

ANÁLISIS MOTIVACIONAL DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA  
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER SEGÚN SU MODALIDAD DE  
CONTRATACIÓN

JULIETH MELISSA ORTEGA VIANCHÁ  
CARLOS GIUSSEPPE RÍOS MENDOZA

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA

2015

ANÁLISIS MOTIVACIONAL DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA  
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER SEGÚN SU MODALIDAD DE  
CONTRATACIÓN

JULIETH MELISSA ORTEGA VIANCHÁ

CARLOS GIUSSEPPE RÍOS MENDOZA

Proyecto de grado para optar al título de

Ingenieros Industriales

Directora

AURA CECILIA PEDRAZA AVELLA

Doctora en Ciencias Económicas

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICOMECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA

2015

## DEDICATORIA

*Siendo esta la culminación de una etapa importante en mi vida, en primero lugar quiero agradecer a Dios por darme la oportunidad de estudiar la carrera que yo quería y había elegido. Por guiarme en cada uno de mis pasos y decisiones en el transcurso de cada semestre, con el fin de alcanzar el logro que el día de hoy estoy cumpliendo.*

*A mis padres por su constante apoyo, por siempre decirme y dejarme en claro que las cosas se alcanzan con constancia, esfuerzo y perseverancia. Mi mayor satisfacción es que se sientan orgullosos de su hija, dado que en gran parte, este logro es de ellos. Quería demostrarles mis ganas de salir adelante y con el tiempo retribuirles todo lo que han hecho por mí.*

*A mi hermana por escucharme, aconsejarme en cada una de mis decisiones y por día a día luchar por nuestros sueños, y claro por siempre tratar de que aprendiera de tu toque fashion.*

*A mi compañero de Proyecto de Grado, por darme la oportunidad de trabajar con él y de sacar adelante nuestro proyecto, y lograr nuestro propósito.*

*A los grandes amigos que hice en este camino. Gracias por tantas alegrías, risas, chocoaventuras, momentos de estudio, cada uno de ellos siempre estarán en mi mente y corazón como un muy bonito recuerdo, su compañía fue un gran regalo de la vida. Espero que la amistad que se construyó dure por muchos años más y con gusto seguiré siendo la organizadora de eventos, juegos y espectáculos.*

**Julieth Melissa Ortega**

## DEDICATORIA

*Primeramente a Dios el dador de la vida y de toda gracia.*

*A mis padres, quienes han sido ejemplo de esfuerzo y perseverancia, me han apoyado incondicionalmente y han confiado en mí en cada momento.*

*A mis compañeros de carrera. Julieth, Edwin, Mario, Paula, Vanesa, Lucy, Cristian, Jose, Andrea, Daniela, Wilmar, Silvia, Guillermo, Leo y a otros a quienes no alcanzo a mencionar, por permitirme aprender junto a ellos y hacer de esta etapa una experiencia memorable.*

*A mis amigos del movimiento universitario VPU, quienes me enseñaron a servir a Dios en la universidad y me acompañaron y animaron en cada momento difícil.*

*A mis familiares y amigos por estar pendientes de mi progreso.*

**Carlos Giuseppe Rios**

## **AGRADECIMIENTOS**

*A nuestra directora de proyecto de grado, la Doctora Aura Pedraza. Por su apoyo a esta iniciativa de investigación y por su colaboración, guía y compromiso en el desarrollo de cada una de las etapas del proyecto.*

*A la División de Recursos Humanos por permitirnos desarrollar este proyecto y facilitarnos la información necesaria para que esta investigación pudiese llevarse a cabo.*

*A cada una de las personas que hizo parte del desarrollo de este proyecto, desde aquellos que diligenciaron la encuesta, hasta quienes nos asesoraron en las diferentes etapas para que fuese realizado de la mejor manera.*

## 1. CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.1 ALCANCE DEL PROYECTO	20
2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	21
3 OBJETIVOS	22
3.1 OBJETIVO GENERAL	22
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
4 MARCO CONCEPTUAL	23
4.1 MOTIVACIÓN	23
4.2 TEORIAS TRADICIONALES DE MOTIVACIÓN	25
4.2.1 Teorías de contenido.	25
4.2.2 Teorías de proceso.	35
4.3 TEORIAS MODERNAS DE MOTIVACIÓN	38
4.3.1 Teoría del Establecimiento de metas.	38
4.3.2 Teoría Socio-Cognitiva.	39
4.3.3 Teoría de Justicia Social.	40
4.4 MOTIVACIÓN Y CONTRATACIÓN	41
5 METODOLOGÍA	45
5.1 DESCRIPCIÓN FASES DEL PROYECTO	45
5.2 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	47
3.3 Tamaño y tipo de muestreo	50
3.4 Ejecución de la herramienta:	51
6 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	52
4.1 MODALIDADES DE CONTRATACIÓN EN LA UIS	52
6.1.1 Planta docente	52

6.1.2	Planta administrativa	53
6.2	CARACTERIZACION DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA UIS	56
4.2.1	PLANTA FIJA (356 empleados)	58
4.2.2	EMPLEADOS PROVISIONALES (182 empleados)	60
4.2.3	PLANTA TEMPORAL (439 empleados)	62
6.3	ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA	64
6.4	ANÁLISIS DE FACTORES DE MOTIVACIÓN EN LOS EMPLEADOS DE LA UIS	65
6.5	DIFERENCIAS EN LA MOTIVACIÓN SEGÚN LAS MODALIDADES DE CONTRATACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LA UIS	92
6.6	INDICADOR DE MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LA UIS	98
6.7	FACTORES MÁS IMPORTANTES SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS	101
7	CIERRE DE LA INVESTIGACIÓN	102
8	CONCLUSIONES	104
	BIBLIOGRAFÍA	107
	ANEXOS	109

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Necesidades de maslow.	26
Tabla 2. Prueba KMO y test de bartlett.	49
Tabla 3. Alpha de Cronbach.	49
Tabla 4. Estadísticos descriptivos.	64
Tabla 5. Resumen de prueba Kruskal-Wallis.	94
Tabla 6. Tabla de rangos.	95
Tabla 7. Cálculo del indicador de motivación.	99
Tabla 8. Prueba de kruskal-wallis para el indicador de motivación.	100
Tabla 9. Tabla de rangos para el indicador de motivación.	100
Tabla 10. Factores más importantes según los empleados administrativos.	101

## LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Pirámide de maslow.	29
Ilustración 2. Distribución total de empleados según grado de escolaridad.	56
Ilustración 3. Distribución total de los empleados según género.	57
Ilustración 4. Distribución total de los empleados según grupo de edad.	58
Ilustración 5. Distribución de empleados planta fija según grado de escolaridad	59
Ilustración 6. Distribución de los empleados planta fija según género y edad	59
Ilustración 7. Distribución de empleados provisionales según grado de escolaridad	60
Ilustración 8. Distribución de los empleados provisionales según género y edad.	61
Ilustración 9. Distribución de empleados planta temporal según grado de escolaridad	62
Ilustración 10. Distribución de los empleados planta temporal según género	63
Ilustración 11. Motivación en el factor salario.	66
Ilustración 12. Relación salario y tipo de contratación.	67
Ilustración 13. Motivación en el factor estabilidad	68
Ilustración 14. relación estabilidad y tipo de contratación.	69
Ilustración 15. Motivación en el factor ascenso.	70
Ilustración 16. Relación ascenso y tipo de contratación.	71
Ilustración 17. Motivación en el factor horario	72
Ilustración 18. Relación horario y tipo de contratación	73
Ilustración 19. Motivación en el factor condiciones físicas.	74
Ilustración 20. Relación condiciones físicas y tipo de contratación.	75
Ilustración 21. Motivación en el factor supervisión de jefes.	76
Ilustración 22. Relación supervisión de jefes y tipos de contratación.	77
Ilustración 23. Motivación en el factor supervisión de organismos internos.	78
Ilustración 24. Relación supervisión organismos internos y tipos de contratación.	79
Ilustración 25. Motivación en el factor de relaciones interpersonales	80

Ilustración 26. Relación relaciones interpersonales y tipos de contratación.	81
Ilustración 27. Motivación en el factor retos	82
Ilustración 28. Relación retos y tipos de contratación.	83
Ilustración 29. Motivación en el factor autonomía.	84
Ilustración 30. Relación autonomía y tipos de contratación.	85
Ilustración 31. Motivación en el factor tarea realizada.	86
Ilustración 32. Relación tarea realizada y tipo de contratación.	87
Ilustración 33. Motivación en el factor reconocimiento.	88
Ilustración 34. Relación reconocimiento y tipo de contratación.	89
Ilustración 35. Motivación en el factor consecución logros	90
Ilustración 36. Relación consecución de logros y tipo de contratación.	91

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Encuesta.	109
ANEXO B. Gráficas de barras comparativas.	111
ANEXO C. Pruebas de normalidad.	118
ANEXO D. Tablas y gráficas de percepción de empleados.	123
ANEXO E. Carta de División de Recursos Humanos.	126

## RESUMEN

**TÍTULO:** ANÁLISIS MOTIVACIONAL EN LOS EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER SEGÚN SU MODALIDAD DE CONTRATACIÓN \*

**Autores:** JULIETH MELISSA ORTEGA VIANCHÁ. CARLOS GIUSSEPPE RIOS MENDOZA\*\*

**PALABRAS CLAVE:** Análisis Motivación, Modalidad de Contratación, Talento humano, satisfacción laboral.

### DESCRIPCIÓN

Son varias las investigaciones que indican que un nivel de motivación elevado, repercute directamente en la productividad de los empleados, así como su conducta en la organización y el bienestar general en la labor que desempeña. En la literatura se encuentra que el tipo de contratación se convierte en un incentivo laboral. Por este motivo y teniendo en cuenta que en el año 2014 la Universidad Industrial de Santander (UIS) cambió su modalidad de contratación, es importante determinar si este cambio repercutió en los niveles de motivación en sus empleados. Este trabajo presenta un análisis motivacional a los empleados de esta universidad, determinando los factores clave en estas variaciones y proponiendo un indicador que permita monitorear su comportamiento. Con este propósito, el trabajo de investigación validó y ejecutó una herramienta para evaluar 12 variables que podrían en teoría, afectar la motivación; para esto se tomó una muestra de 280 empleados y se tabularon y procesaron los datos por medio del software estadístico SPSS. Se realizó un análisis descriptivo para conocer la composición de cada grupo poblacional, el estado de motivación en general y la relación de cada factor con la modalidad de contratación, por medio de pruebas estadísticas se determinaron las variables motivacionales en las que había diferencia significativa entre las 3 modalidades, finalmente se elaboró un indicador que permitirá monitorear y comparar los niveles de motivación.

---

\* Trabajo de Grado

\*\* Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de estudios Industriales y Empresariales.  
Director: Aura Cecilia Pedraza

## ABSTRACT

**TÍTULO:** MOTIVATIONAL ANALYSIS IN THE EMPLOYEES OF THE UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER ACCORDING TO MODE PROCUREMENT \*

**Autores:** JULIETH MELISSA ORTEGA VIANCHÁ. CARLOS GIUSSEPPE RIOS MENDOZA\*\*

**KEYWORDS:** Motivation, Workers mode Procurement, Human talent, Job Satisfaction.

### DESCRIPTION

There are several researches indicating that a high level of motivation, directly affects the productivity of employees and their behavior in the organization and the general welfare in the work performed. In the literature it is found that the type of procurement becomes a work incentive. For this reason and considering that in 2014 the Universidad Industrial de Santander changed its method of contracting, it is important to determine whether this change impacted levels of motivation in employees. This paper presents a motivational analysis to the university's employees, determining the key factors in these variations and proposing an indicator to monitor their behavior. For this purpose, the research validated and run a tool to assess 12 variables that could theoretically affect motivation; for this, a sample of 280 employees was taken, the data was tabulated and processed using SPSS statistical software. A descriptive analysis was performed to determine the composition of each population group, the state of motivation in general and the relationship of each factor to the type of contract, by means of statistical tests motivational variables in which there was significant difference between the determined 3 types, finally an indicator that will monitor and compare the levels of motivation was developed.

---

\* Degree Project

\*\* Faculty of Physical-Mechanical Engineering. Industrial and Business Studies School. Director: Aura Cecilia Pedraza

## INTRODUCCIÓN

Para alcanzar mejores niveles de productividad, es necesario contar con que los empleados deseen hacer el trabajo con la mejor disposición y entrega; en este punto la motivación juega un papel muy importante, ya que es la encargada de integrar las necesidades humanas con las necesidades de la organización, a fin de que los incentivos utilizados sirvan para el cumplimiento de los objetivos establecidos. Para Erazo<sup>1</sup>, un alto nivel de motivación se verá reflejado no solo en la alta productividad, sino también en indicadores como satisfacción en el trabajo y buena conducta organizacional.

Dado que la motivación puede llegar a lograr un ambiente sano, eficaz y eficiente que contribuya a que la organización sea más productiva a la vez que mejora el nivel de vida de los empleados, es necesario partir de la revisión e identificación de las necesidades y expectativas de los trabajadores para desarrollar mecanismos que influyan sobre su comportamiento. Para Lope, Reyna y Hernández<sup>2</sup> los incentivos generalmente son positivos y se presentan en dos formas: la utilitaria y la psicológica. La utilitaria comprende cosas de valor casual (salarios, primas, ascensos), mientras que la segunda es más personal (autonomía, disfrute el trabajo, identificación psicológica con el empleo o sus resultados) claro muchas de las recompensas participan de las dos formas como cuando alguien recibe una felicitación o cualquier otro tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho. Sin embargo, puede existir un sistema de incentivos

---

<sup>1</sup> ERAZO, Natalia. Motivación en el trabajo para mejorar la productividad. Bogota, 2006, Trabajo de grado (Psicologo). Universidad de la Sabana. Facultad de Psicología.

