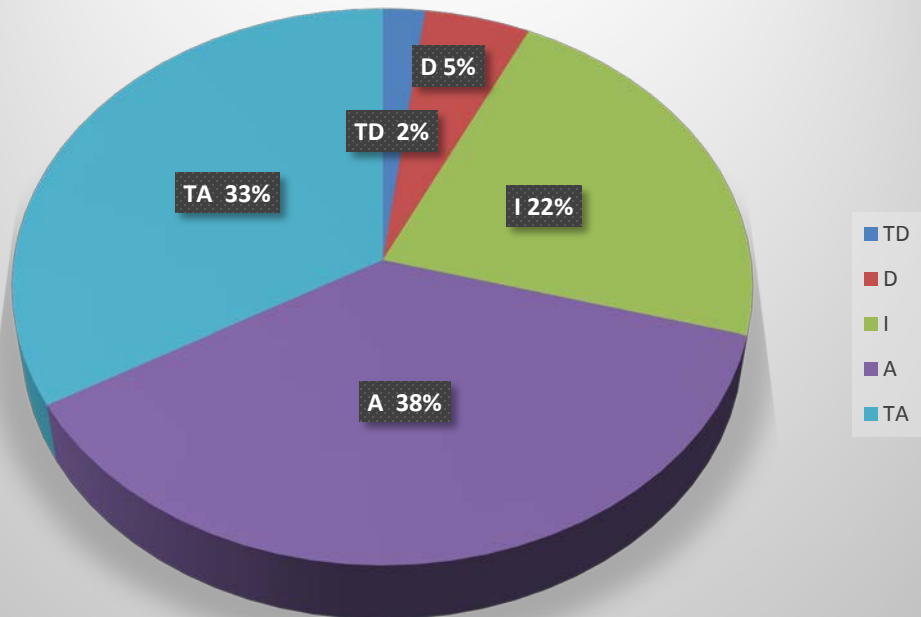




**19. En el último año, he obtenido algún tipo de beneficio económico adicional a mi sueldo**

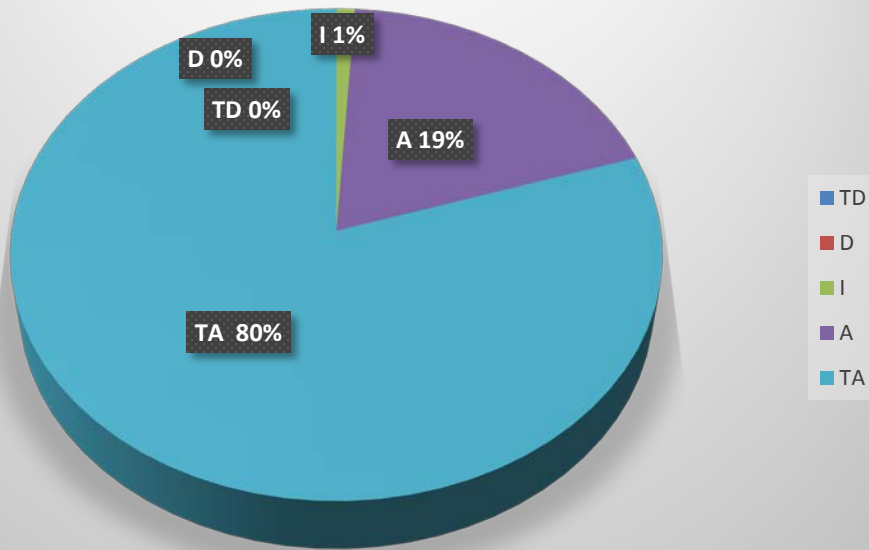


**24. Mi salario es justo**

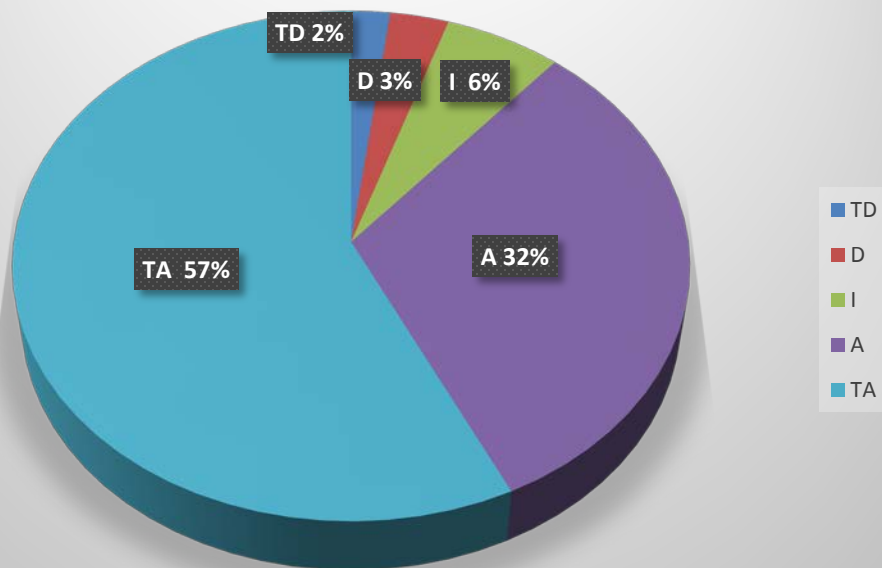


Dimensión de responsabilidad

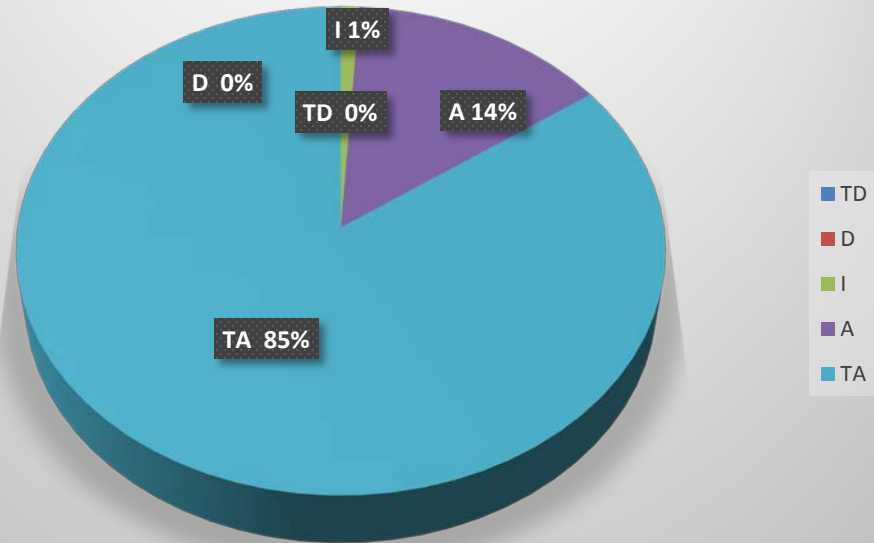
**11. Conozco las actividades que debo realizar como Profesor.**



