



Revista Ibero Americana de Estrategia

E-ISSN: 2176-0756

admin@revistaiberoamericana.org

Universidade Nove de Julho

Brasil

Rios Manriquez, Martha; Pérez Rendón, Lízbeth; Sánchez-Fernández, María Dolores;  
Ferrer Guerra, Julián

ESTRATEGIAS DE COMPENSACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL COMPROMISO  
ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN  
SUPERIOR EN MÉXICO

Revista Ibero Americana de Estrategia, vol. 16, núm. 2, abril-junio, 2017, pp. 90-103

Universidade Nove de Julho

São Paulo, Brasil

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331251654007>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## **ESTRATEGIAS DE COMPENSACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO**

### **RESUMEN**

La presente investigación analiza el efecto que las estrategias de compensación (honorarios y salarios) tiene sobre las dimensiones del Compromiso Organizacional en docentes de las Instituciones de Educación Superior (IES). El estudio es de tipo descriptivo con un análisis de la varianza con un factor (Anova), realizado a 209 docentes de la Zona Metropolitana Laja Bajío en Guanajuato, México, utilizando las variables (compromiso afectivo, normativo y continuo), del instrumento propuesto por Meyer y Allen (1997). Los resultados muestran que, la estrategia de compensación a través de salarios aumenta el compromiso afectivo, mientras disminuye el compromiso continuo. En comparación con la estrategia de compensación a través de honorarios, los docentes asalariados tienen un mayor sentimiento de apego y compromiso para realizar su trabajo y un menor sentimiento de “tener que” permanecer en la institución solo por la necesidad de un empleo.

## **ESTRATÉGIAS DE COMPENSAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM O COMPROMISSO ORGANIZACIONAL PROFESSORES INSTITUIÇÕES DO ENSINO SUPERIOR NO MÉXICO**

### **RESUMO**

Esta pesquisa analisa o efeito de estratégias de compensação (taxas e salários) tem sobre as dimensões do comprometimento organizacional em professores de Instituições de Ensino Superior (IES), o estudo é descritivo, com uma análise de variância com um fator (Anova), feita para 209 professores na Área Metropolitana Laja Bajío em Guanajuato, México, utilizando variáveis (comprometimento afetivo, normativo e contínua), o instrumento proposto por Meyer e Allen (1997). Os resultados mostram que a estratégia de compensação por meio de salários aumenta o compromisso afetivo, reduzindo o compromisso contínuo. Em comparação com a estratégia de compensação por meio de taxas, professores assalariados têm um maior sentimento de apego e compromisso de fazer o seu trabalho e menos sensação de "ter que" ficar na instituição apenas pela necessidade de um trabalho.

## COMPENSATION STRATEGIES AND THEIR RELATIONSHIP WITH THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN THE TEACHERS OF THE INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION IN MEXICO

### ABSTRACT

This research analyzes the effect of compensation strategies (fees and wage) has on the dimensions of organizational commitment in teachers from Higher Education Institutions (HEI's), the study is descriptive with an analysis of variance with one factor (Anova), made to 209 teachers in the Metropolitan Area Laja Bajío in Guanajuato, Mexico, using variables (affective, normative and continuous commitment), of the instrument proposed by Meyer and Allen (1997). The results show that the compensation strategy through wage increases affective commitment, while reducing continuous commitment. Compared with compensation strategy through fees, waged teachers have a greater sense of attachment and commitment to do their job and less sense of "having to" stay in the institution only by the need of a job.

Martha Rios Manriquez<sup>1</sup>

Lízbeth Pérez Rendón<sup>2</sup>

María Dolores Sánchez-Fernández<sup>3</sup>

Julián Ferrer Guerra<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Doctora en Contabilidad y Auditoría por la Universidad Complutense de Madrid y Contador Público por la Universidad de Guanajuato, México. Profesora investigadora del Campus Celaya-Salvatierra de la Universidad de Guanajuato, Guanajuato, México. México. E-mail: [mrm2000mx@gmail.com](mailto:mrm2000mx@gmail.com)

<sup>2</sup> M.G.A. pela Universidade Continente Americano, México. Profesora del programa de ingeniería en Gestión Empresarial. Instituto Tecnológico Superior de Purísima del Rincón, Guanajuato, México. México. E-mail: [liperez@tecpurisima.edu.mx](mailto:liperez@tecpurisima.edu.mx)

<sup>3</sup> Doctora por la Universidade da Coruña, España. Profesora e Investigadora Universidade da Coruña. España. España. E-mail: [msanchezf@udc.es](mailto:msanchezf@udc.es)

<sup>4</sup> Doctor. Profesor Investigador del Instituto Tecnológico de Celaya, Guanajuato - México. México. E-mail: [julian.ferrer@itcelaya.edu.mx](mailto:julian.ferrer@itcelaya.edu.mx)

## 1 INTRODUCCIÓN

Al igual que en cualquier entidad económica, en las Instituciones de Educación Superior (IES), a través de la implementación de estrategias adecuadas, puede tener como objetivos buscar la maximización de los beneficios y la consolidación de su capital humano. Sin embargo, la situación laboral de los docentes en las IES no siempre es la más idónea, existen diferencias sustanciales entre los docentes que ejercen en países en desarrollo frente aquellos que prestan sus servicios en países pertenecientes a economías emergentes.

En general, en América Latina se percibe un mercado laboral precarizado con altos niveles de desocupación abierta; heterogeneidad estructural que relacionada con las condiciones de pobreza; la tendencia constante a la baja remuneración; la polarización del ingreso; la inestabilidad y la inseguridad laboral sin acceso a la protección social (García, 2007).

Todo ello es debido, en gran medida, a la globalización y las políticas neoliberalistas. Estas políticas que se han caracterizado por la privatización y la desregulación del Estado, la producción flexible y el libre comercio, lo que ha provocado la hegemonía de las compañías transnacionales. A la par de estas actuaciones el Estado ha disminuido su responsabilidad social (López y Flores, 2006; Salazar, 2004).

Aludiendo a la falta de eficiencia de los sistemas educativos Latinoamericanos se implementó la lógica de libre mercado a la educación, sin considerar que en Latinoamérica prevalecen condiciones de desigualdad e inequidad, provocando que, cualquier política pública de libre competencia resulte injusta (López y Flores, 2006).

Las regulaciones laborales tendientes a dignificar el trabajo, logradas en la segunda mitad del siglo XX han sido desvirtuadas por los propietarios de los medios de producción. Estos se han refugiado en el neoliberalismo económico, los cuales han promovido conductas de flexibilización laboral, en detrimento de los derechos laborales, promocionando el predominio de la libre competencia de mano de obra. El contexto resultante es aquel en que se apremia la necesidad que los trabajadores tienen por obtener recursos, los cuales les permitan cubrir sus necesidades y aceptan relaciones laborales opresivas e irracionales (Arias y León, 2014).