<sup>2</sup> LOPE, Luis, REYNA Carlos y HERNANDEZ, Francisco. Recursos humanos: La importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores. En: Observatorio de la Economía Latinoamericana, N°185, 2013. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2013/recursos-humanos.html>

inadecuados; en tal caso éste hace perder interés a los empleados y perjudican gravemente la motivación e impulso hacia la excelencia. Así las cosas, los incentivos laborales, constituyen hoy en día un aspecto de gran relevancia para el logro de la motivación laboral, determinante y fundamental para el rendimiento del empleado y por ende afecta directamente el de factor de productividad, central para la organización.

Entre los incentivos y por ende dentro de los mecanismos para mejorar la motivación, se encuentran los relacionados con el tipo de vinculación laboral. Una mala gestión en la contratación puede acarrear desmotivación, en palabras de Trillo<sup>3</sup>, “el excesivo recurso a la contratación temporal desincentiva la inversión empresarial en formación de los trabajadores, pudiendo traer como consecuencia la falta de motivación y el empeoramiento de la productividad”. Por otra parte, Arando<sup>4</sup>, determinó que se evidencia una relación directa entre la seguridad laboral (contratación a término indefinido) y la productividad laboral.

De acuerdo a lo anterior, es el interés de este trabajo de investigación realizar un análisis motivacional en los funcionarios de la Universidad Industrial de Santander, para determinar si esta es afectada por las diferentes modalidades de contratación, ya que entenderlo puede permitir a la universidad reevaluar las condiciones de vinculación que incentiven un mejor desempeño en los trabajadores.

---

<sup>3</sup> TRILLO, Miriam. Los contratos laborales a tiempo parcial como formas de trabajo atípicas. En: Gaceta Laboral, 2009. Vol. 15, pp.101-130

<sup>4</sup> ARANDO, Saioa. Estabilidad Laboral y Productividad en el grupo Eroski. En: REVESCO. Primer Cuatrimestre 2014, Nº 114.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A inicios del año 2014, la Universidad Industrial de Santander ejecutó un proyecto con el que pretendía cambiar el tipo de vinculación laboral con sus empleados administrativos y operativos que se encontraban por *outsourcing*. La implementación de este nuevo modelo de contratación se llevó a cabo en enero de 2014, pero se estructuró a lo largo del 2013 por la iniciativa del nuevo rector, quien al ver la gran cantidad de empleados vinculados a la universidad por medio de operadores externos, el mal uso que se le estaba dando a las figuras de contratación laboral y los problemas legales que estas vinculaciones estaban ocasionando a la Universidad, decidió crear un comité de investigación que analizara la situación y diseñara una manera factible y efectiva de solucionar estos problemas. Para ese momento encontró que existían 185 puestos de planta que aún no habían sido asignados. Inicialmente, a quienes podían aspirar a estas vacantes se les hizo un nombramiento provisional, esperando la apertura de un concurso por un puesto en la planta de la universidad. Otros 420 trabajadores que no contaban con vacante en la nómina, fueron contratados por 1 año bajo la modalidad de empleados temporales, recientemente reglamentada; para que estos empiecen a considerarse dentro de la planta de la Universidad, es necesario que el Consejo Superior les genere vacantes en sus cargos, lo cual se empezará a hacer solo hasta que las vacantes existentes sean ocupadas. Así, se espera que en los próximos años se aclare por concurso la situación de los provisionales, sea que entren a los cargos de carrera o no y luego la de los empleados temporales. Este será un proyecto lento, que tomará varios años, y en el que se requerirá constante seguimiento y evaluación.

De esta manera, actualmente el talento humano de la universidad está contratado principalmente como planta fija, planta fija provisional y planta temporal. Teniendo en cuenta que en la literatura se encuentra que el tipo de contratación se convierte

en un incentivo laboral, se quiere investigar si la vinculación de los trabajadores de la UIS está afectando su motivación.

### **1.1 ALCANCE DEL PROYECTO**

El presente estudio tiene como finalidad el análisis de la motivación en los empleados administrativos de la Universidad Industrial de Santander vinculados a la modalidad de planta fija, planta temporal y planta fija provisional al año 2014. Se excluye a los docentes de la institución puesto que su régimen de contratación es diferente al de los administrativos y porque en años recientes se llevó a cabo una investigación similar de la Maestría en Gerencia de Negocios que buscaba estudiar su motivación hacia las labores investigativas. Se excluyen también los empleados vinculados por medio de Órdenes de Prestación de Servicios (OPS) ya que por ley, esta no genera una relación laboral. Se entregará junto con el libro de trabajo de grado, un artículo científico en el que se evidencie principalmente la metodología y resultados de la investigación.

## 2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La motivación, generadora de un alto nivel de productividad, puede tener varias fuentes, entre otras el tipo de vinculación. Según Trillo<sup>5</sup>, el excesivo recurso a la contratación temporal (y de otros tipos anormales de contratación como la parcial) desincentiva la inversión empresarial en formación de los trabajadores, pudiendo acarrear falta de motivación y estancamiento o empeoramiento de la productividad y competitividad empresarial. Por otro lado, Arando<sup>6</sup>, determinó que se evidencia una relación directa entre la seguridad laboral (entiéndase como contratación a término indefinido) y la productividad laboral.

Dada la importancia de la motivación para la productividad laboral, y su relación con el tipo de contratación, esta investigación, realiza un análisis a los principales factores que afectan la motivación en los trabajadores para cada una de las modalidades de contratación presentadas por la universidad.

Este proyecto se justifica en la necesidad de la UIS por conocer el estado motivacional de sus empleados según su tipo de contrato y conocer que factores son los que más influyen en el cambio de motivación, entregando información que sirva para tomar decisiones sobre los incentivos a implementar para mejorar la motivación de los empleados administrativos de la universidad. Adicionalmente este estudio espera generar una herramienta que permita a otras instituciones que presenten un modelo de contratación similar, evaluar el nivel de motivación de sus empleados. Finalmente se espera generar un avance en la línea de investigación iniciada hace un par de años en el grupo Finance and management con respecto al tema de motivación laboral.

---

<sup>5</sup> TRILLO, Miriam. Op, cit.

<sup>6</sup> ARANDO, Saioa. Op, cit.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar si existen diferencias en el grado de motivación por parte de los empleados administrativos de la Universidad Industrial de Santander según su tipo de contratación, para orientar políticas laborales futuras en la institución.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Revisar la literatura existente sobre las diferentes teorías de motivación, determinando su relación con los tipos de contratación laboral.
- Caracterizar los empleados administrativos de la universidad según su tipo de contratación.
- Analizar el grado de motivación de los empleados administrativos de la universidad, mediante la aplicación de una encuesta a una muestra estratificada significativa según el tipo de contratación.
- Detectar qué factores afectan la motivación de los empleados administrativos de la universidad en cada modalidad de contratación.
- Escribir un artículo publicable donde se presenten los principales resultados de la investigación.

## 4. MARCO CONCEPTUAL

### 4.1 MOTIVACIÓN

La Real Academia define la motivación como la “acción y efecto de motivar “, y motivar es “dar causa o motivo para algo, dar o explicar la razón o motivo que se ha tenido para hacer algo y disponer del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo”.

Para Chiavenato<sup>7</sup> la motivación significa proporcionar un motivo a una persona para que se comporte de determinada forma. Así, motivar por lo tanto se refiere sobre todo a generar interés y entusiasmo por alguna cosa.

Por otro lado, Robbins S.<sup>8</sup> entiende la motivación como el “deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual”.

Para Locke y Latham<sup>9</sup> la motivación se define como los diferentes factores internos que impulsan la acción y los factores externos que pueden actuar como incentivos. Hay que tener en consideración tres aspectos de la acción que pueden ser afectados por medio de la motivación, estos son: dirección (elección), intensidad (esfuerzo) y duración (persistencia).

---

<sup>7</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 2 ed., México: Mc Graw Hill, 1995.

<sup>8</sup> ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional, 15a ed. Naucalpan de Juárez. Pearson Hall, 2013.

<sup>9</sup> LOCKE, Edwin and LATHAN, Gary. What should we do about Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. En: Academy of Management Review, 2014. Vol 29 No.3, pp. 388-403.

Según Davis y Newstorm<sup>10</sup> existen dos tipos de motivadores:

1. Los motivadores intrínsecos hacen referencia a las retribuciones internas que recibe una persona al realizar una tarea, por lo que existe una relación directa y por lo general inmediata con el trabajo y la retribución. Se realiza por el interés o gusto que la ejecución de la tarea conlleva.
2. Los motivadores extrínsecos hacen referencia a las retribuciones externas que reciben independiente del trabajo, lo cual quiere decir que no ofrecen una satisfacción directa o inmediata al realizar una tarea como son los incentivos económicos.

En cuanto a sus consecuencias, según Espada<sup>11</sup>, la motivación es un factor que juega un papel emocional y que resulta básico para el ser humano y para cualquier profesional. Por tanto estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional. Además, para Erazo y Peralta<sup>12</sup>, un alto nivel de motivación se verá reflejado no solo en la alta productividad, sino también en indicadores como satisfacción en el trabajo y buena conducta organizacional.

---

<sup>10</sup> DAVIS, Keith and NEWSTROM, John. Comportamiento humano en el trabajo. 10 ed. Mexico: McGraw-Hill, 1999.

<sup>11</sup> ESPADA, Miguel. Op cit.

<sup>12</sup> ERAZO, Natalia. Op cit.

## 4.2 TEORIAS TRADICIONALES DE MOTIVACIÓN

La clasificación más clásica de las teorías de la motivación es la realizada por Campbell, citado por Ramírez<sup>13</sup>, la cual está dividida en dos grandes escuelas, conocidas como teorías de contenido y de proceso. Cada una se ha centrado en diferentes aspectos característicos de la motivación.

A continuación se profundizará en cada una de las teorías tanto de contenido como de procesos.

**4.2.1 Teorías de contenido.** Las teorías de contenido principalmente agrupan aquellas teorías que consideran todo aquello que puede motivar a las personas, es decir, se centran en las necesidades de los individuos como la causa de la motivación de la conducta (Jeans y Murphy<sup>14</sup>). Dentro de estas teorías se encuentran, la Jerarquía de Necesidades de Maslow<sup>15</sup>, La Teoría de la existencia, relación y progreso de Aldefer, la Teoría Bifactorial de Herzberg<sup>16</sup> y la Teoría de las tres necesidades de McClelland<sup>17</sup>.

---

<sup>13</sup> RAMIREZ, Rubén, ABREU, Jose y BADII, Mohammad., (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *International Journal of Good Conscience*, 2008, pp. 143-185.

<sup>14</sup> JEANS, Richard and MURPHY, Lyndon. Investigating academic's motivation to pursue research activity. *Newport CELT Journal*, 2009. Vol 2, pp. 17-28.

<sup>15</sup> MASLOW, Abraham. *Motivación y personalidad*, Madrid: Ediciones Diaz de Santos, 1991.

<sup>16</sup> HERZBERG, Frederick. MAUNSER and Bernard. SNYDERMAN, Barbara. *The motivation to work*, New York: Jhon Wiley.1967. p 688.

<sup>17</sup> McCLELLAND, David. *Estudio de la motivación humana*, Madrid: Narcea. 1989.

### ***Jerarquía de las Necesidades de Maslow***

De acuerdo con Robbins<sup>18</sup>, la Teoría de Maslow es probablemente la teoría de motivación más conocida. Maslow postula la hipótesis que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. (ver tabla 2).

Tabla 1. Necesidades de Maslow.

<b>Necesidades Fisiológicas</b>	Éstas implican la sobrevivencia básica y comprenden la alimentación, sed, aire, sueño y otras necesidades corporales como la necesidad de una temperatura agradable para sentirse bien.
<b>Necesidades de Seguridad</b>	Se incluye la seguridad económica y contra el daño físico y emocional. Permiten al individuo sentirse a salvo en su entorno.
<b>Necesidades Sociales</b>	Dentro de estas necesidades se incluyen el sentido de pertenencia y de involucrarse socialmente en el trabajo. Abarcan lo que son el afecto y la aceptación y la amistad.
<b>Necesidades de Estima</b>	Incluyen factores internos de estimación como el respeto a uno mismo, la independencia y el logro. Pero también incluye factores externos de estima como son el estatus el

---

<sup>18</sup> ROBBINS, Stephen. Op cit.

	reconocimiento y la atención
<b>Necesidades de Autorrealización</b>	Representan el impulso que tiene una persona de poder ser todo lo que se puede ser y comprende el crecimiento, la realización del propio potencial y la autorrealización. Es emplear todas las habilidades para ampliar lo máximo del talento de cada persona. Esto se ve reflejado en el impulso hacia la competencia.

De acuerdo con Davis y Newstrom<sup>19</sup>, de estas cinco necesidades las dos primeras, que son las fisiológicas y las de seguridad, se clasifican como necesidades de orden inferior; también se les conoce como primarias ya que son necesidades físicas básicas con las que se nace y son esenciales para poder sobrevivir. Estas necesidades se satisfacen en el interior del sujeto y son universales, aunque su intensidad varía de una persona a otra.

Las tres restantes son las sociales, de estima y autorrealización. Se consideran necesidades de orden superior, también se les llama secundarias y se satisfacen en el exterior (Robbins<sup>20</sup>). Éstas no dependen tanto de las necesidades físicas del cuerpo sino de la mente y el espíritu. Se adquieren a través de la experiencia y se desarrollan en el crecimiento y madurez, formando la personalidad, forma de pensar y de ser.

---

<sup>19</sup> DAVIS, Keith and NEWSTROM, John. Op cit.

<sup>20</sup> Robbins, Stephan. Op cit.