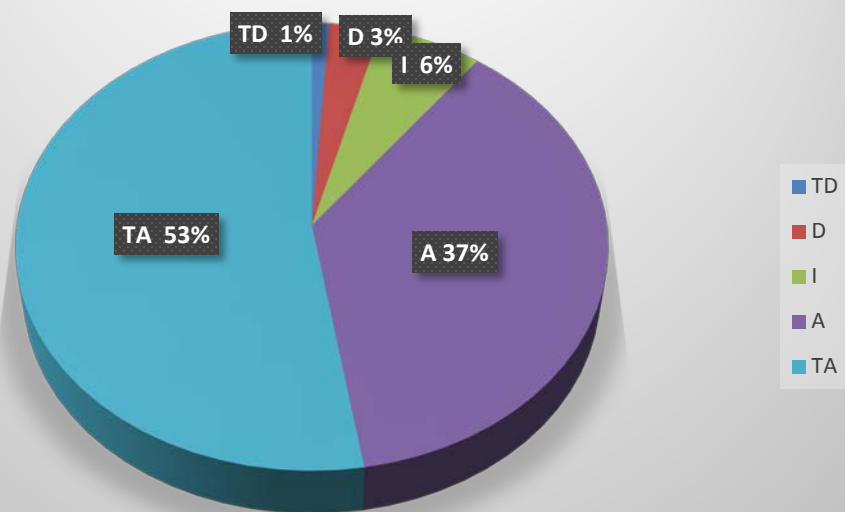
**14. La carga de trabajo como Profesor me parece adecuada**



**27. Conozco los beneficios con los que cuento por ser Profesor en la Universidad.**

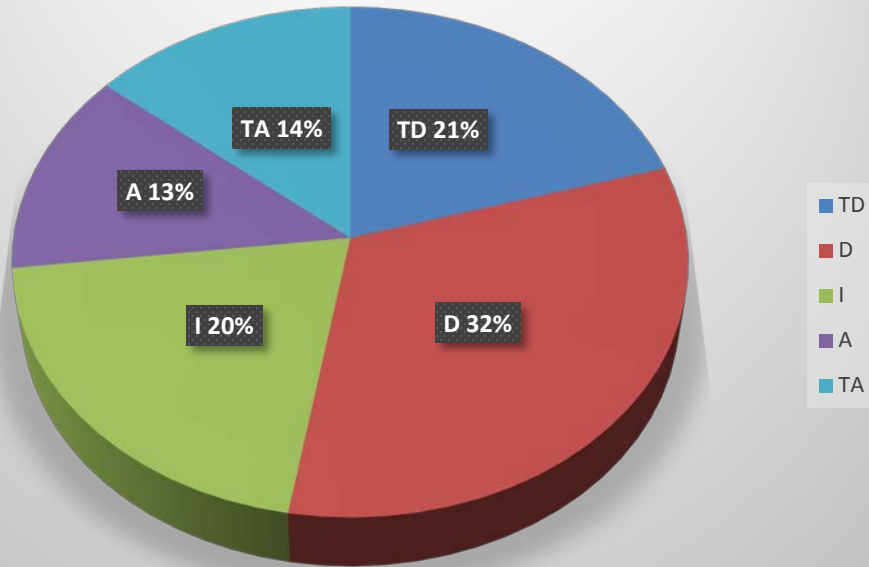


**30. Me siento bien cuando se me solicita apoyar en alguna actividad en la Universidad fuera de mis horas clase.**

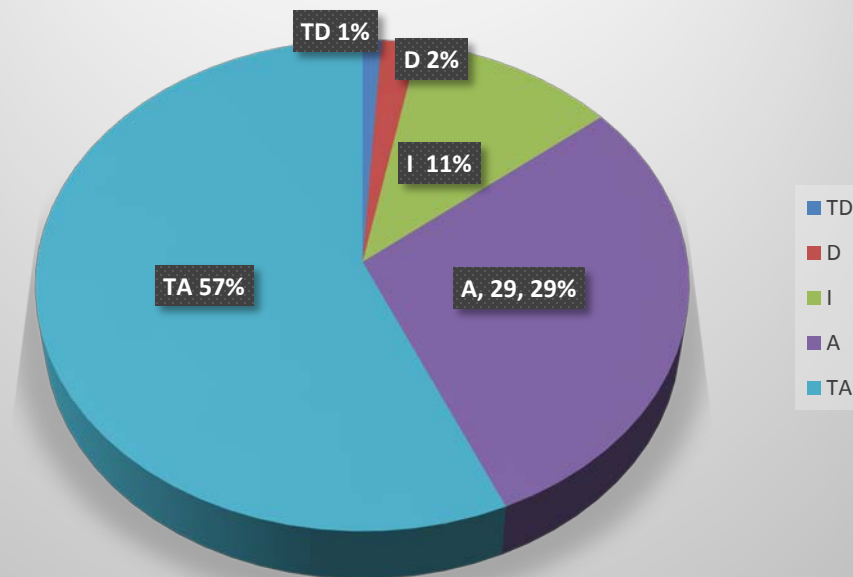


Dimensión de crecimiento

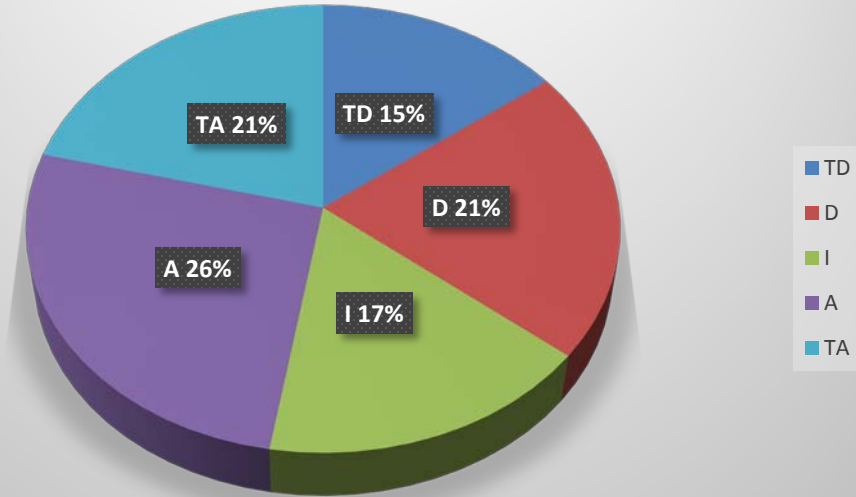
9. En el último año, he obtenido algún tipo de promoción