En la contratación laboral, la compensación a través de honorarios se ha convertido en una práctica común para evadir la carga laboral (De Buen, 2005). Sin embargo, no se ha analizado en profundidad el impacto sobre el Compromiso Organizacional como una estrategia de recursos humanos y consecuentemente de su impacto en el desempeño de la organización. En esta investigación se mide a través del Compromiso Organizacional ambos impactos. De acuerdo con Betanzo y Paz (2011); Nehmeh (2009); y Maella, (2010), existe una relación intrínseca entre el

desempeño de la organización y el compromiso organizacional. Y en el compromiso organizacional existe una relación especial con el compromiso afectivo de los colaboradores.

En México, los docentes de las IES se encuentran inmersos en un ámbito laboral complejo y seriamente problematizado, existiendo diferencias entre las IES públicas y Privadas. En el ámbito privado proporcionan baja capacitación a sus docentes, caso contrario de lo que ocurre en los programas de capacitación de las IES públicas (Díaz, 2005; Díaz y Rigo, 2003). Por otro lado señalar que, existen diversas formas de contratación y de compensación (honorarios, sueldos o asimilados a salarios), lo cual implica que un docente contratado por honorarios no tiene prestaciones, ni seguridad social, no genera antigüedad y con ello se queda sin derecho a una pensión a largo plazo.

Todo ello representa las razones por las cuales, surge la siguiente pregunta que motiva esta investigación: ¿las estrategias de compensación relacionadas con la condición contractual de los docentes que están siendo utilizadas por las IES facilitan alcanzar sus metas? En este trabajo se ha establecido el objetivo de evaluar el efecto que las estrategias de compensación (honorarios y salarios) tienen sobre las dimensiones del Compromiso Organizacional, en los docentes de las Instituciones de Educación Superior (IES), en la zona metropolitana Laja Bajío (Guanajuato – México).

## 2 MARCO TEÓRICO

### 2.1 La Compensación como Estrategia Laboral

Pese a que un gran número de investigaciones han demostrado que las prácticas de recursos humanos tienen influencia positiva o negativa sobre los resultados de la empresa, no se ha estudiado en profundidad a las estrategias utilizadas en torno a los recursos humanos, de gran importancia categórica para la organización, como sucede con las estrategias comerciales o financieras de las entidades (Maella, 2010).

En la práctica, la función estratégica del departamento de recursos humanos, consiste en el establecimiento y perfeccionamiento de un sistema de persona, el cual promueve el logro de los objetivos de la organización. Este se produce de forma escueta, ya que se le ha relegado este departamento a una función de servicio y soporte (Maella, 2010).

Por otro lado cabe señalar que, el empresario en ocasiones no percibe la importancia de la participación del elemento humano en todos los niveles de la organización, en la implementación de cualquier tipo de estrategia (Jiménez, 2016). En base a estos argumentos es importante tener en consideración que las estrategias de recursos humanos permiten influir en

el comportamiento de los colaboradores, representando una ventaja competitiva (Maella, 2010; Osorio, 2016) para la empresa.

De acuerdo con Mintzberg (consultado en Montoya, 2005), las estrategias son acciones que suceden a lo largo de la historia de la organización, pese a la ausencia de planeación o declaración previa, existe de manera implícita una intención estratégica (estrategia emergente). Cuando explícitamente se formaliza la intención se desarrolla una estrategia deliberada. Por lo tanto, a través del análisis de las acciones de las organizaciones se puede dilucidar la estrategia, aún si no se declara formalmente.

Tal puede ser el caso de la compensación, que más allá de la simple contraprestación del trabajo ejecutado por el colaborador, la compensación es “*una herramienta estratégica de recursos humanos*” (Puchol, 2012, p. 228). Este representa el medio, que en última instancia, permitirá atraer, conservar y mantener motivados a los colaboradores idóneos para ejecutar el desempeño en la organización (Osorio, 2016), ya que estos buscan satisfacer no solo necesidades básicas, sino un amplio espectro de necesidades sociales y de desarrollo personal. Todo ello conlleva una satisfacción personal que depende no solo de la retribución económica (Puchol, 2012).

Así mismo debe de reconocerse que, la compensación a los trabajadores es de suma importancia para una organización, desde el punto de vista financiero, ya que la nómina es una de las partidas más importantes, la cual puede llegar a absorber hasta la mitad del presupuesto de la organización (Osorio, 2016). En base a estos argumentos no resulta insólito que, las organizaciones al enfrentarse a una crisis económica establecen estrategias radicales con el fin de reducir los costes, implementen acciones restrictivas sobre la nómina de los trabajadores.

Tanto en el sector privado como en el sector público, en algunos países se ha desarrollado una marcada tendencia a la reducción de sueldo, la eliminación de bonos y estímulos de desempeño que, tradicionalmente habían sido implementados como recursos importantes con el fin de motivar a los colaboradores (Santos, Guillén, & Montalbán, 2012).

Una estrategia emergente de compensación en Latinoamérica que se ha implementado es recurrir al pago por honorarios, con el fin de encubrir la relación laboral tras la fachada de contratos civiles, los cuales privan al trabajador de sus derechos (Añez, 2016; Baeza & Quiroga, 2013; Bruna & Roa, 2008; De Buen, 2005; Fernández, 2004; Licona, 2008; Soto, 2008). Otra fórmula utilizada es la utilización de la modalidad de la tercerización o contratación vía *outsourcing*, lo que conlleva a la flexibilización laboral que indistintamente conduce a la privación de los derechos de los trabajadores (Añez, 2016; Cruz & Cruz, 2008; De Buen, 2005; Millones, 2012; Vanegas, 2015).

En el caso particular de México, las compensaciones pueden realizarse a través de dos modalidades, la primera de ellas es la denominada

“sueldos y salarios” y la segunda por medio de lo que se conoce como “honorarios”:

- a. En relación a sueldos y salarios, el Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su fracción XXIX, establece el derecho de los trabajadores a contar con seguridad social. Así mismo en la Ley Federal del Trabajo (LFT) considera que existe una relación laboral cuando se da “*la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario*” (LFT 1970, art 20). También se recoge esta relación en la Ley del Seguro Social en su artículo 12.
- b. En cuanto a la contratación por honorarios, en materia del Derecho Civil se contempla la contratación de servicios profesionales, en la que un “cliente” (las IES en este caso), se beneficia del trabajo que pudiera requerir un titulado profesional para el ejercicio de un prestador (en este caso el docente) y la remuneración resultante se denomina honorario (Licona, 2008). Una de las principales características distinguen esta modalidad de relación laboral, es el que no exista una relación de subordinación (Tribunales Colegiados de Circuito, 1995).