Por lo anterior cabe resaltar que los trabajadores se verán motivados principalmente por las necesidades de orden superior, las cuales nunca podrán ser plenamente satisfechas debido a que los seres humanos estarán constantemente en búsqueda de nuevas y mejores posibilidades de crecimiento personal.

Como lo enuncia Hampton<sup>21</sup>, según la teoría de la Jerarquía de las Necesidades, se establece que a medida que se van satisfaciendo las necesidades inferiores, la siguiente necesidad en la pirámide se torna dominante. Pero si una necesidad inferior no queda completamente satisfecha, así se encuentre una necesidad de orden superior totalmente satisfecha, esta no resultará motivante.

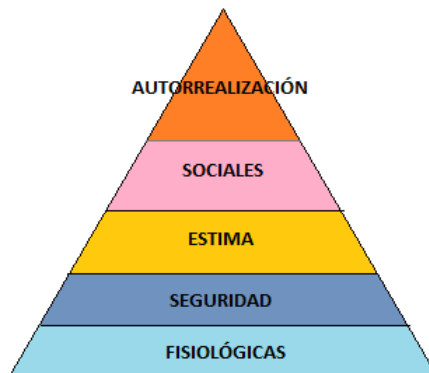
A continuación se presenta lo que se conoce como la pirámide de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow, en la que se agrupan las necesidades de acuerdo a como se van presentando y se deben ir satisfaciendo empezando por la parte de abajo (Koontz y Wehrich<sup>22</sup>).

---

<sup>21</sup> HAMPTON, David. Administración, 3 ed. Mexico: Editorial McGraw-Hill, 1991. 928 p.

<sup>22</sup> KOONTZ, Harold., WEHRICH, Heinz. Administración una Perspectiva Global, 12 Ed. Mexico: Mc Graw Hill, 2003.

Ilustración 1. Pirámide de Maslow.



### ***Teoría E-R-G- de Alderfer***

De acuerdo con Robbins<sup>23</sup>, la teoría ERG a semejanza de la de Maslow, establece que la satisfacción de las necesidades de orden inferior provoca el deseo de atender a las de orden superior; pero es posible que al intentar satisfacer una necesidad de este orden se pueda causar la regresión a una de orden inferior.

De acuerdo a lo anterior, Alderfer propuso una versión modificada de la Jerarquía de necesidades de Maslow, planteando la existencia de tres niveles de necesidades: existencia, relación y crecimiento.

1. Existencia (E). Se encargan de satisfacer nuestras exigencias materiales básicas para vivir. Incluye las necesidades de orden inferior que Maslow clasificó como “fisiológicas” y de “seguridad”.

2. Relación (R). Se refieren básicamente al deseo de mantener importantes relaciones interpersonales. Son deseos sociales y de estatus que exigen una interacción con otras personas para poder quedar satisfechos. Incluyen las

---

<sup>23</sup> Robbins, Stephan. Op cit.

necesidades sociales y de reconocimiento externo de la Teoría de Jerarquía de necesidades de Maslow.

3. Crecimiento (C). Es el deseo intrínseco que existe de alcanzar el desarrollo personal. En este grupo están incluidos el factor interno de la categoría de “estima” y las necesidades de “autorrealización” de la Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow.

Aplicado al ámbito del trabajo, Davis y Newstrom<sup>24</sup> sostienen que los empleados inicialmente se interesan por satisfacer las necesidades de **existencia** (paga, condiciones de trabajo, seguridad del cargo, etc.) para luego centrarse en las de **relación**, buscando sentirse comprendido por sus autoridades, subalternos y pares. Finalmente, se enfocará en las necesidades de **crecimiento o autorrealización** personal, fortaleciendo su autoestima, (Ramírez<sup>25</sup>).

### ***Teoría bifactorial de Herzberg***

Es conocida como la teoría de la motivación-higiene. El supuesto básico para Herzberg es que los factores que dan lugar a la satisfacción e insatisfacción en el trabajo no son dos polos opuestos de una única variable, sino que hay dos factores distintos:

- 1) El factor satisfacción-no satisfacción está influenciado por los factores intrínsecos o motivadores del trabajo como el éxito, el reconocimiento, la responsabilidad, la promoción y el trabajo en sí mismo.
- 2) El factor insatisfacción-no insatisfacción depende de los factores extrínsecos, de higiene o ergonómicos, que no son motivadores en sí mismos, pero reducen la insatisfacción. Entre estos factores están la política de la organización, la

---

<sup>24</sup> Davis, K., Newstrom, John W. Op cit.

<sup>25</sup> RAMIREZ, Rubén, ABREU, Jose y BADII, Mohammad. Op cit.

dirección, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo o los salarios. Estos producen un efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales.

Según Davis y Newstrom<sup>26</sup> a los factores de higiene también se les conoce como factores de mantenimiento y son necesarios para sentar los cimientos sobre los cuales hay que mantener un nivel razonable de motivación en los trabajadores y que los factores de motivación también son conocidos como motivadores o satisfactores que son otras condiciones de trabajo las cuales operan para fortalecer esta motivación y por lo general su ausencia nunca es insatisfactoria. Herzberg menciona que en estos factores se incluyen el logro, reconocimiento, naturaleza del trabajo, responsabilidad, progreso y crecimiento, los cuales son características que producen una satisfacción intrínseca. Estos factores son indispensables para lograr un mejor desempeño de los trabajadores en su trabajo. Se relacionan de forma directa con las actividades laborales y lo que se incluya en estas.

A continuación se presentan algunos factores tanto de Higiene como motivadores que según Ramírez<sup>27</sup> pueden ser evaluados por medio de esta teoría.

- **Factores de higiene:**

a) El salario y los beneficios. Incluye: el salario básico, los incentivos económicos, las vacaciones, coche de empresa, etc.; según el grupo MOW<sup>28</sup>, el dinero es el aspecto más valorado del trabajo, aunque su potencial motivador esta modulado por otras variables.

---

<sup>26</sup> DAVIS, Keith and NEWSTROM, John. Op cit

<sup>27</sup> RAMIREZ, Rubén, ABREU, Jose y BADI, Mohammad. Op cit.

<sup>28</sup> MOW, International Research. The meaning of working. London: Academic Press. 1987.

b) La seguridad laboral o grado de confianza del trabajador sobre su continuidad en el empleo. La estabilidad en el empleo ha ido evolucionando en función de la situación de los mercados y de las tecnologías laborales; hoy día tiende a ser escasa. Uno de los mayores anhelos de los trabajadores de hoy día es lograr un puesto estable que le proporcione seguridad y una continuidad laboral.

c) Las posibilidades de promoción, de cara a conseguir un estatus laboral y social. Conlleva la posibilidad de alcanzar puestos más elevados dentro de la organización. Su existencia proporciona en el trabajador el sentimiento de que forma parte de un sistema en el que el desarrollo profesional y personal es importante, y en el que se reconocen las aptitudes, habilidades y potenciales de las personas. No obstante, no todos los trabajadores desean ser promocionados, Por lo cual una política equivocada en este sentido puede ser perjudicial. Según el grupo internacional de investigación MOW (Meaning of Working)<sup>29</sup>, la posibilidad de promoción ocupa el último lugar como elemento motivante entre algunos grupos, pero para los más jóvenes con formación medio-alta es uno de los elementos más valorados.

d) Las condiciones de trabajo incluyen el horario laboral, las características del propio lugar de trabajo y sus instalaciones y materiales. Los trabajadores que ocupan puestos con riesgos físicos son los que más valoran estas condiciones físicas del trabajo (Peiró, et al<sup>30</sup>). Respecto al horario laboral se suelen preferir horarios compatibles con actividades que faciliten su vida personal (actividades lúdicas, familiares, etc.) y rechazar los turnos rotatorios.

---

<sup>29</sup> Ibid.

<sup>30</sup> PEIRÓ, Jose. y PRIETO, Fernando. Tratado de psicología del trabajo. Madrid: Síntesis, S.A. 2002.

e) El estilo de supervisión, o grado y forma de control de la organización sobre el contenido y realización de la tarea que lleva a cabo un trabajador.

f) El ambiente social del trabajo será facilitador de la motivación en tanto que las oportunidades de interacción con otras personas, proporcionen *retroalimentación* constructiva y permitan la relación con el líder formal. Esto suele ser un aspecto muy valorado porque satisface necesidades sociales de afiliación y relación.

Se presentan a continuación los factores motivadores que influirían según Ramírez en la satisfacción de los empleados.

**Factores motivadores:**

a) La consecución de logros. Llegar a alcanzar los objetivos de la tarea es para Herzberg el elemento motivador más importante.

b) Las características de la tarea. Entre los atributos motivacionales se encuentran:

- El interés que despierta en el trabajador, es decir, si le gusta por sí misma.
- La variedad de la tarea, en cuanto evite la rutina y la monotonía.
- La posibilidad de que el trabajador pueda contemplar la tarea en su totalidad, desde que empieza hasta que termina.
- La importancia que la tarea tiene en el contexto social.

c) La autonomía e independencia en el trabajo que conlleva la sensación de libertad, la necesidad de tomar decisiones y la responsabilidad respecto a la tarea. Esto suele aumentar la autoestima y autorrealización.

d) La implicación de conocimientos y habilidades. En general, resulta motivadora una tarea que para el trabajador supone un reto de una dificultad intermedia.

e) Retroalimentación y reconocimiento. La retroalimentación se define como el grado en que la actividad laboral proporciona al individuo información clara y directa sobre la eficacia de su ejecución (Hackman y Oldham<sup>31</sup>). El reconocimiento se entiende como información sobre la consecución de los objetivos recibida desde la dirección.

### ***Teoría de las necesidades de McClelland, 1976***

McClelland, ha propuesto la teoría de las tres necesidades en donde afirma que existen tres necesidades adquiridas (no innatas) que son motivos importantes en el trabajo. Estas tres necesidades incluyen la necesidad de logro, que es el estímulo para sobresalir y luchar por tener éxito, la necesidad de poder, que hace referencia a hacer que otros se comporten y la necesidad de pertenencia, que es el deseo de tener relaciones interpersonales, amistosas y cercanas.

Tanto el poder, como la asociación y el logro son de importancia para la administración, puesto que debe reconocerse que todos ellos permiten que la organización funcione adecuadamente. A continuación se explican cada una de estas necesidades:

-Necesidades de poder: Las personas con una gran necesidad de poder se interesan enormemente en ejercer influencia y control, siguen posiciones de liderazgo, conservadores y les gusta enseñar.

- Necesidad de asociación o pertenencia: Las personas con una gran necesidad de asociación suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación y no les gusta ser rechazados por un grupo social. Les preocupa mantener buenas relaciones sociales, gozan de interacciones amigables con lo demás y están atentos cuando alguien requiere de ayuda.

---

<sup>31</sup> HACKMAN, Richard. and OLDFHAM, Greg. Work Redesign. Addison –Wesley, 1980.

-Necesidades de logro: Los individuos con una gran necesidad de logro poseen un intenso deseo de éxito e igualmente temor al fracaso. Gustan de los retos, y se proponen metas moderadamente difíciles (aunque no imposibles). Son realistas frente al riesgo y prefieren analizar y evaluar los problemas, asumiendo la responsabilidad personal de cumplimiento de sus labores.

La diferencia entre las teorías de contenido y las de proceso es que las de proceso están más relacionadas con impulsos internos básicos de un individuo, es decir evalúan los procesos internos del pensamiento y que por ende influyen en el comportamiento. En resumen las de contenido crean el deseo, las de proceso se encargan de realizar un esfuerzo para conseguir un objetivo particular. A continuación se presentan más en contexto las teorías de proceso.

**4.2.1 Teorías de proceso.** Las teorías de proceso agrupan aquellas teorías que consideran la forma (proceso) en que la persona llega a motivarse; a diferencia de las teorías de contenido, se preocupan más por los procesos mentales que se encargan de poner en marcha, dirigir y mantener el comportamiento de los individuos (Jeans y Murphy<sup>32</sup>).

Dentro de estas teorías se encuentran, la Teoría “X”, que es la tradicional, y la moderna que recibe el nombre de Teoría “Y”, las cuales se preocupan por diferenciar dos concepciones opuestas de la administración basadas en ciertos supuestos acerca de la naturaleza humana; también se encuentra la Teoría de las expectativas de Victor Vroom, la Teoría de la modificación de la conducta de Skinner y la Teoría de la equidad de Adams en donde sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de la evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo-recompensa y la razón de esfuerzo-recompensa de otros en situaciones parecidas.

---

<sup>32</sup> JEANS, Richard. and MURPHY, Lyndon. Op cit.

### ***Teoría de las expectativas de Vroom***

Victor Vroom, que en su libro *El trabajo y la motivación*<sup>33</sup>, planteó que la motivación es producto de tres factores: **la valencia**, que se puede entender como la preferencia de una persona por recibir una cosa o el grado en que una persona desea una cosa, **la expectativa**, que es la fuerza de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea es decir, un desempeño exitoso y **la instrumentalidad**, que no es más que la idea que tiene un empleado de que recibirá una recompensa una vez termine el trabajo (Davis y Newstrom<sup>34</sup>).

También se plantean tres tipos de relaciones, que conectan estos factores:

- 1) Relación esfuerzo - desempeño: Probabilidad percibida de que producir cierto esfuerzo, conducirá a tener un adecuado desempeño.
- 2) Relación desempeño – recompensa: Grado en que la persona considera que desempeñarse a cierto nivel traerá el resultado esperado.
- 3) Relación recompensa – metas personales: medida en que las recompensas propuestas por la organización, ayudan a la consecución de metas personales, y por lo tanto se hacen atractivas para el individuo.

---

<sup>33</sup> VROOM, Victor. *Work and motivation*. New York :John Wiley and sons, 1964

<sup>34</sup> DAVIS, Keith. and NEWSTROM, John. *Op cit*

Así, esta teoría plantea que los trabajadores se sentirán motivados a aumentar su desempeño, si estiman que el esfuerzo realizado será recompensado y esta recompensa los ayudará a satisfacer sus metas personales (Robbins<sup>35</sup>).