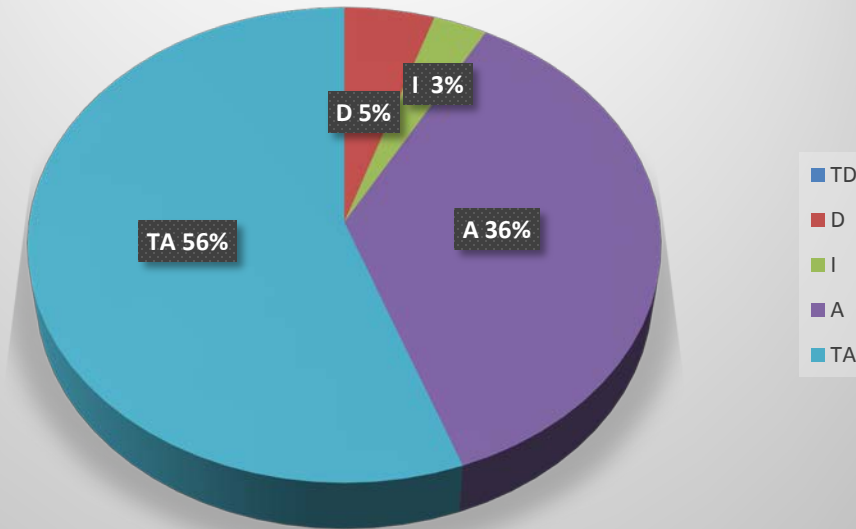
16. La Universidad me apoya constantemente en mi crecimiento personal y profesional



**21. En este último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer profesionalmente en la Universidad.**

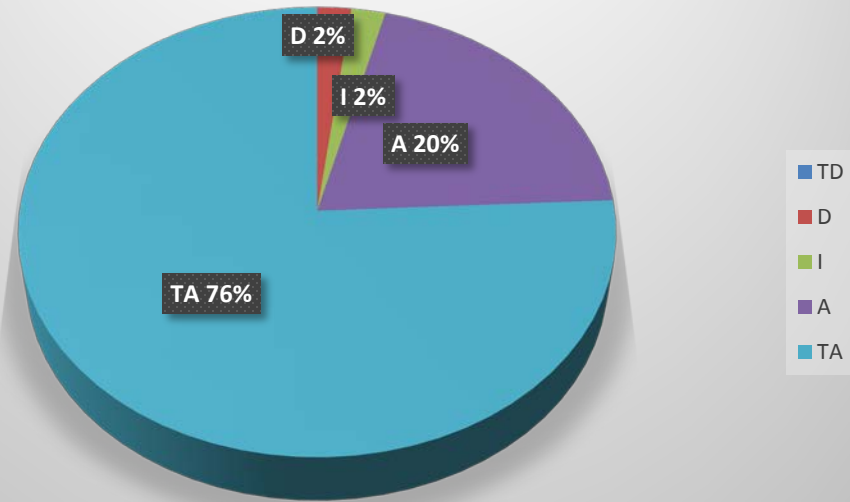


**26. El trabajo que realizo me entusiasma y motiva**

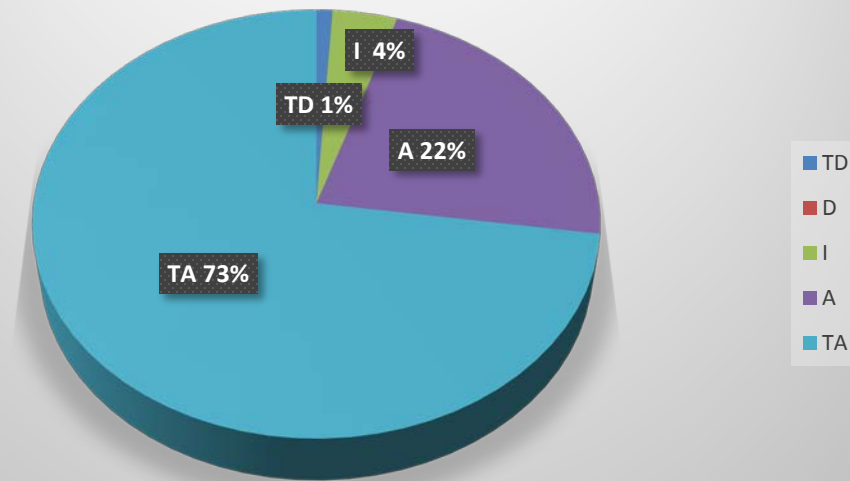


Dimensión de supervisión

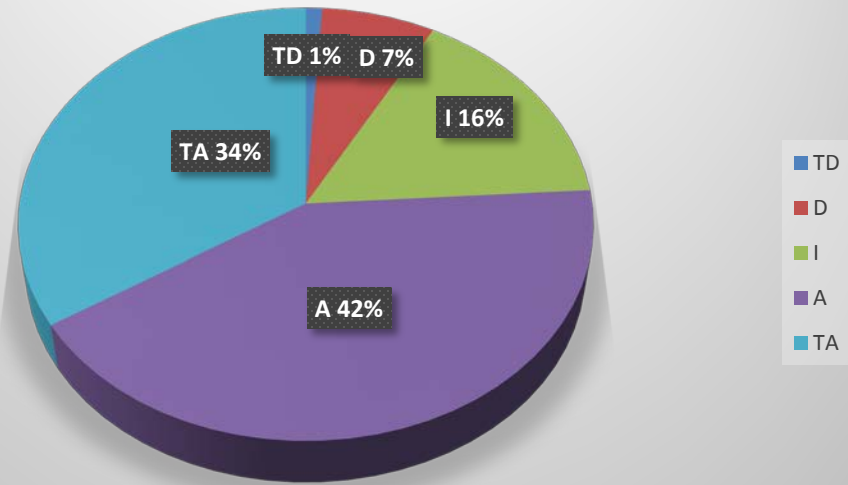
**5. Cuento con las condiciones para realizar con libertad mis tareas académicas.**



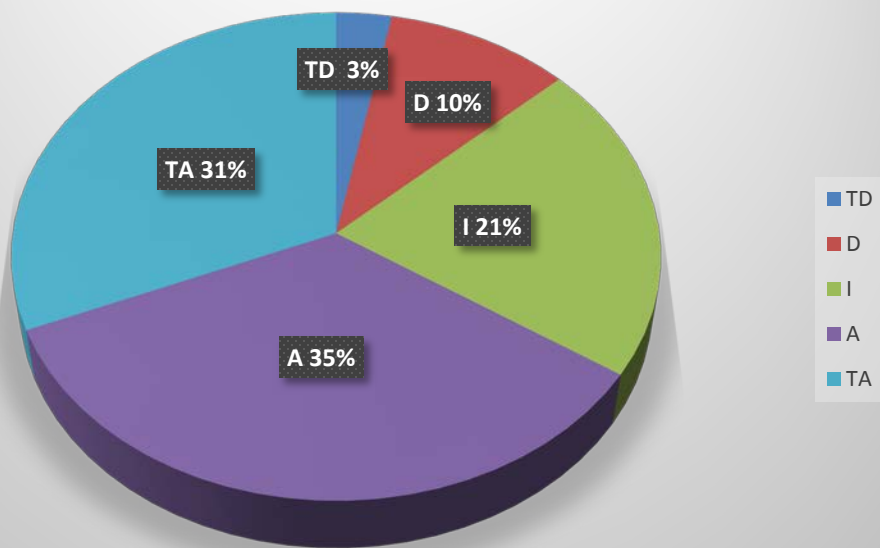
**10. Recibo un trato justo por parte del Coordinador y Director de Departamento**