Es importante mencionar que, en la relación por honorarios el profesional se dedica únicamente a ejercer su profesión en su propio despacho, sin recibir órdenes precisas de quién lo contrata, ni tiene un horario específico de trabajo, ya que se trata de un servicio independiente (Tribunales Colegiados de Circuito, 1998).

De acuerdo con Licona (2008), existen claras diferencias entre ambas formas contractuales. Y en el caso de los docentes a través de contratos de prestación de servicios profesionales, aunque la relación no corresponda a dicha naturaleza jurídica, es un hábito muy extendido en el país el cual permite reducir costes, evadiendo cargas laborales estipuladas en la LFT y la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado. Desafortunadamente esta modalidad ha contado con el apoyo de los tribunales federales, aunque corrompe los principios del Sistema Jurídico Mexicano (De Buen, 2005).

En consecuencia, es optativo para las organizaciones, para las IES en particular, la contratación a sus trabajadores vía prestación de servicios profesionales (compensación por honorarios), o establecer la relación laboral a través de un contrato individual de trabajo (compensación a través de salarios y las correspondientes prestaciones que establece la LFT). Por lo tanto, la organización (o IES) puede elegir la estrategia de contratación que más le convenga, modalidades que deben ser evaluadas con el fin de medir su impacto en el desempeño, específicamente en el Compromiso Organizacional de los colaboradores.



Sin ahondar en los aspectos de legalidad o ética y reorientando al foco de estudio de esta investigación, que es el aspecto estratégico, es importante puntualizar que, las estrategias de salarios y prestaciones, han mostrado tener un efecto positivo para la organización, cuando los objetivos de la misma se enfocan en alcanzar la calidad (Maella, 2010). Además cabe resaltar que, el optar por estrategias basadas en el modelo “salarios y prestaciones” permite a las organizaciones proyectarse ante la sociedad como una empresa responsable (Puchol, 2012).

Sin embargo, si la organización busca establecer ventajas competitivas en base al costo, las estrategias de compensación enfocadas a sus colaboradores no tienen un efecto positivo para la organización. Las empresas que se apoyan en esta estrategia se han encontrado beneficios en la flexibilización laboral (Maella, 2010), obviando evaluar los beneficios de sus colaboradores, el impacto del compromiso de estos con la empresa los cuales redundan en el desempeño organizacional.

No existe una fórmula única e infalible para establecer estrategias efectivas en el área de recursos humanos para todas las organizaciones. Por ello se debe tener en consideración el contexto en la cual está embebida la organización y tener claro el objetivo que realmente busca (Maella, 2010). Por todo ello es ineludible la necesidad de evaluar y rectificar las estrategias de recursos humanos como verdaderos potencializadores del desempeño organizacional.

Sin embargo, la forma en cómo se relacionan las estrategias de recursos humanos con el desempeño organizacional es un tema no resuelto aún. Lo que sí se puede afirmar con seguridad es que para el logro de los objetivos, se requiere que los colaboradores tengan un fuerte compromiso afectivo y que, cuando el entorno laboral es inestable perjudica la actitud de los trabajadores (Santos, *et al.*, 2012). Por tanto, en base a la revisión de la literatura académica y al objetivo planteado en esta investigación, se enuncian las dos primeras hipótesis:

**H<sub>1</sub>:** Las IES en la Zona Metropolitana Laja Bajío adoptan en exclusiva la estrategia de compensación por honorarios.

**H<sub>2</sub>:** Las IES en la Zona Metropolitana Laja Bajío adoptan en exclusiva la estrategia de compensación por salarios.

## 2.2 Compromiso Organizacional

El Compromiso Organizacional puede definirse como “estado psicológico que un trabajador manifiesta a través de una predisposición positiva al trabajo, que le hace sentir responsabilidad por la organización más allá del cumplimiento de las actividades para las que es contratado y que produce beneficios para la organización” (Ríos, Pérez, & Ferrer, 2015, p. 39).

Tal definición hace referencia a la responsabilidad que un colaborador al aceptar desempeñar un puesto determinado en la organización. Además este término constituye el deber moral y el anhelo del colaborador hacia la entidad (Arias, 2001); a la intensidad de la aportación e identificación con la empresa y a la alineación con los objetivos de la organización (Passarelli, 2011).

El compromiso organizacional puede concebirse como un mecanismo, el cual permite alinear los objetivos del colaborador con los de la organización, generando comportamientos que favorecen a la organización a través de un incremento en el desempeño de los colaboradores (Blanco & Castro, 2011). Otros resultados derivados de la aplicación del mecanismo son el impacto positivo en la predisposición que el colaborador experimenta, el incremento de la aprobación de las metas y valores de la organización (Betanzos & Paz, 2007).

Por su parte cabe señalar que, Meyer y Allen (Meyer, Stanley y Herscovitch, 2002) plantean que el Compromiso Organizacional tiene tres componentes: el compromiso afectivo, continuo y normativo. Sin embargo, es importante mantener presente que el Compromiso Organizacional es un vínculo intrínseco experimentado por el individuo (Hernández & Castro, 2015).

El compromiso afectivo expresa el deseo del trabajador por permanecer vinculado con la organización (Meyer, *et al.*, 2002). Esta dimensión, o tipo de compromiso, es la que refleja mayor beneficio para la organización (deseable que se manifieste en una gran magnitud y siempre se debe de buscar estimular en los trabajadores) (Betanzo & Paz, 2011; Maella, 2010; Meyer, Stanley, & Herscovitch, 2002; Nehmeh, 2009).

El compromiso normativo pronuncia el sentimiento de obligación moral que el colaborador experimenta. En esta dimensión se encuentran la necesidad del trabajador por corresponder a los beneficios que la organización le ha otorgado (Meyer, *et al.*, 2002). Esto está muy relacionado con la propia formación del individuo, sin embargo es importante que exista, pues si el colaborador percibe injusticias o inequidad, puede llegar a tener actitudes con efectos negativos para la organización (Betanzo & Paz, 2011).