### ***Teoría de equidad de Adams***

Otro referente en cuanto a las teorías de proceso fue Stacey Adams, que plantea que los empleados suelen comparar sus esfuerzos y resultados con lo que aportan sus compañeros; así pueden determinar si se encuentran en un estado de equidad en caso de percibir que lo que aportan ellos es equivalente a lo que aportan sus pares o de inequidad en caso contrario.

Se plantea también que las personas deben tomar un referente para realizar estas comparaciones. Este puede ser de cuatro tipos (Robbins<sup>36</sup>):

- 1) Yo interior: La experiencia de la persona en otra área de la empresa.
- 2) Yo exterior: La experiencia de la persona en otra organización.
- 3) Otro interior: Otra persona dentro de la organización actual.
- 4) Otro exterior: Otro individuo fuera de la empresa.

Llevado a cabo el proceso de selección de referente y realizada la valoración, la persona tiene seis posibles opciones:

- 1) Cambiar sus aportes al trabajo
- 2) Cambiar sus resultados
- 3) Distorsionar las percepciones del yo
- 4) Distorsionar las percepciones del otro
- 5) Escoger otro referente
- 6) Abandonar el terreno

---

<sup>35</sup> ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. México: Editorial Pearson, 2004.

<sup>36</sup> Ibid.

### 4.3 TEORIAS MODERNAS DE MOTIVACIÓN

Por otra parte, en los últimos 30 años se han desarrollado nuevas teorías que intentan ajustarse mejor al contexto laboral actual. Latham & Pinder<sup>37</sup> determinaron que tres de estas son las que mejor aproximan las teorías motivacionales desarrolladas en los últimos años.

**4.3.1 Teoría del Establecimiento de metas.** Esta teoría fue desarrollada en un lapso de alrededor de 25 años y está basada en laboratorios y experimentos de campo con una gran variedad de configuraciones y en diferentes tareas. Locke & Latham<sup>38</sup> fueron los encargados de presentar el establecimiento de metas como una teoría, que consiste básicamente en que entre más alta sea la meta, más alto será el resultado. Mitchell & Daniels<sup>39</sup> concluyeron que esta teoría ha sido por mucho la dominante en el campo durante los últimos 30 años, con cerca de 100 artículos y revisiones publicadas durante este tiempo.

Esta teoría ha dado lugar a muchos estudios que refuerzan lo que ella plantea. Klein et al.<sup>40</sup> Encontraron que el compromiso es más importante y relevante

---

37 LATHAM, Gary. And PINDER, Craig. Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. 2005. Annual Review of Psychology. Vol. 56: 485-516.

38 LOCKE, Edwin. And LATHAM, Gary. A Theory of Goal Setting and Task Performance. 1990. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

39 Mitchell Terence. and Daniels Denise. Motivation. Handbook of Psychology. 2003. Vol. 12: Industrial Organizational Psychology. pp. 225–254. New York: Wiley.

40 KLEIN, Howard. WESSON, Michael. HOLLENBECK, Jhon and ALGE, Bradley. Goal commitment and the goal-setting process: conceptual clarification and empirical synthesis. 1999. Journal of applied Psychology. 84:885–96.

cuando la meta es alta. Zetik & Stuhmacher<sup>41</sup> revelaron que negociadores que tenían metas más desafiantes, conflictivas y específicas obtuvieron mejores resultados que aquellos que no las tenían. Sin embargo, Lee et al.<sup>42</sup> descubrieron que si la meta era percibida como imposible y se ofrecía un bonus por la consecución, podría producir desmotivación. Estos estudios refuerzan el punto de que la meta debe ser lo suficientemente alta para que el empleado se sienta desafiado, pero se debe tener cuidado de no parecer imposible de alcanzar.

**4.3.2 Teoría Socio-Cognitiva.** Esta teoría, planteada por Bandura<sup>43</sup>, considera que la motivación y las acciones humanas están reguladas por creencias de control, que implican tres expectativas.

-Expectativas de Situación-Resultado: Esta plantea que las consecuencias dependen de sucesos ambientales que no tienen relación con la acción humana.

- Expectativas Acción-Resultado: En esta, las consecuencias son producto de la acción personal.

- La autoeficacia percibida: Se refiere a la confianza que tiene una persona en las capacidades para realizar las acciones que llevan a obtener los resultados deseados.

Así, las personas estarán más motivadas si hay la convicción de que hay capacidades personales que les permiten regular sus acciones. Las expectativas de autoeficacia influyen sobre la cantidad de esfuerzo invertido para lograr la

---

<sup>41</sup> ZETIK Deborah. and STUHLMACHER, Alice. Goal setting and negotiation performance: a metaanalysis. 2002. Group Process and Intergroup Relations.5:35–52.

<sup>42</sup> LEE, Thomas. LOCKE, Edwin. and PHAN Soo. Explaining the assigned goal-incentive interaction: the role of self-efficacy and personal goals. 1997. Journal of Management. 23:541–59

<sup>43</sup> BANDURA, Albert. Self-efficacy: The Exercise of Control. Stanford, CA. 1997. Ed. Freeman.

meta propuesta y persistir en la conducta adoptada. Bandura concede gran importancia a este concepto, ya que cree que no solo afecta en el aspecto motivacional, sino también en el cognitivo y el afectivo. Estudios tanto de Sadri & Robertson<sup>44</sup> como de Stajkovic & Luthans<sup>45</sup> evidencian que la autoeficacia percibida influencia el nivel de motivación y rendimiento.

**4.3.3 Teoría de Justicia Social.** Esta teoría puede considerarse como un complemento o ampliación de la propuesta por Adams y se relaciona con las teorías de proceso expuestas anteriormente. Esta se desarrolla bajo la idea fundamental de que los individuos se desarrollan de acuerdo a los esfuerzos que realizan en el trabajo y la recompensa que reciben a cambio, por lo que forman actitudes acerca de la relación esfuerzo - recompensa que ellos perciben en comparación con otros. Cuando el empleado se siente injustamente tratado responde tanto afectivamente (bajo compromiso) como con cambios en su comportamiento (bajo rendimiento). En este contexto, trabajos como los de Cropanzano et al.<sup>46</sup> aportan análisis de cómo los trabajadores formulan apreciaciones de la justicia, por qué lo hacen y como lo miden. Por otra parte, Lind<sup>47</sup> propone la teoría de la equidad heurística, que sugiere que las decisiones en cuanto a las actitudes pueden ser automáticas así como deliberadas. Schimke

---

<sup>44</sup> SADRI, Golnaz. and ROBERTSON, Ivan. Self-efficacy and work-related behavior: a review and metaanalysis. 1993. *Applied Psychology: Int. Rev.*42:139–52.

<sup>45</sup> STAJKOVIC, Alex. and LUTHANS, Fred. Self-efficacy and work-related performance: a metaanalysis. 1998. *Psychological Bulletin.*124:240–61.

<sup>46</sup> CROPANZANO, Russell. BYRNE, Zinta. BOBOCEL Damona. and RUPP, Deborah. Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. 2001. *Journal Vocational Behavior.* 58:164–209.

<sup>47</sup> LIND, Allan. Fairness heuristic theory: justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations.2001. *En: Advances in Organizational Justice.* pp. 56–88. Stanford, CA: Stanford Univ. Press.

et al.<sup>48</sup> encontró que aspectos de la estructura organizacional (descentralización, la formalización, la participación) afecta las percepciones de justicia sólo de aquellos que se encuentran en la parte más baja de la organización.

#### 4.4 MOTIVACIÓN Y CONTRATACIÓN

Dentro de la literatura de motivación se encuentra que entre los incentivos utilizados para incrementarla se encuentran los relacionados con el tipo de vinculación laboral. Una mala gestión en la contratación puede acarrear desmotivación, en palabras de Trillo<sup>49</sup>, “el excesivo recurso a la contratación temporal desincentiva la inversión empresarial en formación de los trabajadores, pudiendo traer como consecuencia la falta de motivación y el empeoramiento de la productividad”. Pese a que esto ha sido reconocido, como afirman Bustamante y Bermúdez<sup>50</sup> en los últimos años se ha dado como alternativa la subcontratación como tipo de vinculación por parte de muchas organizaciones y esto parece atentar contra los sentimientos de afiliación y pertenencia organizacional, elementos claves para la motivación del personal. Adicionalmente, Arando<sup>51</sup>,

---

<sup>48</sup> SCHMINKE, Marshall. CROPANZANO Russell. and RUPP Deborah. Organization structure and fairness perceptions: the moderating effects of organizational level. 2002. En: Organizational Behavior and Human Decision Processes. 89:881–905.

<sup>49</sup> TRILLO, Miriam. Los contratos laborales a tiempo parcial como formas de trabajo atípicas. En: Gaceta Laboral, 2009. Vol. 15, pp.101-130

<sup>50</sup> BUSTAMANTE, Alina y BERMUDEZ, Hector. La motivación de los trabajadores subcontratados. Una paradoja incesante. En: Ad-minister Julio-Diciembre 2010. No. 17. Pag. 35-57.

<sup>51</sup> ARANDO, Saioa. Estabilidad Laboral y Productividad en el grupo Eroski. En: REVESCO. Primer Cuatrimestre 2014, Nº 114.

determinó que se evidencia una relación directa entre la seguridad laboral (contratación a término indefinido) y la productividad laboral.

Por otra parte, en un estudio del grupo MOW<sup>52</sup> se logró determinar que el salario recibido por los trabajadores, que es una variable clave en los tipos de contratación, afecta en la motivación y entusiasmo con que estos enfrentan sus responsabilidades diarias.

De acuerdo a los resultados arrojados por la investigación realizada en la empresa MSG, se pudo observar que a pesar de que la empresa utiliza factores higiénicos (principalmente cursos de capacitación e incentivos económicos) estos no logran motivar totalmente a los trabajadores, lo que hace necesario que se tengan en cuenta otros factores tales como el reconocimiento, la responsabilidad y la satisfacción personal - factores motivacionales- que contribuyen de una mejor manera al logro del buen desempeño. Estos últimos se encuentran estrechamente relacionados con la vinculación laboral (Lima, Sánchez y Vergara<sup>53</sup>).

En Colombia, las transformaciones de las relaciones capital-trabajo llevan a la flexibilización y desregulación del empleo con implicaciones en la calidad de vida de cada trabajador. Estas condiciones se han vuelto cada vez más precarias en la medida que se incorporan nuevos marcos regulatorios que dejan de lado los escenarios espacio temporales del trabajo e inciden en expresiones laborales como el subempleo (franquicia, outsourcing, subcontratación) e informalidad (Peña

---

<sup>52</sup> MOW, Investigation Research. Op cit.

<sup>53</sup> LIMA, María. SANCHEZ, María y VERGARA, Verónica. Influencia de los factores motivacionales y de higiene en el desempeño de los trabajadores. Iztapalapa, 1997. Trabajo de grado (licenciatura en administración). Universidad Autónoma Metropolitana de Iztapalapa.

y Giraldo<sup>54</sup>). Esto lleva a pensar que la motivación laboral puede estar decayendo progresivamente. Por ejemplo Peña<sup>55</sup> identificó una serie de elementos favorecedores de la motivación en el trabajo que se pueden clasificar de acuerdo con la teoría bifactorial de Herzberg en factores de higiene tienen un carácter extrínseco al trabajo y factores motivadores que se refieren al contenido del trabajo y por tanto tienen un carácter intrínseco. Basado en los resultados de la investigación en Gensa S.A. ESP, el autor afirma que es visible la diferente apreciación que tienen los trabajadores a término indefinido en comparación con aquellos contratados a término fijo. Para este segundo grupo la necesidad de seguridad es mayor que la necesidad de afiliación, situación contraria a la de los trabajadores de planta para quienes es más importante la necesidad de afiliación que sobre la seguridad. Las personas que están en la organización de manera transitoria o por cierto periodo de tiempo definido como lo son aquellas vinculadas a través de contrato a término fijo, su principal necesidad no es establecer lazos afectivos sino alcanzar unos objetivos claros, autodeterminados y moderadamente complejos, que den cuenta de sus resultados y nivel profesional, situación que de alguna manera podría asegurar su permanencia en la organización; para muchos de ellos de esto depende la posibilidad de renovar nuevamente el contrato o, porque no, de obtener un contrato a término indefinido que garantiza mayor estabilidad y seguridad laboral. Para el grupo de personas contratadas a término fijo, evidenciar un desempeño superior, mostrar resultados y obtener logros dentro de la organización constituyen su principal razón de estar en ella; se convierte en

---

<sup>54</sup> PEÑA, Mariana. y GIRALDO, Yeini. Los tipos de contratación, la motivación y la productividad del trabajador en Gensa S.A E.S.P. Manizales, 2013. Trabajo de Grado (Magister en Gerencia del Talento humano). Universidad de Manizales.

<sup>55</sup> Ibid.

el principal motor motivacional y fuente para garantizar su seguridad y la de su familia. (Peña<sup>56</sup>)

Por último en un estudio realizado en la alcaldía de Dosquebradas (Risaralda), se compararon dos grupos de empleados, unos pertenecientes a la planta fija y otros temporales de esta misma entidad, evidenciándose que los temporales se encuentran menos motivados por el hecho de que consideran que el salario recibido no es acorde con las labores realizadas y porque no se sienten parte de la organización (Gómez<sup>57</sup>).

---

<sup>56</sup> PEÑA, Mariana. Los Tipos de Contratación, la Motivación y la Productividad del Trabajador, Estudio de Caso: Gensa S.A. ESP. 2007. Perspectivas Psicológicas.