**18. Mi Coordinador supervisa mi trabajo, indicándome si lo hice bien o mal, esto con el fin de mejorar**

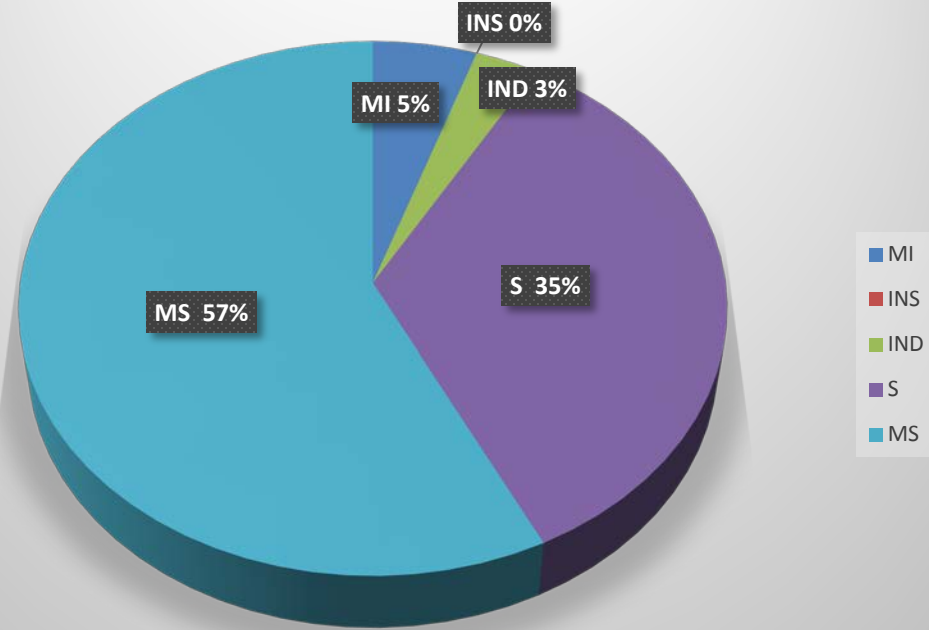


**23. La Universidad cuenta con un programa adecuado de capacitación.**



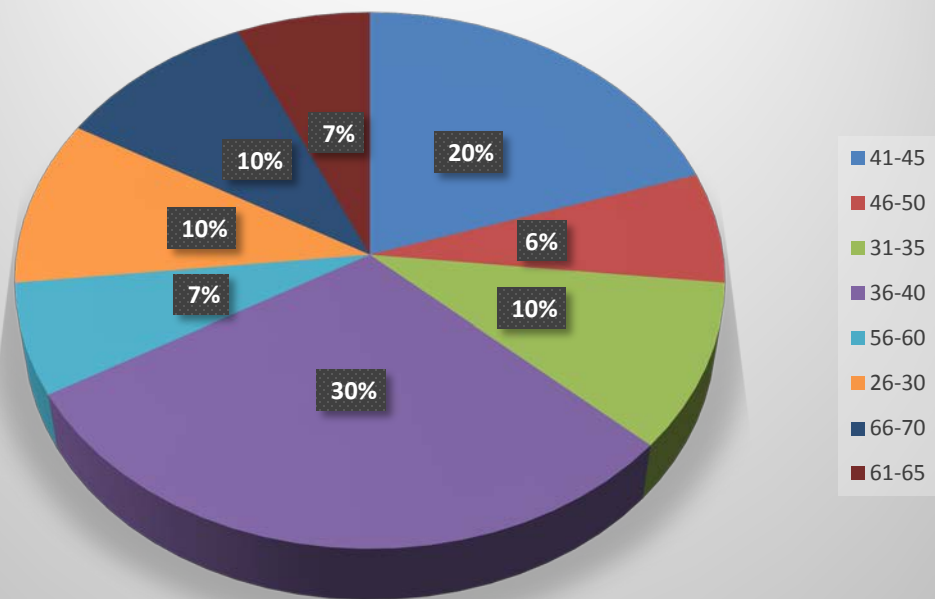
Pregunta 31

31.¿Cuál es su grado de satisfacción en la Universidad como lugar de trabajo?