El compromiso continuo es un reflejo de la necesidad y la dependencia que el colaborador tiene hacia la organización. Si bien este compromiso es importante que exista en un cierto grado, este no debe manifestarse con gran intensidad. Cuando el colaborador manifiesta un alto grado de compromiso continuo, especialmente en combinación con un bajo compromiso afectivo, puede ser muy perjudicial para la organización. El colaborador puede experimentar sentimientos de frustración y falta de opciones, las cuales se traducen en que el trabajador se esfuerza lo menos posible, permaneciendo en la organización solo por un interés económico (Betanzo & Paz, 2011; Meyer & Allen, 1997; Meyer, *et al.*, 2002).

Se han identificado los beneficios relacionados con el Compromiso Organizacional en los colaboradores dentro de una organización, especialmente con el compromiso afectivo (Santos, *et al.*, 2012). Así como, se ha vislumbrado que la intención de continuar de ser miembro de la organización disminuye el ausentismo y permite a la organización recibir los beneficios de las inversiones que hace en el desarrollo del colaborador. De igual manera, se ha relacionado los beneficios obtenidos con la disminución del grado de estrés y de conflicto laboral que los trabajadores experimentan (Nehmeh, 2009).

### 2.3 Instituciones de Educación Superior

No se puede hablar de estrategia sin tener en cuenta las condiciones del entorno en que se pretende implementar (Maella, 2010). En el caso de la presente investigación se trata de los docentes de las Instituciones de Educación Superior, que al igual que otra tipología de organizaciones cuentan con una estructura, la cual podría considerarse permanente, o al menos estable y que cuenta con un conjunto de pautas sociales, que tiene como objetivo dar respuesta a las necesidades de la sociedad (Edel, García, & Casiano, 2007).

Las IES disponen de algunas características que claramente las diferencian de otro tipo de organizaciones. Estas son sistemas abiertos que permanentemente interactúan con el entorno, al tiempo que existe una tendencia al individualismo entre los miembros que la componen. Las IES disponen de su propia cultura, símbolos y conceptos que caracterizan su actuación con un intrincado juego de relaciones, las cuales se gestan en su interior y que difícilmente pueden ser representadas a través de un organigrama (Zabala, 2002).

Las Instituciones de Educación Superior se encuentran en un entorno en constante y acelerada evolución, no tiene una delimitación geográfica clara y se enfrentan ineludiblemente a procesos de globalización (Brunner & Uribe, 2007). Esto conlleva que, desde el punto de vista mercadológico, las IES tengan que competir entre ellas. Al mismo tiempo estas organizaciones son un elemento clave en el desarrollo nacional, dejando un margen de actuación muy estrecho entre las exigencias sociales y su capacidad de respuesta. Consecuencia de todo ello se han descubierto a sí mismas como incapaces para satisfacer las demandas sociales a las que se enfrentan (Cruz & Cruz, 2008).

Esperando que las IES que sean capaces de subsanar las condiciones de desventaja que el país enfrenta ante los países más desarrollados (ANUIES, 2000; Cruz & Cruz, 2008), a través de la promoción evolutiva de la cultura, la política y la economía del país (SEP, 2001), se tropieza con la falta de recursos (Cruz & Cruz, 2008), la masificación y privatización (Chavoya & Reynaga, 2011). Todo ello repercute en

que el país se encuentra ante una realidad incongruente, la mayoría de estudiantes se matriculan en universidades privadas, a pesar de que la mayor parte de la población se encuentra en condiciones de pobreza (Cruz & Cruz, 2008).

Si bien las Instituciones de Educación Superior representan un componente clave en el desarrollo de México, son los docentes quienes con su desempeño permiten a las IES desarrollar las acciones sustantivas en el proceso educativo (Robles & Garza, 2009) y constituyen su columna vertebral.

Sin embargo, los docentes no cuentan con las condiciones idóneas, teniendo que resistir a un deterioro constante y sistemático de sus condiciones laborales (Lomovatte & Wischnevsky, 1999), y de su status social (Díaz & Rigo, 2003). Esto conlleva que, cada vez más las recompensas intrínsecas relacionadas con la actividad académica sean menos estimulantes, llevando a estos trabajadores a enfrentarse incluso problemas de salud laboral (Martínez, Méndez, & Zuñiga, 2010; Lomovatte & Wischnevsky, 1999).

### 2.4 La relación entre la compensación como estrategia laboral y el Compromiso Organizacional en los docentes de las Instituciones de Educación Superior.

Los resultados de una organización se relacionan con la participación de sus colaboradores (Ríos, Téllez, & Ferrer, 2010). Para que la IES puedan difundir los valores y los ideales de la cultura de paz y ejercer como eje rector del progreso endógeno de la sociedad mexicana, en base a lo encomendado por la **United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization** (UNESCO, 1998-1), el Gobierno de la República (2013) y la Secretaría de Educación Pública (SEP, 2001), estas deben de establecer estrategias que promuevan el Compromiso Organizacional en los Docentes (Barraza & Acosta, 2008).

Las estrategias de compensación a través de salarios y honorarios utilizadas por recursos humanos, para la contratación de los colaboradores de las IES, impactan en su compromiso organizacional. De ahí radica la importancia de esta investigación y concretamente, la compensación a través de honorarios. En la literatura esta temática se ha investigado desde el punto de vista del “trabajador” abordando temas de ética y legalidad. Sin embargo, no se han encontrado en la literatura estudios que aborden el tema desde el punto de vista del impacto que se produce en la organización y del compromiso del colaborador hacia la IES.

Bajo esta premisa, el Compromiso Organizacional se convierte en un indicador de la efectividad de la estrategia de recursos humanos, basada en la compensación por honorarios o por salarios. En base a estos argumentos se plantean las siguientes hipótesis:

**H3:** La intensidad, con que se manifiesta la dimensión de compromiso afectivo del Compromiso Organizacional, es mayor en los docentes de IES en la Zona Metropolitana Laja Bajío cuando se utiliza la estrategia de compensación por salarios.

**H4:** La intensidad, con que se manifiesta la dimensión de compromiso afectivo del Compromiso Organizacional, es mayor en los docentes de IES en la Zona Metropolitana Laja Bajío cuando se utiliza la estrategia de compensación por honorarios.

**H5:** La intensidad, con que se manifiesta la dimensión del compromiso continuo, es menor en los docentes de IES en la Zona Metropolitana Laja Bajío cuando se utiliza la estrategia de compensación por salarios.

**H6:** La intensidad, con que se manifiesta la dimensión del compromiso continuo, es menor en los docentes de IES en la Zona Metropolitana Laja Bajío cuando se utiliza la estrategia de compensación por honorarios.