<sup>57</sup> GOMEZ, María. Estudio de la influencia del sistema de contratación laboral de la alcaldía de dos quebradas. Pereira, 2014, 120 h. Trabajo de grado (Ingeniería industrial). Universidad tecnológica del Pereira. Facultad de ingeniería industrial.

## 5 METODOLOGÍA

### 5.1 DESCRIPCIÓN FASES DEL PROYECTO

Para el desarrollo del presente estudio investigativo, se llevó a cabo la ejecución de 4 fases en las cuales se concretaron los objetivos propuestos y se obtuvieron los resultados que, tras posterior análisis, responden a la pregunta de investigación.

En la fase inicial se realizó una investigación a profundidad, que permitió entender los tipos de contratación existentes en la universidad (en qué radican sus diferencias, en qué casos pueden ser empleados) y cuáles han sido los cambios más significativos que han sufrido con el nuevo modelo de contratación; en esta fase de la investigación se llevaron a cabo reuniones en la división de recursos humanos con la ingeniera Silvia Juliana Rueda, en las cuales se conocieron los pormenores del nuevo modelo de contratación y se despejaron dudas al respecto; también se obtuvo información para caracterizar a los empleados, entre otros por su ubicación en cada división y la modalidad de contratación a la que pertenecen. Todo esto con el fin de comprender claramente la problemática y despejar algunas dudas de tipo legal que surgieron en el planteamiento de la propuesta de investigación.

En cuanto al análisis de la motivación, tras estudiar las diferentes teorías y teniendo en cuenta los objetivos planteados, se determina utilizar como guía metodológica **la teoría bifactorial de Herzberg**, debido a que tiene en cuenta factores que pueden verse directamente afectados con la modalidad de contratación empleada en la UIS.

Partiendo de los 11 factores señalados por Herzberg (6 de higiene y 5 motivadores), se podría esperar (a priori) que las diferentes condiciones laborales

por tipo de contratación afecten por lo menos 3 factores de higiene (salario y beneficios, seguridad laboral y posibilidades de promoción) y un motivador (retroalimentación y reconocimiento). Por esta razón, se considera que la teoría expuesta por Herzberg es la que mejor se ajusta a la problemática a evaluar y puede relacionar de forma más directa los resultados con los objetivos del trabajo de investigación propuesto.

En la siguiente fase, se ajustó y validó la herramienta a utilizar, la cual es una encuesta, donde se preguntaba puntualmente por cada uno de los 12 factores a analizar y algunos datos que permitieran discriminar el grupo muestral, por características diferentes a la modalidad de contratación como: la dependencia a la que pertenecen, la edad, el género, el grado de escolaridad. Como se tenía conocimiento previo de la población, se realizó un muestreo aleatorio sistemático.

En la tercera fase, se llevaron a cabo las encuestas en cada dependencia según un cronograma de visitas realizado con anterioridad, se realizó la tabulación de datos, la caracterización de los empleados y el análisis de resultados. Este análisis se realizó en tres fases, primero se sacaron gráficos de barras que reflejaban el estado de motivación general y que relacionaban cada factor con la modalidad de contratación, sacando conclusiones de lo observado; en una segunda instancia, se determinó un indicador con el cual comparar el nivel de motivación entre las modalidades. Por último, se utilizó la prueba de Kruskal-Wallis para determinar en qué factores se encontraban diferencias significativas entre las 3 modalidades estudiadas, para poder en ellas enfocar esfuerzos futuros encaminados a mejorar la motivación.

Para cerrar esta investigación, se socializaron los resultados con la directora de recursos humanos Dr. Jackeline Granados, con el fin de obtener una adecuada retroalimentación de la investigación, que permitiera enriquecer las conclusiones y tener una visión definitiva del aporte ofrecido con este proyecto. Finalmente se elaboró un artículo científico en el que se documenta principalmente la

metodología y los resultados de esta labor investigativa, para ser presentado a la revista “Cuadernos de Administración” de la Universidad del Valle.

A continuación se exponen otros elementos metodológicos importantes para la investigación

## **5.2 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Con el fin de elaborar el instrumento a utilizar para medir la motivación en la UIS, se analizaron varios precedentes de investigaciones en Colombia y Latinoamérica que buscaban medir la motivación partiendo de la teoría bifactorial de Herzberg, en las cuales se empleó un modelo de encuesta basado en la escala de Likert. En este se preguntaba por la percepción del trabajador para cada uno de los factores propuestos por Herzberg y se le daba una puntuación, según la escala anteriormente mencionada. Para esta investigación se utilizó un modelo de encuesta similar, pero adaptado las preguntas a las particularidades de la UIS. Para el ajuste de la encuesta, se contó con la ayuda de la Coordinadora de Programas y Proyectos de la Vicerrectoría de Investigación y Extensión de ese momento, MBA Lina Magnolia Rangel, quien en su tesis de maestría realizó un estudio para analizar la motivación hacia las labores investigativas en los docentes de la UIS. **(ver instrumento en Anexo 1)**

Para la validación del instrumento, se realizaron evaluaciones de validez, de confiabilidad y de factibilidad con una prueba piloto de 21 encuestas.

**5.2.1 Evaluación de validez:** Esencialmente se realizaron dos tipos de validaciones cuyos resultados se presentan a continuación.

*Validez de contenido:* Con esta se valoró el contenido de la encuesta y si las preguntas realizadas pueden ser indicadores de aquello que se debe medir. Para esto, se sometió la herramienta a la revisión de expertos en el tema. Participaron en esta valoración:

- Dra. Aura Cecilia Pedraza, Directora del proyecto de investigación
- MBA. Lina Magnolia Rangel, Coordinadora de Programas y proyectos de la Vicerrectoría de Investigación y extensión Investigadora con experiencia en el tema\*.
- Ing. Piedad Arenas, Directora de Planeación UIS, Amplia conocedora de la problemática en desarrollo.
- Dra. Aurora Gáfarro, Docente, Experta en diseño de experimentos y análisis de datos.

Cada una de ellas evaluó la herramienta y realizó correcciones que permitieron obtener la información necesaria y facilitara el diligenciamiento por parte de los trabajadores.

*Análisis de correlaciones:* Para este análisis se calculó el índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y el Test de Barlett. El primero mide la correlación entre dos variables una vez se han desconectado los efectos lineales de las otras; si se obtienen valores altos de KMO, entonces indica que las correlaciones entre pares de variables pueden ser explicadas por las otras variables, y por lo tanto, es posible hacer un análisis factorial. El Test de Barlett estima la intercorrelación a partir de una transformación del determinante de la matriz; si las variables no estuvieran intercorrelacionadas, esta prueba presentaría un valor superior a 0,05. La correlación entre variables es importante para asegurar que no se van a incluir variables que no tengan relación entre ellas, ya que si no se relacionan, no podrán tampoco explicar confiablemente en este caso la motivación. Los resultados que aparecen en la tabla 2 fueron obtenidos con el software SPSS statistic 22.

---

\* Ahora Directora de la División Financiera de la Universidad.

Tabla 2. Prueba KMO y test de Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,656
Prueba de esfericidad de Aprox. Chi-cuadrado		182,420
Bartlett	gl	78
	Sig.	,000

Como se puede observar existe una correlación suficiente entre las variables (KMO > 0,5 y Barlett <0,05), lo que indica que la herramienta ha superado el análisis de correlaciones.

**5.2.2 Evaluación de Confiabilidad:** La confiabilidad se puede definir como el grado de precisión que una medición ofrece. Para que esto ocurra, una escala debe mostrar resultados consistentes, en mediciones sucesivas del mismo suceso. Para medirla, se calculó el Alpha de Cronbach, que indica en qué proporción discriminan los ítems al estar vinculados entre sí. Autores como Numally y Bernstein<sup>58</sup> sugieren valores entre 0,75 y 0,9 y Cea D’Ancona<sup>59</sup> no inferiores a 0,8. Ver (tabla 3).

Tabla 3. Alpha de Cronbach

Alfa de	
Cronbach	N de elementos
,888	13

El Alpha de Cronbach obtenido de la muestra piloto fue 0,888 lo cual quiere decir que la herramienta es confiable.

<sup>58</sup> NUNNALLY, Jum. y BERNSTEIN, Ira. Teoría Psicométrica, 3ª ed. México, D.F.: McGraw-Hill Latinamericana, 1995.

<sup>59</sup> CEA D’ANCONA, Maria. Metodología Cuantitativa: Estrategias y técnicas de Investigación social, Madrid: Sintesis, 1996.

**3.2.3 Evaluación de factibilidad:** En esta evaluación se pretendía determinar qué tan fácil o no resultaba llevar a cabo la encuesta entre los empleados. Lo que se observó es que a pesar de que los empleados se encontraban con muchas ocupaciones, el tema resultó muy interesante para la mayoría de ellos y el diseño sencillo de la herramienta les permitía responderla en poco tiempo; por otra parte, se contaba con el aval y la recomendación de la división de recursos humanos, lo que facilitaba la atención de los empleados. Es importante mencionar que dado el alcance del proyecto, no se tuvieron en cuenta los empleados que trabajan en las sedes regionales de la universidad. La aplicación de la prueba piloto dio como resultado que era factible ejecutar la herramienta en los empleados de la Universidad Industrial de Santander.

**5.2.1 Tamaño y tipo de muestreo.** El tamaño de la muestra se calculó por la fórmula del muestreo aleatorio recomendada por Barreto<sup>60</sup>.

$$n = \frac{NPQ}{(N - 1) \left[ \frac{E}{Z} \right]^2 + PQ}$$

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población

E= Error de estimación

Z= Valor en tabla z a un nivel de significancia x%

P= Probabilidad de éxito

Q= Probabilidad de fracaso

---

<sup>60</sup> BARRETO, Carmen. Estadística Basica /Aplicaciones, Chimbote: Editorial Universidad los angeles, 2007 290 p.

Se determinó que el número mínimo de encuestas a realizar sería de 271, partiendo de un tamaño de población de 917 trabajadores (no se tienen en cuenta las sedes regionales ni los docentes), asumiendo un error del 5%, un nivel de significancia del 95% y asumiendo una probabilidad de éxito y fracaso del 50% para obtener el mayor tamaño de muestra posible.

$$n = \frac{N(0,5)(0,5)}{(917 - 1) \left[ \frac{0,05}{1,96} \right]^2 + 0,5(0,5)}$$

**5.2.2 Ejecución de la herramienta.** Luego de tener preparada la encuesta, se tomaron las listas de empleados facilitadas por la División de Recursos Humanos y se seleccionaron de manera sistemática (uno cada tres empleados) quienes iban a ser encuestados, de esta manera se aseguró que hubiera una representación proporcional de cada dependencia y dado que las listas estaban ordenadas por cargos dentro de cada división, no existía el riesgo de que el muestreo quedara sesgado por género o por jerarquía. Por otra parte, se solicitó un permiso escrito por parte de la dirección de la División de Recursos Humanos y dirigido a cada jefe de unidad para ejecutar la herramienta. Se determinó que la encuesta se diligenciaría en formato impreso, para facilitar el proceso.

## 6 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los principales resultados de esta investigación se presentan a continuación. En primer lugar, se explican las modalidades de contratación que existen actualmente en la universidad. Segundo, se expone la caracterización de los empleados de la UIS. Los resultados de mayor interés en la investigación acerca de la motivación de los trabajadores se presentan en los apartes 3, 4 y 5 de este capítulo.

### 6.1 MODALIDADES DE CONTRATACIÓN EN LA UIS

El Consejo Superior de la Universidad Industrial de Santander, en cumplimiento de las funciones que le fueron conferidas mediante el Estatuto General, artículo 16, aprueba anualmente el presupuesto y la planta de personal, según la Ley y las normas vigentes para tal fin.

La planta de personal de la Universidad detalla para cada unidad académico-administrativa, el número de cargos aprobados y su dedicación.

**6.1.1 Planta docente.** En cumplimiento de su misión, la Universidad vincula profesores como parte de su planta de personal. Para ser nombrado docente de la Universidad se requiere como mínimo poseer título profesional universitario y su incorporación se efectuará previo concurso público de méritos, cuya reglamentación corresponde al Consejo Superior. Los profesores de la Universidad podrán ser de carrera (que incluyen las modalidades de dedicación exclusiva, tiempo completo y medio tiempo), profesores visitantes, profesores ocasionales, profesores ad-honorem o profesores de cátedra.

**6.1.2 Planta administrativa.** Por otro lado, y siendo el grupo de interés para este investigación, la universidad vincula personal no docente necesario para el funcionamiento de la institución y como apoyo a sus diferentes funciones misionales. Hasta el 14 de diciembre de 2013, esta planta de personal estuvo conformada por cargos fijos que corresponden a vinculaciones a través de carrera administrativa, de libre nombramiento y remoción, elección y periodo fijo y de trabajadores oficiales. A partir de la expedición del Acuerdo del Consejo Superior No 073 de 2013, se reglamentó en la Universidad la modalidad de empleos temporales, quedando oficializado en el Acuerdo del Consejo Superior No 081 de 2013 que aprobó la planta de personal para el año 2014 y creó los cargos temporales que respaldan esta nueva modalidad de vinculación en la Universidad Industrial de Santander, esto con el fin de vincular directamente a la universidad todos aquellos trabajadores que se encontraban contratados por medio de cooperativas y de reducir el número de OPS´s contratadas por la universidad.

A continuación se presenta la descripción de cada una de las modalidades de contratación de los empleados no docentes de la Universidad.

***Planta fija.*** Se encuentra conformada por cargos que se proveen según la modalidad de vinculación que le corresponda y se asignan de manera definitiva o en provisionalidad así:

***Planta fija definitiva:***

- Los cargos de elección y período fijo. Son los ocupados por el Rector, los Decanos de Facultad, los Directores de Escuela y los Directores de Departamento. Son nombrados según el procedimiento y las condiciones determinadas en el Estatuto General.