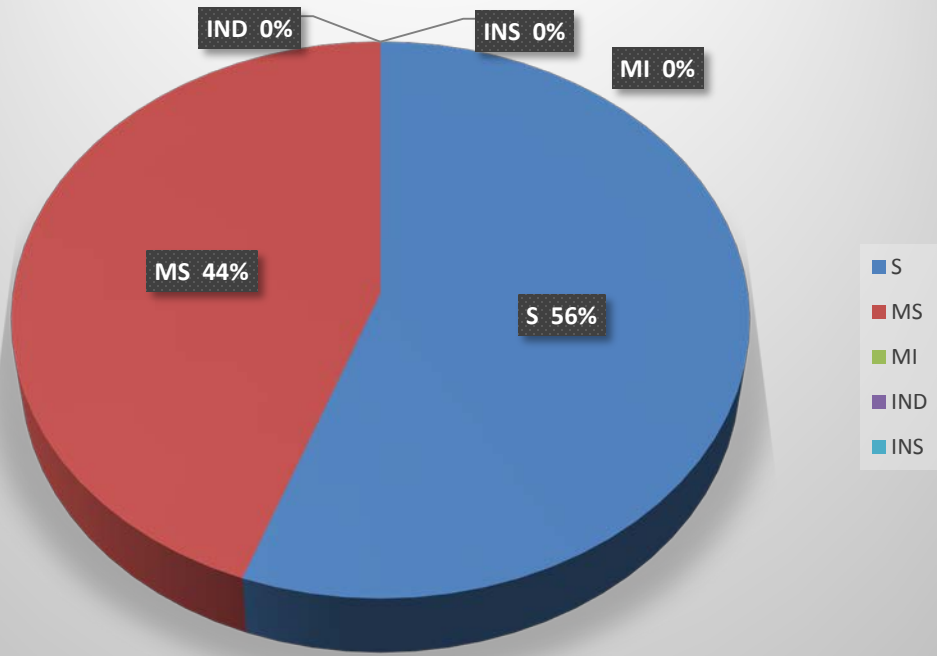
Edad

SE ENCUENTRAN MUY SATISFECHOS EN EL LUGAR DE TRABAJO

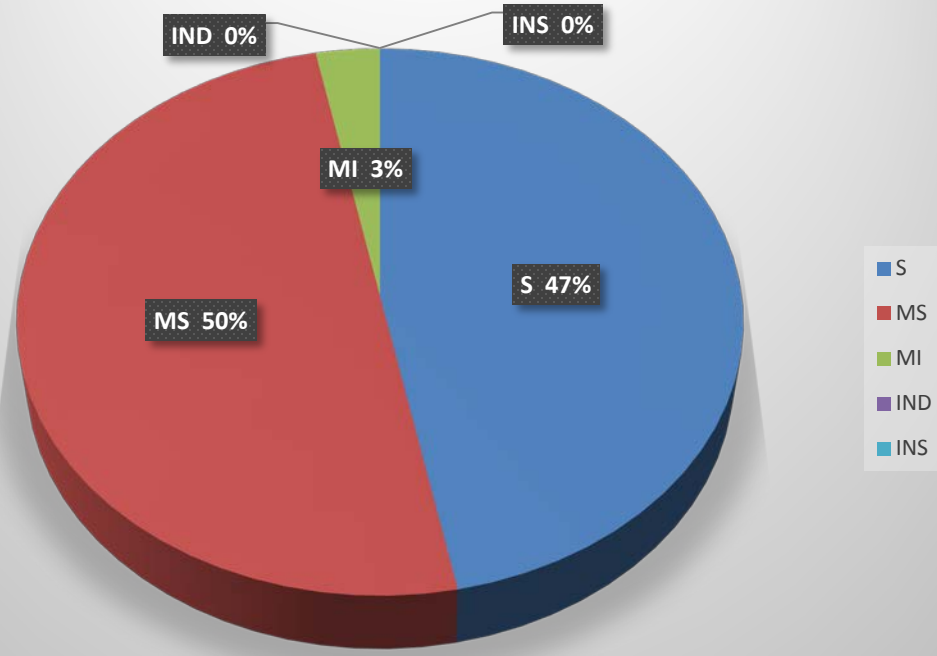




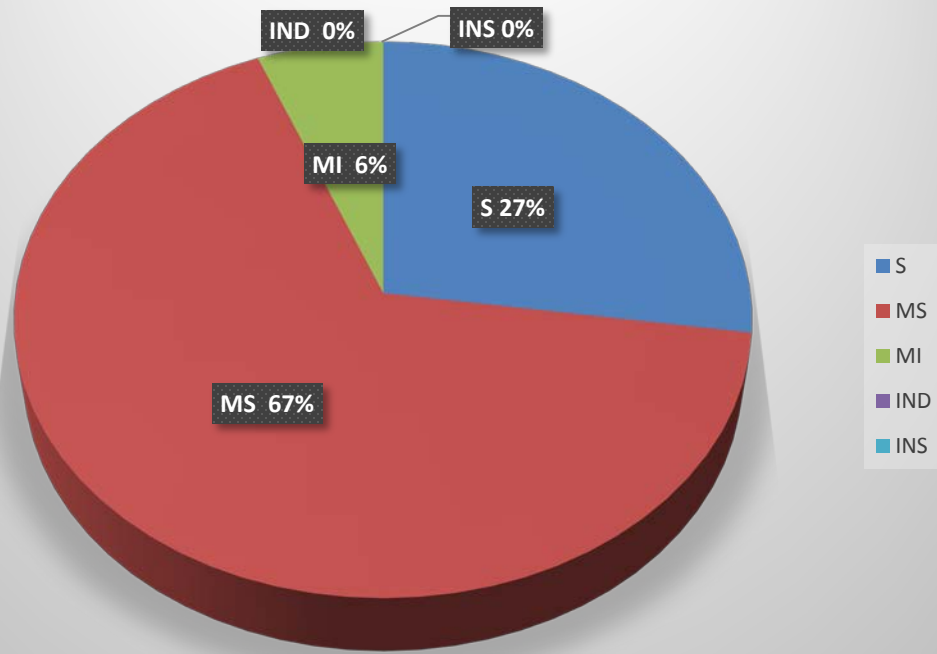
### QUE TAN SATISFECHOS ESTAN LOS DOCENTES DE 21 A 30 AÑOS



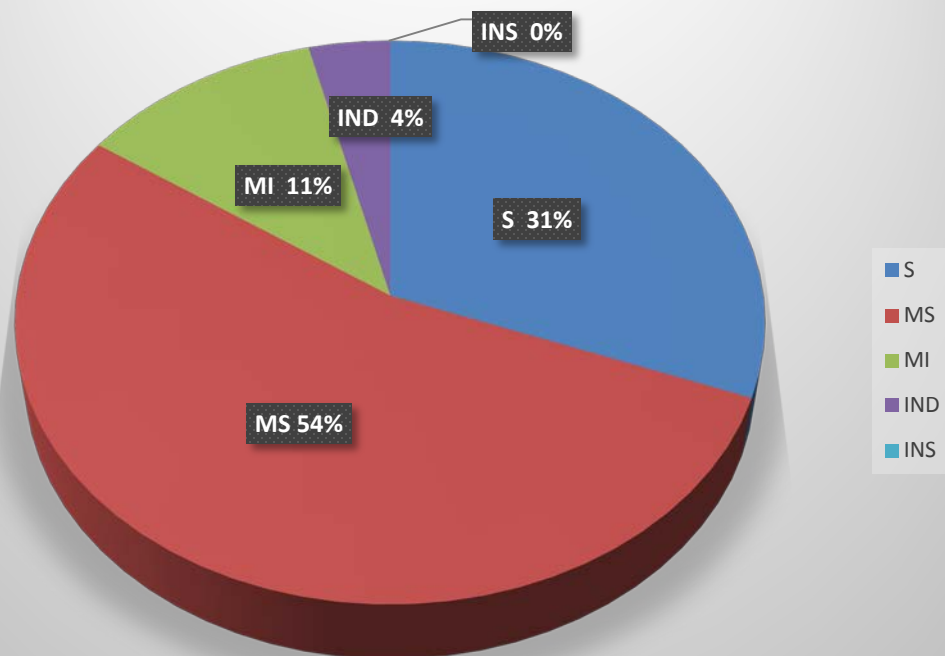
### QUE TAN SATISFECHOS ESTAN LOS DOCENTES DE 31-40 AÑOS



### QUE TAN SATISFECHOS ESTAN LOS DOCENTES DE 41 A 50 AÑOS

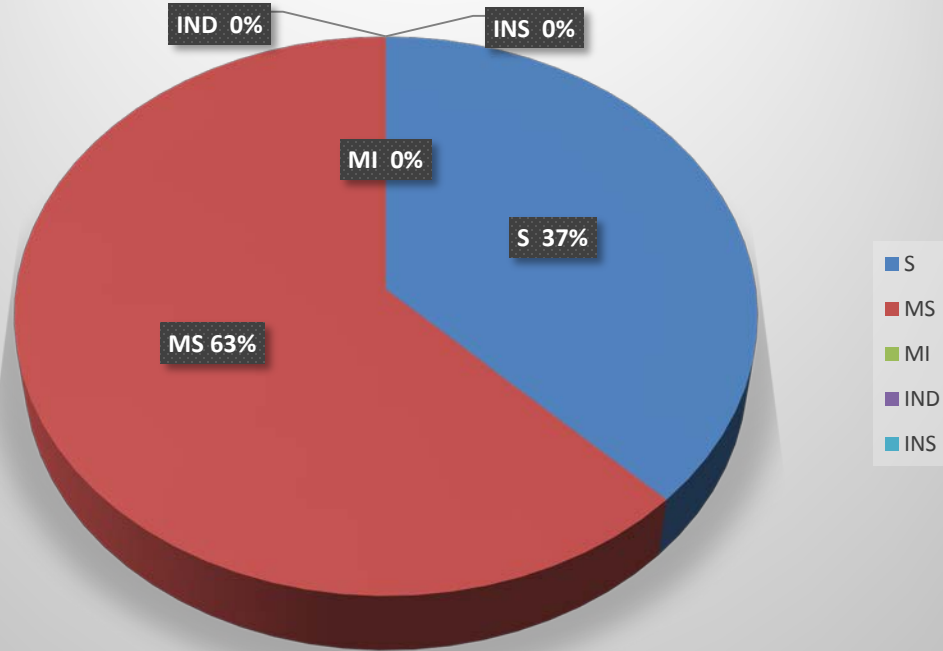