### 3 METODOLOGÍA

#### 3.1 Tipo de estudio

El presente estudio tiene un diseño observacional. En este tipo de investigación el control sobre los factores es inexistente, lo que permite tener el máximo grado de naturalidad al medir un fenómeno (Anguera, 1990). Este es transversal, es decir, que la recolección de datos se realiza en un solo momento y sobre esto se analiza el fenómeno de interés (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014). Se realiza un análisis descriptivo que permite definir los principales rasgos del fenómeno estudiado (Bernal, 2006) y un factor (Anova), con el objetivo de evaluar el impacto de las dos estrategias de compensación (honorarios y salarios) y su influencia en las variables del Compromiso Organizacional, en las Instituciones de Educación Superior ubicadas en la zona metropolitana Laja-Bajío (Guanajuato, México).

Este estudio se realizó en una economía emergente, y dentro de esta se seleccionó el Estado de

Guanajuato debido a su alto desarrollo económico, urbano y la alta promoción de políticas públicas que en materia de planeación y desarrollo (Judicial, 2010). Además cabe destacar que, este Estado forma parte del mega corredor industrial Guanajuato-Querétaro-Aguascalientes en México, el cual se convierte en un gran demandante de profesionales. Por todo ello se convierte en una zona geográfica idónea para focalizar el estudio de esta investigación.

#### 3.2 Muestra

Se determinó como universo de estudio a las IES privadas de la Zona Metropolitana Laja-Bajío (Guanajuato, México), que ofrecieran al menos cuatro licenciaturas y que tuvieran cinco años desde que se constituyeron como IES. También se consideró como universo de estudio el conjunto de las instituciones públicas que conforman el catálogo de carreras de licenciatura en universidades e institutos tecnológicos de la ANUIES (2007).

Para determinar el tamaño de la muestra se tomó en consideración el número de docentes que trabajan en cada institución, con el fin de mantener la proporción a través de un muestreo estratificado, dicha información fue recogida de la estadística del Sistema Educativo de Guanajuato del Sistema Nacional de Información Educativa (SNIE, 2011). El nivel de confianza de la muestra fue del 95%, con un margen de error muestral del 5%, obteniéndose una muestra de 196 docentes. Se contactó por vía telefónica con las autoridades de las IES, con el fin de que otorgaran el permiso para aplicar el instrumento, el cual se realizó de manera personal, en función de la disponibilidad del docente, si no podía contestar en el momento se dejaba la encuesta y se recogía una vez cubierto el cuestionario. En este sentido se dejaron mayor número de cuestionarios para lograr la muestra, obteniendo una muestra total de 209 docentes en doce Instituciones de Educación Superior (ver Tabla 1), los nombres y/o razones sociales de cada Institución fueron codificados, por cuestiones de confidencialidad.



**Tabla 1** - Distribución de la muestra de acuerdo con la institución en que se aplicó el instrumento

CLAVE DE LA INSTITUCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Universidad Alfa	21	10.0
Universidad Beta	42	20.1
Universidad Gama	48	23.0
Universidad Épsilon	8	3.8
Universidad Eta	4	1.9
Universidad Zeta	5	2.4
Universidad Iota	18	8.6
Universidad Kappa	18	8.6
Universidad Lambda	7	3.3
Universidad Omicron	15	7.2
Universidad Sigma	16	7.7
Universidad Omega	7	3.3
<b>Total</b>	<b>209</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración propia

### 3.3 Instrumento

El instrumento utilizado para recopilar las variables observables del Compromiso Organizacional, fue el propuesto por Meyer y Allen (1997). Este está estructurado en una escala Likert, que representa una escala psicométrica basada en un método de evaluación sumaria la cual permite evaluar el criterio subjetivo de un encuestado (Méndez & Peña, 2006), a través de seis puntos, que abarcan las respuestas desde fuertemente en desacuerdo (nivel más bajo), hasta fuertemente de

acuerdo (nivel más alto). Además el instrumento implementado incluyó una sección, la cual permitió recopilar los datos demográficos y de contratación de cada uno de los docentes que permitió conocer la estrategia de compensación que utilizan las IES para la contratación de sus docentes.

Se realizó un análisis de Alfa de **Cronbach** para medir la fiabilidad del instrumento, en cada una de las dimensiones, obteniendo en todos los casos un resultado por encima de 0.78 lo que confirma la fiabilidad del instrumento (ver Tabla 2).

**Tabla 2** - Análisis de fiabilidad Alfa de Cronbach

COMPROMISO ORGANIZACIONAL	
Compromiso afectivo	0.857
Compromiso normativo	0.782
Compromiso Continuo	0.898

Fuente: Elaboración propia

## 4 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 4.1 Compensación de las IES a los docentes

Del total de docentes encuestados, el 58% son hombres y el 42% mujeres, alineados con los dispuestos por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 2013), que indican que, en el Estado de Guanajuato el 59% del personal docente son hombres y el 41% mujeres.

Respecto a la estrategia de compensación que las IES están utilizando, se encontró que el 61% de los casos optan por tener a sus docentes bajo contratos

civiles de prestación de servicios profesionales. Estos resultados indican que las IES están adoptando la estrategia de compensación a través de honorarios. Mientras que, en el 39% de los casos la IES adoptan la estrategia de compensación vía salarios. Consecuentemente de esta información deducimos que, menos de la mitad de los docentes, de la población estudiada, tienen acceso a seguridad social y a las prestaciones que la LFT, las cuales se considera que son el derecho mínimo al que deben optar los trabajadores para su protección social.

De este estudio se extrae que, la mayoría de los docentes se encuentra privado de sus derechos, ya que no existe manera de considerar la labor de los

docentes en la Instituciones de Educación Superior como una prestación de servicios profesionales (De Buen, 2005). El trabajo que desarrollan estos docentes se trata de un trabajo subordinado. Esto se argumenta en base a que el docente sí tiene libertad de cátedra aunque está sujeto a los programas vigentes, a la dirección de la propia IES, desempeña en un horario específico y utiliza los medios y el espacio determinado por el responsable de las IES. Consecuencia de ello, es precisamente la ausencia de estas características, las cuales permiten distinguir la prestación de servicios profesionales de la relación laboral.

Por lo tanto, se aceptan parcialmente las hipótesis “H1: las IES en la Zona Metropolitana Laja

Bajío solo están haciendo uso de la estrategia de compensación por honorarios” y “H2: las IES en la Zona Metropolitana Laja Bajío solo están haciendo uso de la estrategia de compensación por salarios.”, debido a que las IES están realizando un uso combinado de ambas estrategias de compensación.

Cabe señalar que, si bien el uso de honorarios como estrategia de compensación se utiliza de manera general tanto en IES públicas como privadas. Esta práctica se encuentra fuertemente arraigada en las Instituciones Privadas (92%), mientras que las públicas utilizan esta estrategia en una menor proporción (19%) (ver Tabla 3).