- Los cargos de libre nombramiento y remoción. Corresponden a los de nivel directivo, asesor y ejecutivo de la Universidad, es decir los cargos de dirección diferentes a los de elección y periodo fijo, que impliquen la administración y el manejo directo de bienes, dinero y/o valores de la Universidad y los que su ejercicio implique especial confianza de los funcionarios directivos que tengan asignadas funciones de asesoría institucional, administrativas, operativas o de apoyo, así como funciones de vigilancia o supervisión. Estos cargos son provistos por designación directa del Rector de la Universidad.
- Los cargos de trabajador oficial. Son ocupados por personas naturales que desempeñan funciones de mantenimiento y construcción de obra pública y que se vinculan a la Universidad a través de contrato de trabajo, como son los aseadores, albañiles, pintores, entre otros.
- Cargos de carrera. Los cargos de carrera son provistos mediante concurso público y abierto de méritos, realizado por la Universidad. Las personas allí nombradas adquieren el estatus de empleado público de carrera, es decir funcionarios del Estado. La persona escogida por el sistema de concurso abierto será nombrada en período de prueba, durante el cual serán calificados sus servicios para apreciar la eficiencia, adaptación y condiciones personales en el ejercicio de las funciones propias del cargo.

#### *Planta fija en provisionalidad*

- Cargos provisionales. Cuando un cargo de carrera no pueda ser provisto con personal seleccionado por el sistema de mérito, podrá proveerse mediante nombramiento provisional, conforme a la Ley, que para el caso actual de la Universidad, corresponde a nombramientos hasta por cuatro meses prorrogables según las necesidades institucionales y mientras se provee de

forma definitiva por concurso de méritos. Sobre los nombramientos en provisionalidad, es importante mencionar lo siguiente:

- La duración de un nombramiento provisional no podrá exceder de cuatro (4) meses, circunstancia esta que deberá consignarse en el acto administrativo correspondiente.
- Al vencimiento de este período, si el titular no ha sido seleccionado mediante el concurso de méritos, se podrá prorrogar el nombramiento. Si de un concurso de méritos quedare seleccionada una persona diferente a la nombrada en provisionalidad, esta segunda quedará retirada del servicio.

***Planta temporal.*** Conforme a la ley podrá vincularse personal administrativo en la modalidad de empleos temporales para suplir las necesidades que se presenten por ausencia de personal, con ocasión del cumplimiento de labores que no formen parte de las actividades permanentes de la institución, para el desarrollo de programas o proyectos de duración determinada o de labores de consultoría y asesoría institucional.

Los empleos temporales se sujetan a la nomenclatura y clasificación de cargos de la planta de personal administrativo de la Universidad y de igual forma, a las personas que ocupen estos cargos se les aplica el último régimen salarial y prestacional de los empleados públicos de carrera de la Universidad.

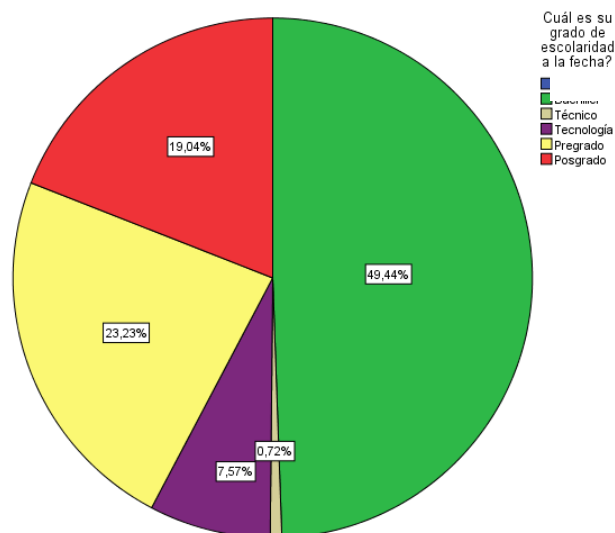
Los nombramientos en la modalidad de empleos temporales para la Universidad Industrial de Santander, tienen una duración máxima de doce (12) meses, sin embargo cuando exista la debida necesidad institucional y la correspondiente justificación, los nombramientos en la modalidad de empleos temporales se podrán renovar, estos nombramientos están sujetos a la expedición del certificado de disponibilidad presupuestal con cargo a los fondos y dependencias que requieran los servicios.

## 6.2 CARACTERIZACION DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA UIS

En este punto se realiza una descripción de las principales características de los empleados administrativos de la universidad, este análisis se realizó con la información recolectada de la División de Recursos Humanos. Se plantea una caracterización en 4 factores (modalidad de contratación, grado de escolaridad, edad y género) para cada una de las modalidades estudiadas y una que represente a los trabajadores en su totalidad. No se tuvo en cuenta a los empleados de las sedes de la Universidad ni los que se encuentran en comisión administrativa, así como tampoco a los docentes.

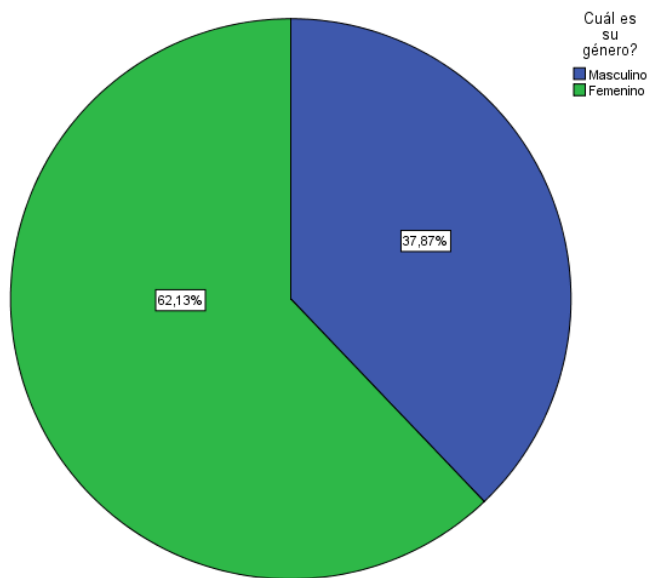
Se observa que aproximadamente la mitad del personal administrativo, de la universidad no tiene ningún tipo de título técnico o profesional, con un 42% de personas con título profesional, y un 19% alcanzó un posgrado. Esto es un porcentaje importante, porque significa que por lo menos 1/5 de los empleados tiene un muy alto nivel académico, lo que se verá reflejado en los resultados de las labores que desempeñan.

Ilustración 2. Distribución Total de empleados según grado de escolaridad.



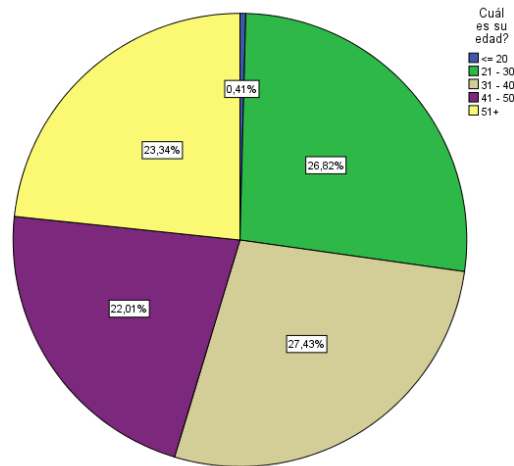
Un poco más del 60% del personal son mujeres, y 22 de las 41 divisiones en las que se realizó este estudio se encuentran dirigidas por ellas, esto da razón de que por lo menos proporcionalmente, se encuentran bien distribuido por género el liderazgo dentro de la universidad.

Ilustración 3. Distribución Total de los empleados según género.



Respecto a la gráfica de distribución de edad los porcentajes entre los rangos de edad que se tienen son muy parecidos entre cada uno, pero vale resaltar que la moda entre estos rangos es en el que se encuentran las personas entre 30 y 40 años. Y existe un 23% de las personas entraría en edad de jubilación en los próximos años.

Ilustración 4. Distribución Total de los empleados según grupo de edad.



A continuación se presenta la caracterización según la modalidad de contratación de los empleados.

**6.2.1 PLANTA FIJA (356 empleados).** Para la caracterización de la modalidad de Planta Fija, se encuentran todos los de esta categoría mencionados anteriormente excluyendo a los contratados bajo la modalidad Provisional.

En este caso, tal como en el anterior, hay una mayoría (aunque no tan alta, solo el 53%) de empleados sin estudios profesionales o técnicos, pero es importante señalar que para este caso hay un mayor porcentaje de empleados que tiene posgrado, esto puede ser debido a que algunos de estos empleados están ocupando cargos directivos lo que requiere de parte de ellos estudios adicionales o porque han aprovechado el apoyo que la universidad presta para el desarrollo de su carrera profesional.

Ilustración 5. Distribución de empleados Planta Fija según grado de escolaridad

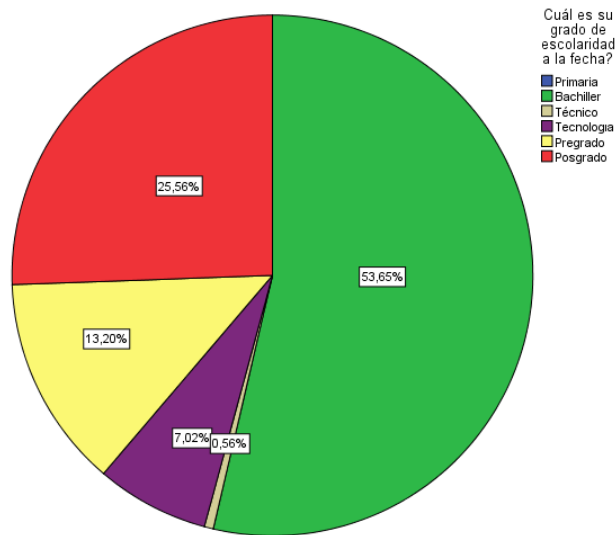
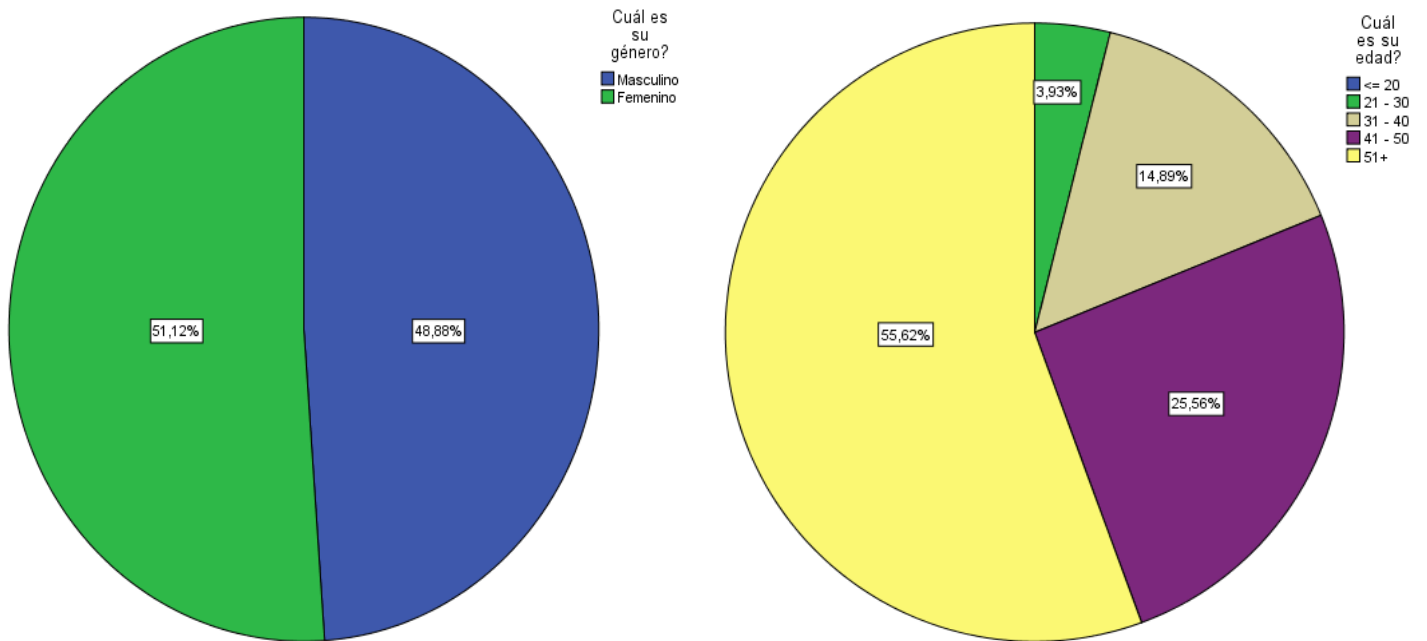


Ilustración 6. Distribución de los empleados Planta Fija según género y edad

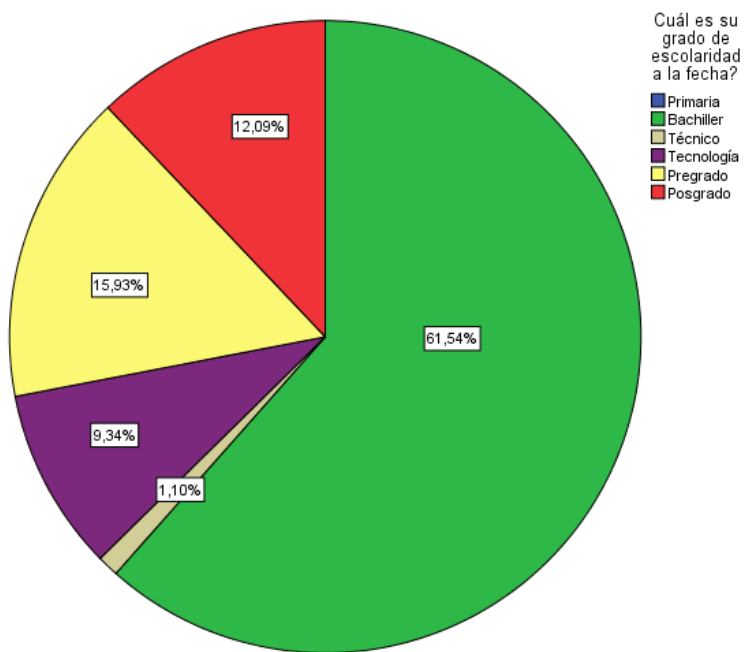


Se puede decir, que la proporción de hombres y mujeres que trabajan en este modalidad es la misma, pero llama la atención que cerca del 56% de los empleados son mayores de 51 años; esto quiere decir, que en la próxima década

este mismo porcentaje entrará en edad de pensión, lo que supondrá una renovación de personal muy importante. La gráfica muestra también, que a medida de que la edad de la agrupación son menores, menos cantidad de personas están en ellas, lo que evidencia una clara relación entre edad y la modalidad de contratación de planta fija.