### QUE TAN SATISFECHOS ESTAN LOS DOCENTES DE 51 A 70 AÑOS

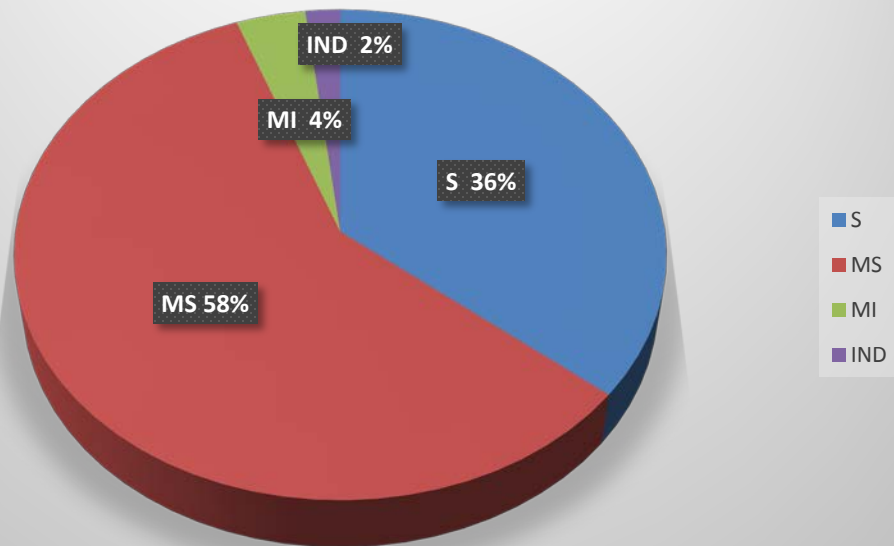


Tiempo de impartir clases

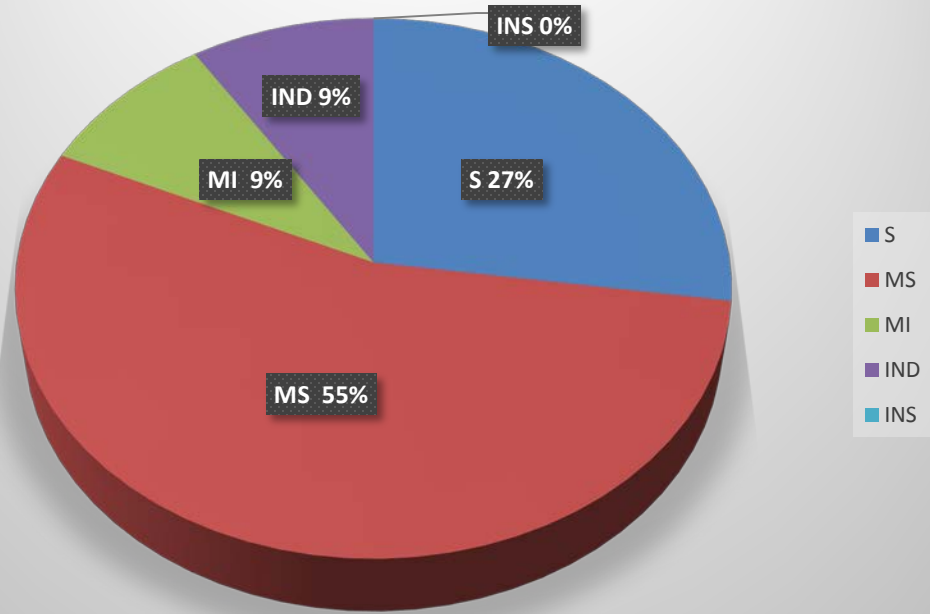
LOS QUE TIENEN MENOS DE UN AÑO EN LA UNIVERSIDAD



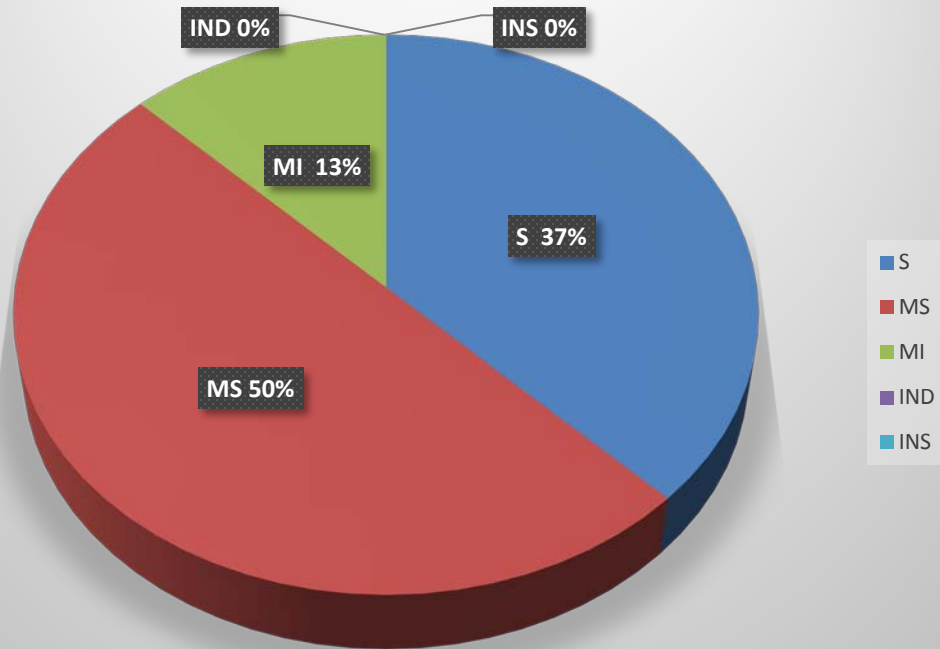
PROFESORES QUE TIENEN DE 1-5 AÑOS IMPARTIENDO CLASES EN LA UNIVERSIDAD