**Tabla 3** - Distribución de la muestra en función de la modalidad de compensación, comparativo entre IES públicas y privadas

Estrategia	Público		Privado	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Honorarios	17	19%	110	92%
Salario	71	81%	10	8%
total	88	100%	120	100%

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2 Análisis del Compromiso Organizacional de los docentes de las IES

De manera general, analizando cómo se manifiesta el Compromiso Organizacional en los docentes en las Instituciones de Educación Superior, se encontró que el compromiso afectivo se muestra con una alta intensidad ( $\bar{x} = 4.63$ ), es decir, los docentes con frecuencia desarrollan sentimientos de apego emocional hacia la IES donde laboran, sin embargo el

compromiso normativo ( $\bar{x} = 4.16$ ) y el compromiso continuo ( $\bar{x} = 3.17$ ), es decir, que si bien estos trabajadores sienten lealtad hacia su organización, esta es menor que el afecto que sienten hacia ella, igualmente cuando se refieren a sentimientos de dependencia hacia la IES (ver Tabla 4). Sin embargo es importante destacar que, en esta dimensión la percepción de los docentes varía notablemente ( $\sigma = 1.19$ ).

**Tabla 4** - Estadística descriptiva de las dimensiones que conforman el Compromiso Organizacional

Dimensión	Media	Desviación estándar
Compromiso afectivo	4.63	0.95
Compromiso normativo	4.16	1.00
Compromiso continuo	3.17	1.19

Fuente: Elaboración propia

Analizando las variables que conforman el Compromiso organizacional diferenciándolas entre las IES Públicas y Privadas, los resultados obtenidos indican que existe un mayor compromiso afectivo entre

los docentes de las Públicas ( $\bar{x} = 4.63$ ) que de las privadas ( $\bar{x} = 4.61$ ). Recalcando el énfasis en la importancia que el compromiso afectivo tiene en el

logro de objetivos de la empresa (Santos, *et al.*, 2012), es aceptable considerar que la IES públicas están más capacitadas para lograr sus objetivos (ver Tabla 5), en concordancia a lo exige el Plan Nacional de Desarrollo es el de alcanzar educación de calidad para México (Gobierno de la Republica, 2013) que las privadas.

También es importante destacar que, se manifiesta un mayor compromiso continuo en las IES privadas que en las públicas, por lo que también es posible afirmar que el docente de las IES privadas tiene un mayor sentimiento de dependencia hacia la institución. Consecuentemente estos resultados implican que los docentes de las IES privadas también tienen mayores posibilidades de experimentar

sentimientos de frustración y falta de opciones de empleabilidad (Meyer & Allen, 1997; Meyer, *et al.*, 2002).

Sin embargo, las diferencias encontradas no son significativas a nivel estadístico, excepto en el caso del compromiso normativo ( $F=3.5$   $p=.05$ ), lo que implica que los docentes de IES privadas ( $\bar{x} = 4.34$ ), experimentan un mayor sentimiento de obligación hacia la institución, en comparación con los docentes de IES públicas ( $\bar{x} = 3.89$ ) (ver Tablas 5). En estos resultados se manifiesta que, si bien existen diferencias no existe evidencia que sugiera que estas se deban al origen público o privado de la IES.

**Tabla 5** - Comparativo de la intensidad con que se manifiestan las dimensiones del Compromiso Organizacional en las IES públicas y privadas

Dimensión	IES Públicas		IES Privadas		ANOVA de un factor	
	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	F	Sig.
<b>Compromiso Afectivo</b>	4.63	.94	4.61	.97	2.15	0.14
<b>Compromiso Normativo</b>	3.89	.96	4.34	.98	3.84	0.05
<b>Compromiso Continuo</b>	3.12	1.19	3.20	1.20	2.12	0.15

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3 Análisis del Compromiso Organizacional de los docentes y el sistema de compensación como estrategia de las IES

Analizando las estrategias de compensación, para determinar si existen diferencias en el Compromiso Organizacional, de acuerdo con las estrategias de compensación por honorarios o salarios se encontró que, cuando las IES utilizan la estrategia de compensación a través de salarios, asumiendo la carga laboral que implica la relación de trabajo, los docentes presentan un mayor compromiso afectivo ( $\bar{x} = 4.74$ ), que en aquellos casos en que las IES adoptan la estrategia de compensación por honorarios ( $\bar{x} = 4.54$ ).

Por el contrario, cuando las IES adoptan la estrategia de compensación por salarios, sus docentes manifiestan un menor compromiso continuo ( $\bar{x} = 3.01$ ), que cuando las IES aplican la estrategia de compensación por honorarios ( $\bar{x} = 3.26$ ). Esto quiere decir que, la diferencia entre la intensidad con que se manifiesta el compromiso afectivo y el compromiso continuo es mayor cuando las IES optan por la estrategia de salarios que, cuando optan por la estrategia de honorarios.

Se debe tener en cuenta que, lo deseable es que los colaboradores tengan un alto compromiso

afectivo, para que muestren la disposición para cumplir con los objetivos de la organización (Santos, *et al.*, 2012) y un menor compromiso continuo, para que el colaborador no experimente sentimientos de frustración (Meyer, *et al.*, 2002). Los resultados obtenidos en la organización dependen del compromiso afectivo y de su intención de permanecer (Nehmeh, 2009) en la IES.

Los hallazgos descritos en torno a las diferencias en el Compromiso Organizacional, según la estrategia de compensación que adopta la IES, son estadísticamente significativos tanto para el compromiso afectivo ( $F=7.20$   $p<.01$ ), como para el compromiso continuo ( $F=5.18$   $p<.05$ ). En base a estos hallazgos es posible aceptar la hipótesis “H<sub>3</sub>: La intensidad, con que se manifiesta la dimensión de compromiso afectivo del Compromiso Organizacional, es mayor en los docentes de IES en la Zona Metropolitana Laja Bajío cuando se utiliza la estrategia de compensación por salarios” así como la hipótesis “H<sub>5</sub>: La intensidad, con que se manifiesta la dimensión del compromiso continuo, es menor en los docentes de IES en la Zona Metropolitana Laja Bajío cuando se utiliza la estrategia de compensación por salarios”.

Y se rechazan las hipótesis “H<sub>4</sub>: La intensidad, con que se manifiesta la dimensión de compromiso afectivo del Compromiso Organizacional, es mayor en los docentes de IES en la Zona Metropolitana Laja Bajío cuando se utiliza la estrategia de compensación

por honorarios” y la hipótesis “H<sub>6</sub>: La intensidad, con que se manifiesta la dimensión de compromiso continuo, es menor en los docentes de IES en la Zona

Metropolitana Laja Bajío cuando se utiliza la estrategia de compensación por honorarios”.