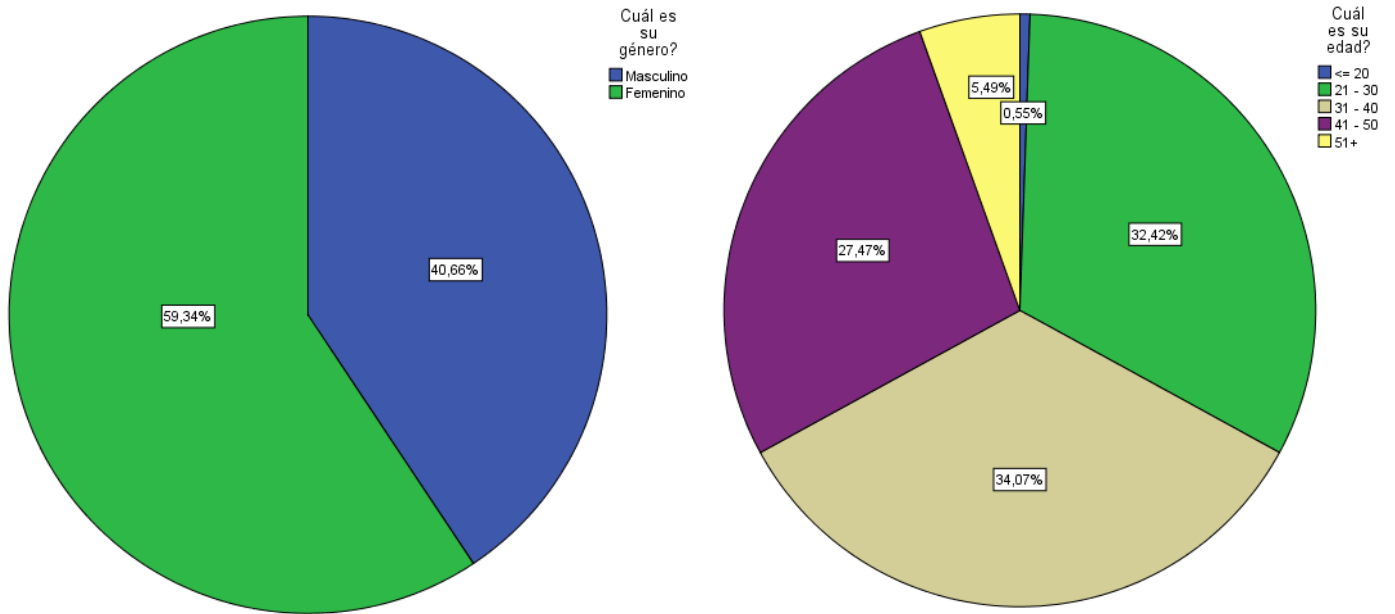
## 6.2.2 EMPLEADOS PROVISIONALES (182 empleados)

Ilustración 7. Distribución de empleados provisionales según grado de escolaridad



Se puede observar que la mayoría (61,5%) de los empleados contratados bajo esta modalidad, son bachilleres, porcentaje que duplica a aquellos que tienen un estudio de pregrado o superior (16% y 12% respectivamente). Esto supondría que existen muy pocos puestos que requieran de alta especialización en las vacantes de planta fija de la universidad.

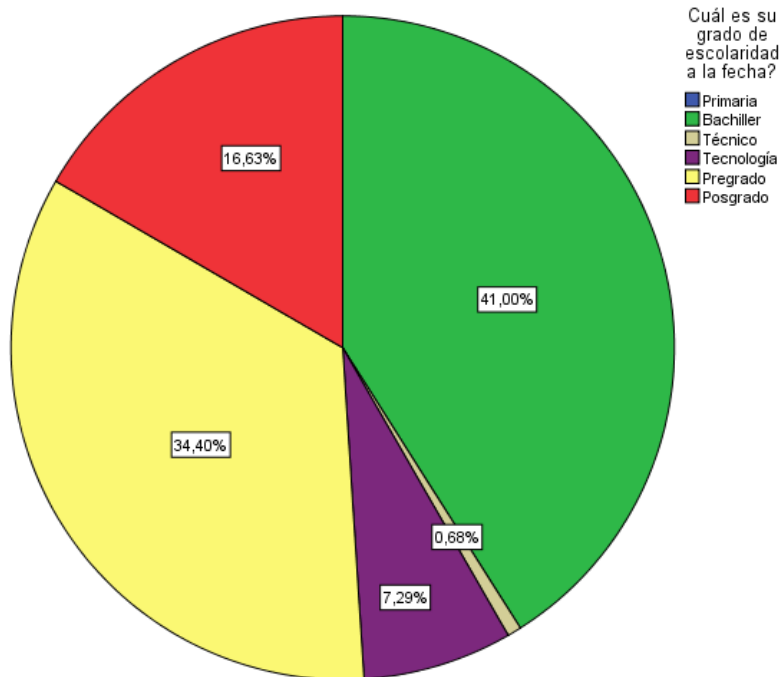
Ilustración 8. Distribución de los empleados Provisionales según género y edad.



Por otra parte, se puede observar que en esta modalidad la mayoría de trabajadores son mujeres (60%) y son personas jóvenes entre los 20 y 40 años, lo que es coherente ya que estos serán quienes más rápidamente entrarán a participar por los cargos de planta fija y harán parte de la principal fuerza laboral de la universidad.

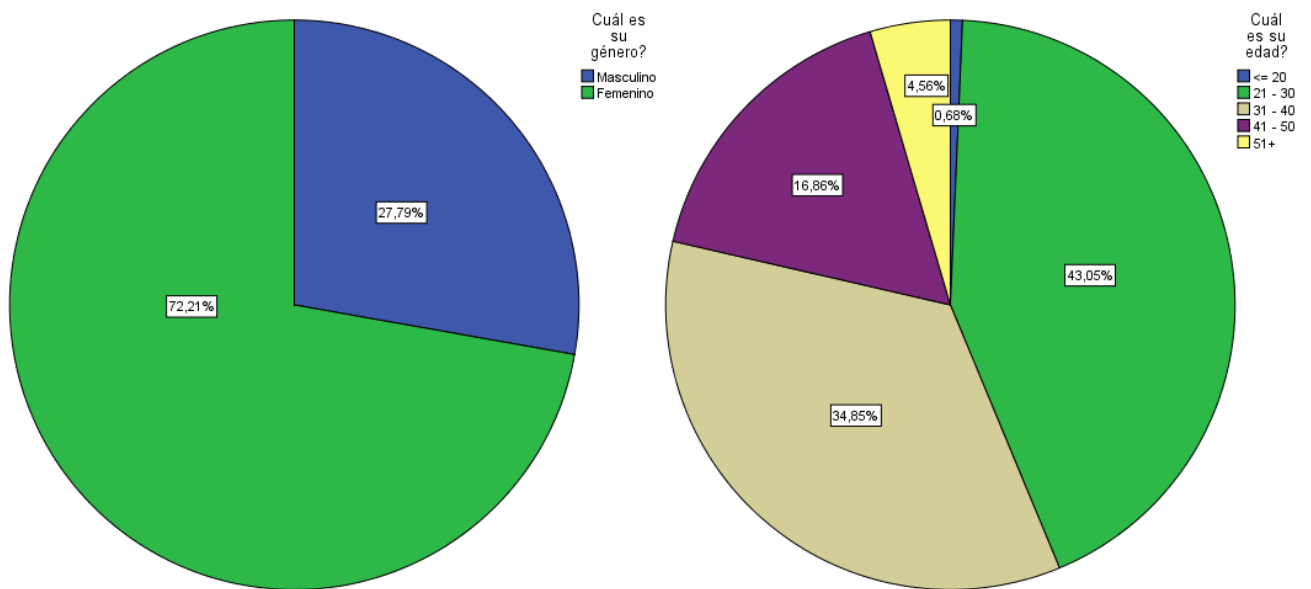
### 6.2.3 PLANTA TEMPORAL (439 empleados)

Ilustración 9. Distribución de empleados Planta Temporal según grado de escolaridad



En esta modalidad, llama la atención que la mitad de los trabajadores vinculados son profesionales y un 16% de ellos ha alcanzado incluso estudios de posgrado, aunque el número la proporción de bachilleres es aún alta, se puede decir, que esta es la modalidad donde hay más trabajo especializado.

Ilustración 10. Distribución de los empleados Planta Temporal según género



Por otro lado, la gran mayoría de los empleados en esta modalidad son mujeres, llegando los hombres tan solo al 28%. En cuanto a la edad, se puede decir que esta es la modalidad con más personal joven; cerca del 78% de los empleados se encuentran entre los 20 y 40 años. Puede que haya una relación entre la edad y el grado de escolaridad, evidenciando la gran importancia que ha tenido los estudios de pregrado y posgrado para los perfiles laborales de la última década.

### 6.3 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA

Los datos obtenidos de la ejecución de la herramienta se encuentran resumidos mediante sus estadísticos descriptivos presentados en la tabla 4. En esta se puede observar que las modalidades de planta fija y de provisionales son las que presentan una mayor valoración en su motivación, mientras que la planta temporal se encuentra un poco relegada.

Tabla 4. Estadísticos descriptivos

	MODALIDAD DE CONTRATACIÓN						MEDIA TOTAL POR FACTOR
	PLANTA FIJA		PROVISIONALES		PLANTA TEMPORAL		
	MEDIA	DESV. EST.	MEDIA	DESV. EST.	MEDIA	DESV. EST.	
SALARIO	4,074	0,997	3,629	1,321	3,093	1,278	3,599
ESTABILIDAD	4,407	0,997	3,355	1,404	2,907	1,217	3,556
ASCENSO	3,469	1,276	3,516	1,211	2,86	1,111	3,282
HORARIO	3,728	1,183	3,935	1,186	3,879	1,07	3,847
CONDICIONES	3,802	1,239	4,081	0,911	4,178	0,969	4,02
SUPERV. SUPERIORES	4,037	0,968	4,403	0,712	4,15	0,909	4,197
SUPERV. ORG INTERN	3,901	0,917	4,242	0,694	4	0,836	4,048
RELACIONES INTER	4,383	0,86	4,516	0,763	4,495	0,678	4,465
RETOS	4,531	0,691	4,565	0,59	4,421	0,714	4,505
AUTONOMIA	4,296	0,843	3,79	1,189	3,579	1,082	3,889
TAREA	3,938	1,029	4,29	0,775	3,907	0,917	4,045
RECONOCIMIENTO	3,926	1,01	4,032	0,905	3,682	1,087	3,88
CONSECUCION LOGROS	3,963	1,006	3,823	1,033	3,355	1,066	3,714
MEDIA POR MODALIDAD	4,035		4,014		3,731		

Para la planta fija se puede observar que las valoraciones de los factores se encuentran alrededor de 4, lo que es muy positivo. Los factores mejor valorados son estabilidad y retos, mientras que la peor valoración fue para ascenso. La modalidad de provisionales, mostro su mayor valoración en los factores de relaciones interpersonales y retos, mientras que la más baja fue el de estabilidad, el cual también es el de mayor variabilidad. Por último, la planta temporal, que presenta la media de valoración más baja, debe ese puntaje principalmente a los factores de Salario, Estabilidad y posibilidades de ascenso, los cuales son también los que tuvieron las mayores variaciones. La mejor valoración en esta modalidad de contratación al igual que en los provisionales, fueron para los factores de relaciones interpersonales y retos.

Si se realiza una lectura por factores, es el de ascenso el que presenta una valoración más baja, mientras que los de relaciones personales y retos son los que aportan más positivamente a la motivación del personal.

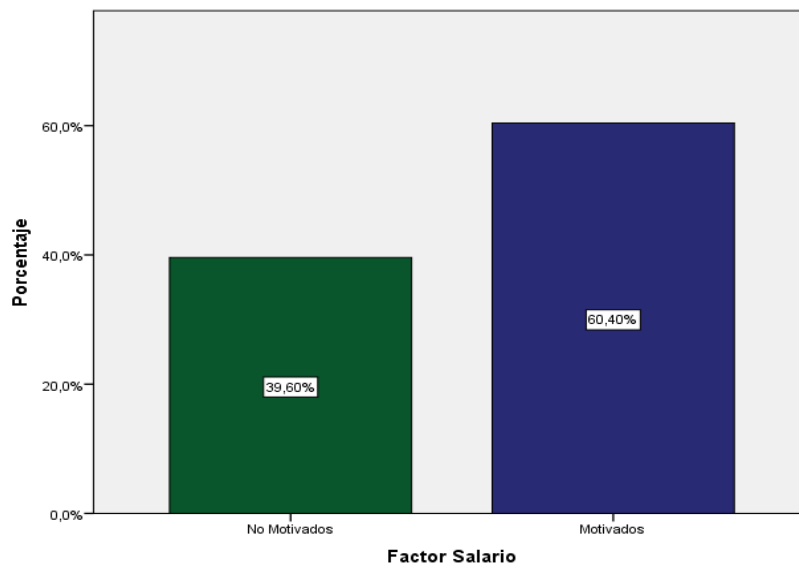
#### **6.4 ANÁLISIS DE FACTORES DE MOTIVACIÓN EN LOS EMPLEADOS DE LA UIS**

A continuación se presenta un análisis de los resultados para cada uno de los factores de motivación que se evaluaron con la encuesta. En primer lugar se exponen los resultados para la totalidad de la muestra analizada. Luego se analizan las diferencias entre las distintas modalidades de contratación. Finalmente se hace un análisis comparativo entre géneros, grupos étnicos y grados de escolaridad. Para esto, se agruparon las valoraciones de la escala de Likert en dos grupos; valoraciones de 1,2 y 3 representan no motivación, mientras que valores de 4 y5 representan motivación.