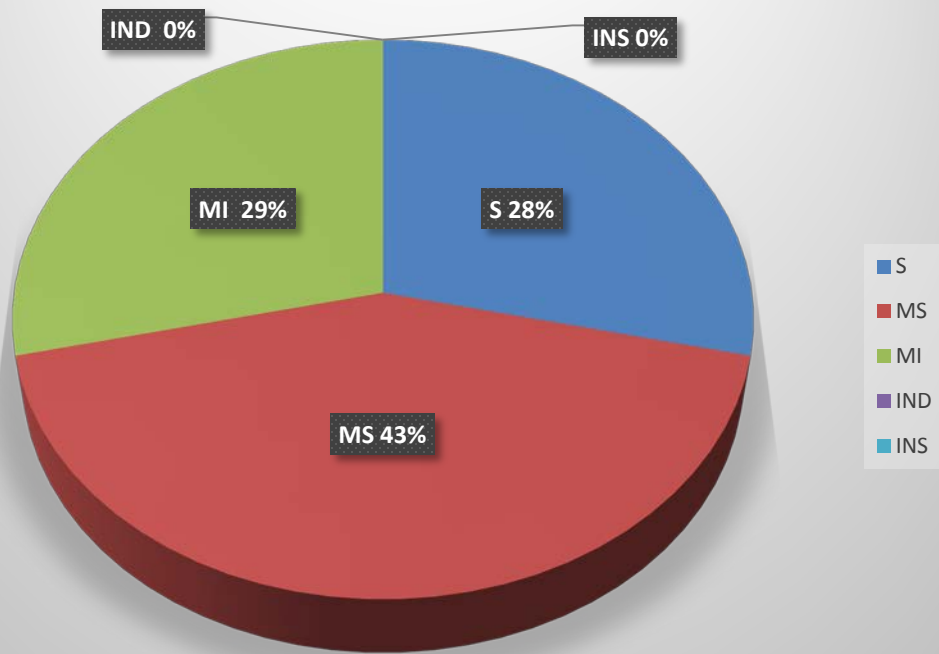
### LOS QUE TIENEN DE 6- 10 AÑOS EN LA UNIVERSIDAD



### LOS QUE TIENEN DE 11- 15 AÑOS EN LA UNIVERSIDAD

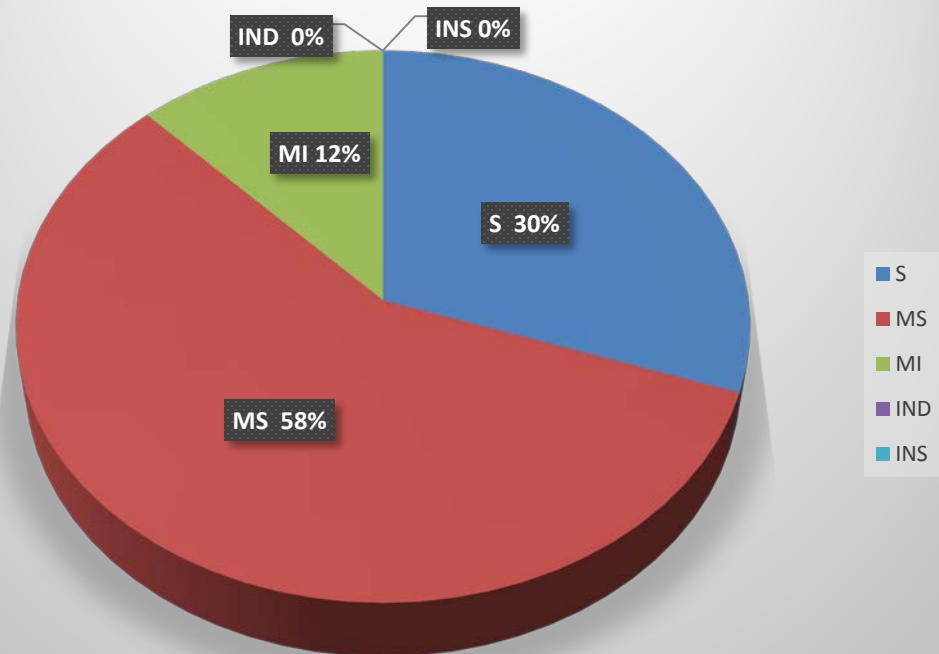


### LOS QUE TIENEN DE 16- 20 AÑOS EN LA UNIVERSIDAD

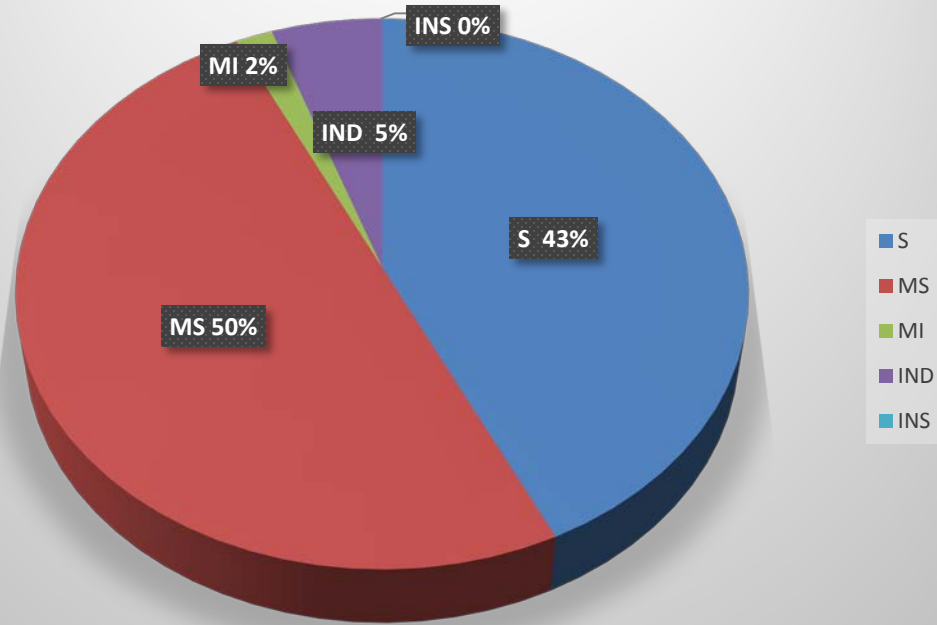


Género

### QUE TAN SATISFECHAS ESTAN LAS PROFESORAS DE LA UNIVERSIDAD

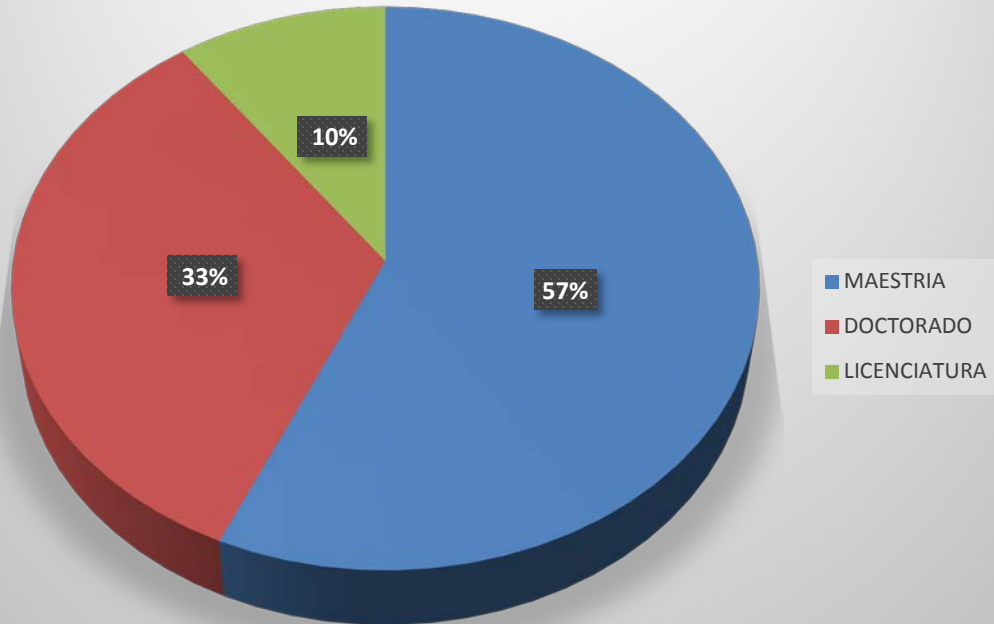