**Tabla 6** - Comparativo de la intensidad con que se manifiestan las dimensiones del Compromiso Organizacional en función de la compensación

Dimensión	Honorarios		Asalariados		ANOVA de un factor	
	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	F	Sig.
<b>Compromiso Afectivo</b>	4.54	1.00	4.74	0.86	7.20	0.009
<b>Compromiso Normativo</b>	4.25	1.01	3.97	0.95	1.72	0.193
<b>Compromiso Continuo</b>	3.26	1.20	3.01	1.16	5.18	0.025

Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

En esta investigación se ha realizado un análisis del efecto que, las estrategias de compensación (honorarios y salarios), tienen sobre las dimensiones del Compromiso Organizacional en los docentes de las Instituciones de Educación Superior (IES). Se ha considerado el compromiso afectivo, normativo y continuo. Los resultados indican que, la dimensión *compromiso afectivo* es un indicador de intensidad efectiva del docente y su compromiso con la IES, pues desarrolla sentimientos de apego emocional hacia las IES donde trabaja.

En relación a las estrategias de contratación, por ende de compensación a sus docentes, los resultados muestran que, aunque las IES utilizan tanto el sistema de salarios como el de honorarios, en las IES privadas están realizando un uso intensivo de la estrategia de compensación por honorarios.

En cuanto a la relación de las estrategias de compensación que siguen las IES y su impacto en el Compromiso Organizacional se encontró que, cuando las IES adoptan la estrategia de compensación por salarios, sus docentes muestran un mayor compromiso afectivo que cuando la IES implementan la estrategia de compensación por honorarios. Consecuencia de todo ello se determinó en esta investigación que, la compensación por salarios es la mejor estrategia a implementar enfocada a sus docentes.

Por lo tanto deducimos que, a través de compensación por salarios, las IES se encontrarán más habilitadas para alcanzar sus objetivos de calidad, debido a que sus docentes se sienten más comprometidos con ellas. Consecuencia de ello los docentes apoyan a la IES para adoptar una solución a la problemática social y cubrir las necesidades de empleo, maduración afectiva, integración y participación social de los jóvenes que estudian en esta institución (SEP,

2001), así como al desarrollo cultural, social, económico y político (UNESCO, 1998-1) de México.

Los resultados de esta investigación pueden ayudar a que las IES contribuyan a lograr las metas del Plan de Desarrollo Nacional, “*alcanzar un México con educación de calidad*” (Gobierno de la Republica, 2013, p. 13). Constituyendo una base fundamental para las IES el adoptar siendo imperativo que las IES adopten estrategias que permitan incrementar el Compromiso Organizacional en los docentes y en específico, su compromiso afectivo, con el fin de obtener un mejor desempeño organizacional (Maella, 2010; Nehmeh, 2009). Y una forma de incrementar el compromiso afectivo en el docente, es adoptar estrategias de compensación a través de salarios. Por lo que el gobierno, las autoridades educativas y los directivos de las IES públicas y privadas deberían tomar este tipo de estrategia.

Si bien es cierto que algunas organizaciones buscan establecer ventajas competitivas utilizando la reducción en costos, y en base a esta se utilizan estrategias como la compensación por honorarios, en esta investigación no se encontró bibliografía que sustente que el objetivo de las IES sea apoyarse en esta estrategia. El objetivo de estas entidades es buscar la excelencia en la educación y uno de sus pilares para lograrlo son los docentes comprometidos con sus metas.

Este estudio se encuentra limitado a su validez en el universo de estudio, por lo que para futuras investigaciones se sugiere ampliar este estudio a otras áreas geográficas de México y comparándolo con otros países de Latinoamérica, con el fin de ratificar o refutar los hallazgos aquí encontrados. Así mismo, existen muchos aspectos éticos, legales y de responsabilidad social relacionados con el hecho de que los docentes estén siendo compensados a través de honorarios, aspectos que no se abordaron en esta investigación por no ser parte del objetivo de la misma. Sin embargo, al



tratarse de una práctica que lleva implícito privar al docente de sus derechos como colaborador, hace que sea un tema importante de abordar en futuras investigaciones, con el fin de tener una visión holística del impacto de esta estrategia.

## REFERENCIAS

- Anguera, M. T. (1990). Metodología observacional. En J. Arnau, M. T. Anguera, y J. Gómez, *Metodología de la investigación en ciencias del comportamiento* (págs. 125-238). Barcelona: Universidad de Murcia.
- ANUIES. (2000). La educación superior en el siglo XXI líneas estratégicas de desarrollo (Primera edición ed.). (M. Silva Espinosa, & J. Rodríguez Santillán, Eds.) México DF, México: ANUIES.
- ANUIES. (2013). Anuario de Educación Superior-Personal docente. Anuies.
- Añez, C. (2016). Flexibilidad laboral: ¿fin del trabajo permanente? TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 18(2), 250 - 265.
- Arias, F. (2001, enero-marzo). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Contaduría y Administración*, 200.
- Arias, N., y León, S. (2014). Nuevas relaciones laborales bajo la mira del mobbing en el contexto latinoamericano: el caso de Costa Rica. *Temas de nuestra América*, 30(56), 73-92.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (2007). Catálogo de carreras de licenciatura en universidades e institutos tecnológicos 2007. México: ANUIES.
- Baeza, F., & Quiroga, L. (2013). Precarización en el campo de los trabajadores a honorarios en el área social. Documento de Trabajo N°6. Santiago.
- Barraza, A., & Acosta, M. (2008, octubre-diciembre). Compromiso organizacional de los docentes de una institución de educación media superior. *Innovación Educativa*, 8(45), 20-35.
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Chia: Pearson Educación.
- Betanzo, N., & Paz, F. (2011). Beneficios del compromiso normativo para las organizaciones. Dirección Estratégica.
- Betanzos, N., & Paz, F. (2007, Diciembre). Análisis Psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de Psicología*, 23(2), 207-215.
- Blanco, M., & Castro, P. (2011, agosto). Análisis comparativo del compromiso organizacional manifestado por madres y mujeres sin hijos. *Ajayu*, 9(2), 215-233.
- Bruna, L. A., & Roa, M. d. (2008). El contrato de honorarios que encubre un contrato de trabajo. Memoria de prueba para obtener el grado de Licenciado en Ciencias Jurídicas y Sociales. Santiago.
- Brunner, J. J., & Uribe, D. (2007). Mercados universitarios: el nuevo escenario de la educación superior. Santiago; Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.
- Chavoya, M. L., & Reynaga, S. (2011). Las licenciaturas en Jalisco, México: crecimiento, diversificación y complejización de la educación superior y su impacto en la pertinencia. *Espacio Abierto Cuaderno Venezolano de Sociología*, 20(2), 289 - 311.
- Cruz, Y., & Cruz, A. (2008, julio). La educación superior en México, tendencias y desafíos. *Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 13(2), 293-311.
- De Buen, C. (2005). El contrato de prestación de servicios, vía de fraude laboral. *Revista latinoamericana de derecho*, 2006(5). Retrieved from [bibliohistorico.juridicas.unam.mx/libros/3/1090/10.pdf](http://bibliohistorico.juridicas.unam.mx/libros/3/1090/10.pdf)
- Díaz, A. (2005). El profesor de educación superior frente a las demandas de los nuevos debates educativos. *Perfiles educativos*.
- Díaz, F., & Rigo, M. (2003, Julio-Septiembre). Realidades y Paradigmas de la Función Docente: Implicaciones sobre la Evaluación Magisterial en educación Superior. *Revista de la Educación Superior*, XXXII (127).
- Edel, R., García, A., & Casiano, R. (2007). Clima y compromiso organizacional (Vol. I). Versión electrónica gratuita. Retrieved from <http://eumed.net/libros/2007c/>.
- Fernández, M. d. (2004). Movimiento de trabajadores contratados por honorarios en el Centro Nacional de las Artes. Por un nuevo modelo de relaciones laborales. *Sociologica*, 48-53.