## QUE TAN SATISFECHOS ESTAN LOS PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD

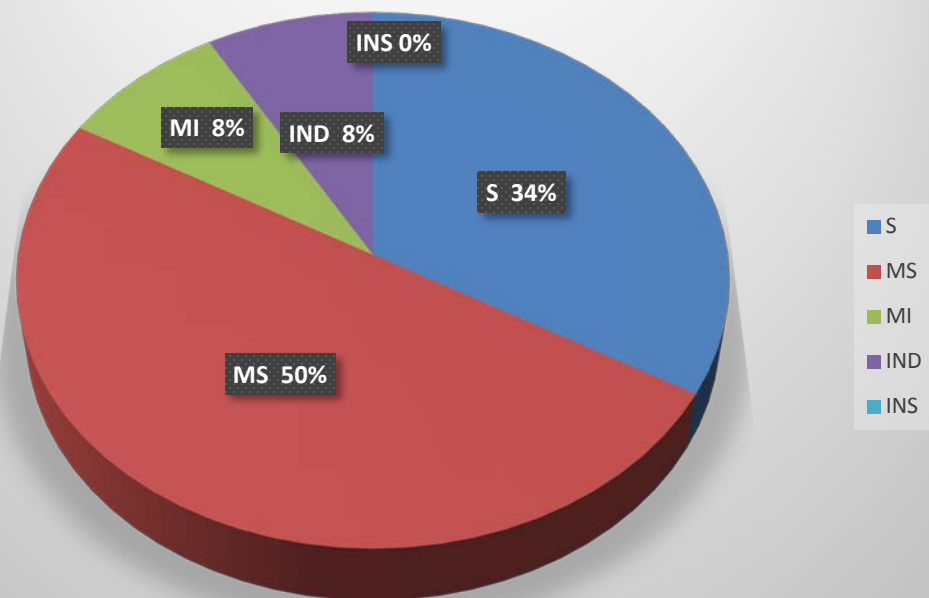


## Grado de estudios

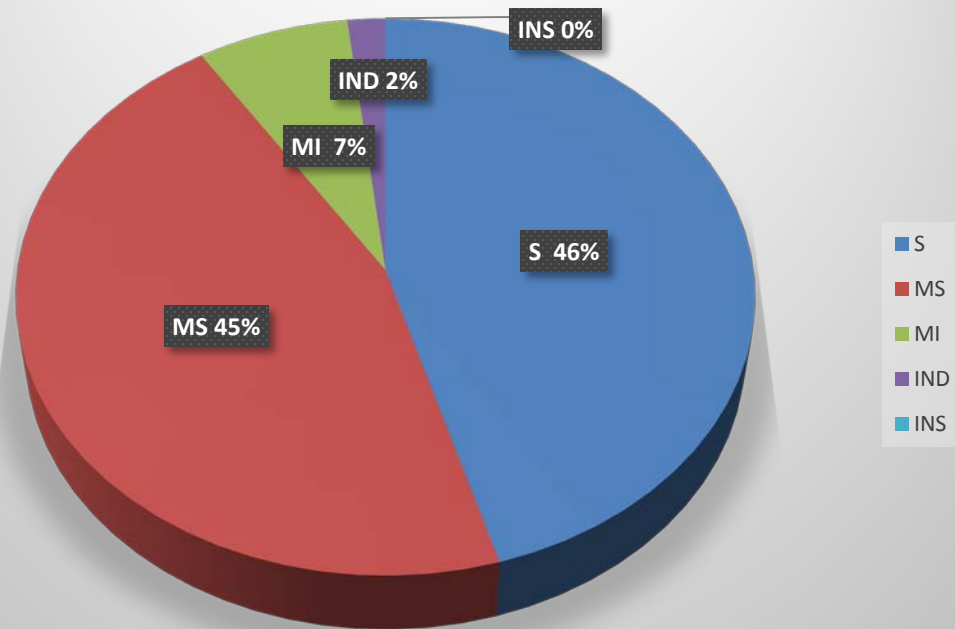
### SE ENCUENTRAN MUY SATISFECHOS EN LA UNIVERSIDAD



### QUE TAN SATISFECHOS ESTAN LOS LICENCIADOS



## QUE TAN SATISFECHOS ESTAN LOS MAESTROS



## QUE TAN SATISFECHOS ESTAN LOS DOCTORES