- García, B. (2007). El sentido de las transformaciones laborales en América Latina. *Revista Latinoamericana de Población*, 1(1), 1-22.
- Gobierno de la Republica. (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Retrieved from <http://pnd.gob.mx/>
- Hernández, G., & Castro, D. (2015). Responsabilidad social como estrategia activadora del compromiso organizacional de los trabajadores. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*(30), 123-141.
- Jiménez, D. P. (2016). Manual de recursos humanos (3a edición ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Licona, J. C. (2008). El trabajo por honorarios. UIC Foro Multidisciplinario, 54-68.
- Lomovatte, S. Y., & Wischnevsky, J. (1999). Condiciones laborales de los docentes universitarios en los 90 algunos resultados en la investigación. *Praxis educativa*, 15-26.
- López, S., y Flores, M. (2006). Las reformas educativas neoliberales en Latinoamérica. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 8(1), 1-15.
- Maella, P. (2010). ¿Como establecer una estrategia de recursos humanos eficaz? IESE Occasional Papers.
- Martínez, S., Méndez, I., & Zuñiga, J. (2010). Sobre la salud de los docentes universitarios de la UAM Xochimilco.
- Mejía, J. V. (2002). Problemas metodológicos de las ciencias sociales en el Perú. San Marcos: Fondo editorial de la sociedad de ciencias sociales universidad nacional mayor de San Marco.
- Méndez, L. M., & Peña, J. A. (2006). Manual práctico para el diseño de la Escala Likert. México: Trillas.
- Meyer, J. P., & Allen, N. (1997). Commitment in the Workplace. theory, research and application. Sage Publications, Inc.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., & Herscovitch, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Millones, M. (2012). Límites del Trabajo Decente: la precarización laboral como problema estructural en América Latina. *Revista Gaceta Laboral*, 18(1), 87 - 106.
- Montoya, L. A. (2005). Visitando a Mintberg: su concepto de estrategia y sus principales escuelas. *Revista escuela de administración de negocios*(55), 84 - 93.
- Nehmeh, R. (2009). What is Organizational commitment, why should managers want it in their workforce and is there any cost effective way to secure it? SMC Working paper, 05.
- Osorio, M. (2016). El Impacto de la remuneración en la Gestión de recursos humanos. *Boletín de estudios económicos*, 85-118.
- Passarelli, G. (2011). Employees' skills and organisational commitment. *International Business Research*, 4(1).
- Puchol, L. (2012). Dirección y gestión de recursos humanos. Ediciones Díaz de Santos.
- Ríos, M., Pérez, L., & Ferrer, J. (2015). Impacto de las variables moderadoras en las dimensiones del compromiso organizacional. *Teoría y Praxis*, 11(1), 37-58.
- Ríos, M., Téllez, M. d., & Ferrer, J. (2010, mayo-agosto). El empowerment como predictor del compromiso organizacional. *Contaduría y Administración*, 231.
- Robles, J. A., & Garza, M. (2009). El compromiso organizacional y la actitud de los profesores de ciencias económico administrativas de las IES públicas frente a las necesidades de capacitación institucionales. *CIENCIA@UAQ*, 2(2), 69-78.
- Salazar, F. (2004). Globalización y política neoliberal en México. *El Cotidiano*, 20(126).
- Santos, F., Guillén, C., & Montalbán, M. (2012). Contrato de trabajo, Compromiso y Satisfacción: Moderación de la empleabilidad. *RAE*, 345-359.
- SEP. (2001). Programa Nacional de Educación 2001-2006 (Primera edición, septiembre de 2001 ed.). México DF, México: Secretaría de Educación Pública.
- SHCP. (2015, Mayo 28). Servicio de Administración Tributaria. Retrieved septiembre 1, 2016, from Secretaría de Hacienda y Crédito Público: [http://www.sat.gob.mx/english/Paginas/ingresos\\_por\\_honorarios.aspx](http://www.sat.gob.mx/english/Paginas/ingresos_por_honorarios.aspx)
- SNIE. (2011). Estadística del Sistema Educativo de Guanajuato, ciclo escolar 2010-2011. Secretaría de Educación Pública, Dirección General de Planeación. Sistema Nacional de Información Educativa.

- Soto, Á. (2008). Flexibilidad laboral y subjetividades: hacia una comprensión psicosocial del empleo contemporáneo. (Á. Soto, Ed.) Chile: LOM Ediciones.
- Tribunales Colegiados de Circuito. (1995, mayo 1). Jurisprudencia Tesis: IV.2o. J/1 Registro No. 205158. Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta, 289.
- Tribunales Colegiados de Circuito. (1998). Relación laboral, Requisitos de la, su diferencia con la prestación de servicios profesionales. Semanario Judicial de la Federación, 205(216), p. 422.
- UNESCO. (1998-1). La educación superior en el siglo XXI, Visión y acción. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. París.
- Vanegas, J. (2015). Tercerización como forma de simulación o fraude en la legislación laboral venezolana. In V. Iniciarte, Tercerización en Venezuela, simulación y fraude (pp. 13-46). Maracaibo: Inver-e-group Venezuela.