**4.4.1 Salario:** Incluye cualquier aspecto, tanto de carácter positivo como negativo, relacionado con la cuantía o el sistema de remuneración. Es decir hace referencia al salario recibido y otras prestaciones (Seguridad Social, Primas, Subsidios, etc) que brinda la Universidad, y si son los adecuados según la percepción del empleado.

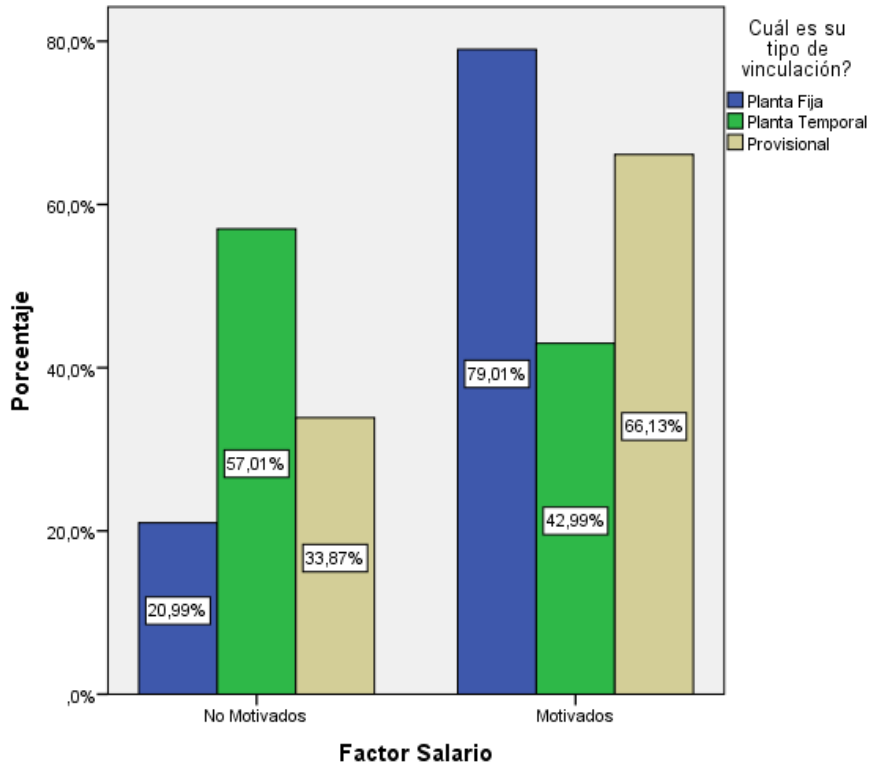
Los empleados de la universidad tienen un nivel de motivación media (60 %) para el factor salario (ilustración 11).

Ilustración 11. Motivación en el factor salario.



Son los empleados de planta fija los que perciben mayor satisfacción con su salario (80%), seguidos por los provisionales (66%) y por último los temporales con un nivel de tan solo el 43% (ilustración 12).

Ilustración 12. Relación salario y tipo de contratación.

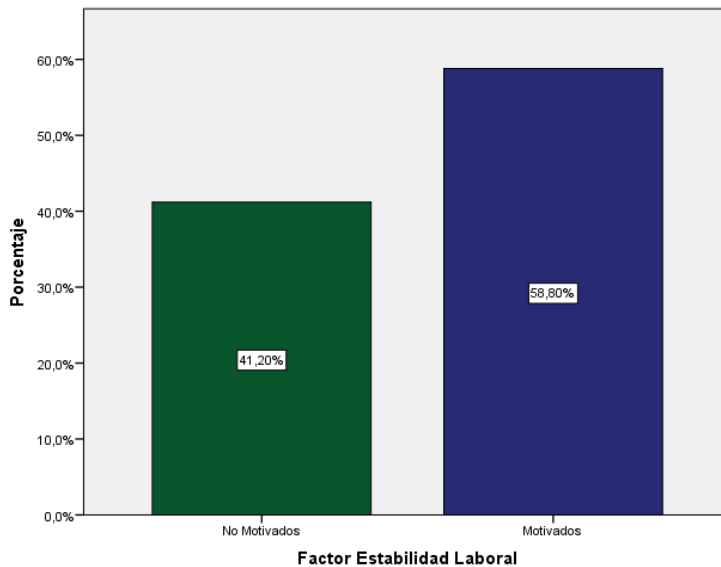


Se pudo encontrar que los empleados con el menor grado de estudio se encuentran más conformes con este factor, esto puede ser debido a su baja expectativa de remuneración, mientras que son los de pregrado y posgrado los menos conformes. En cuanto a la edad, a partir de los 40 años la conformidad con el salario es bastante alta, mientras que solo la mitad de los empleados más jóvenes manifiesta estar de acuerdo con su remuneración. Las mujeres están levemente más conformes que los hombres. (Ver anexo 2)

**4.4.2 Estabilidad Laboral:** Pretende medir si el empleado está conforme respecto a su estabilidad laboral y sensación de continuidad en la institución en los próximos años.

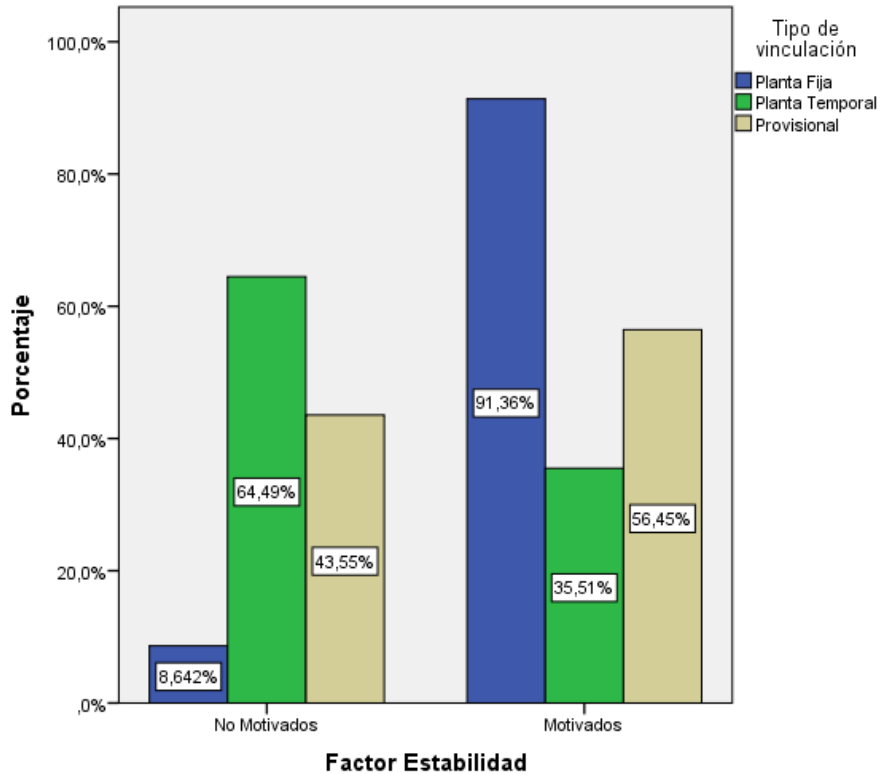
Los empleados de la universidad tienen un nivel de motivación bajo (58%) en el factor estabilidad laboral (ilustración 13).

Ilustración 13. Motivación en el factor Estabilidad



Como era de esperarse, los empleados de planta fija son los que se sienten con una mayor estabilidad laboral, mientras que son los temporales los que se sienten más expuestos a que rescindan de su contrato (ilustración 14).

Ilustración 14. Relación Estabilidad y tipo de contratación.

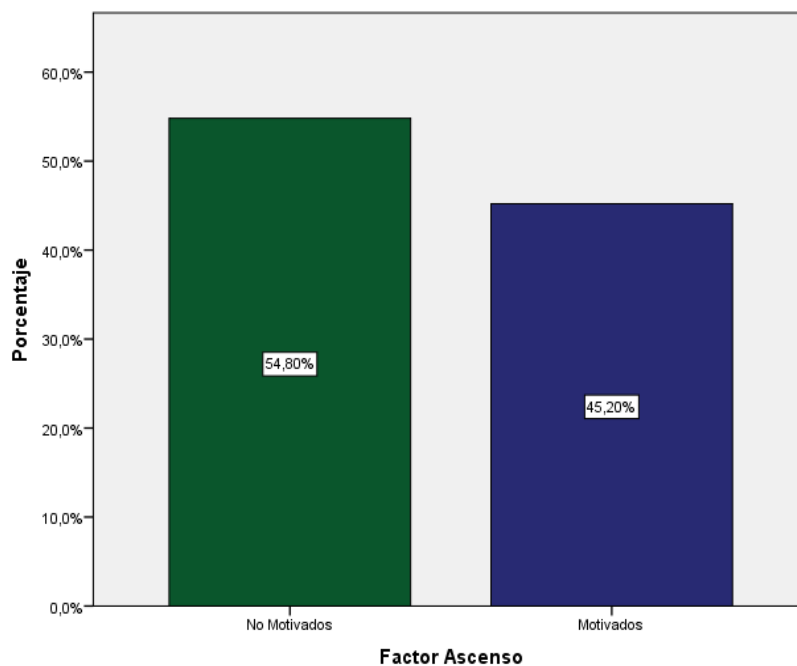


No hay una diferencia muy grande por género aunque la conformidad de las mujeres en este factor está levemente por encima que la de los hombres. Se evidencia también que existe una tendencia a que a mayor edad, más estable se sienten en sus puestos de trabajo. Respecto al grado de escolaridad, son los empleados bachilleres quienes evidencian mayor conformidad en este factor; esto puede deberse a que al tener puestos operativos, el riesgo de no cumplir con sus obligaciones es bajo y pueden asegurarse de hacer bien su trabajo, lo que daría razón a creer que su puesto no está en riesgo; por otra parte, esto puede estar relacionado también a la cantidad de mano de obra no especializada encontrada en planta fija, que es como se mencionó anteriormente, la modalidad de mayor conformidad en este factor (ver anexo 2).

**4.4.3 Ascenso:** Hace referencia a si el empleado está de acuerdo con las políticas de ascenso y promoción establecidas por la universidad y si son claras.

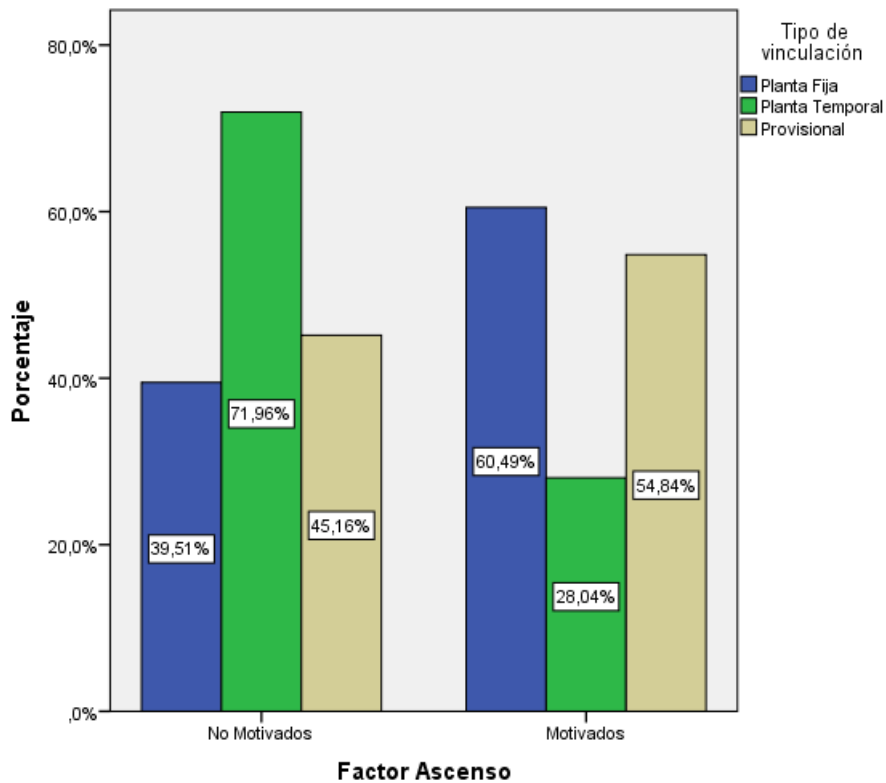
Los empleados de la universidad tienen un nivel de motivación bajo (45%) en el factor ascenso (ilustración 15).

Ilustración 15. Motivación en el factor Ascenso.



Se puede observar claramente en la ilustración 9 como la modalidad de planta temporal es la menos motivada con este factor, debido a las remotas posibilidades de ascender y lejanas posibilidades de ascender que tienen. Sin embargo, cabe resaltar que las valoraciones para las otras dos modalidades son también muy bajas.

Ilustración 16. Relación Ascenso y tipo de contratación.

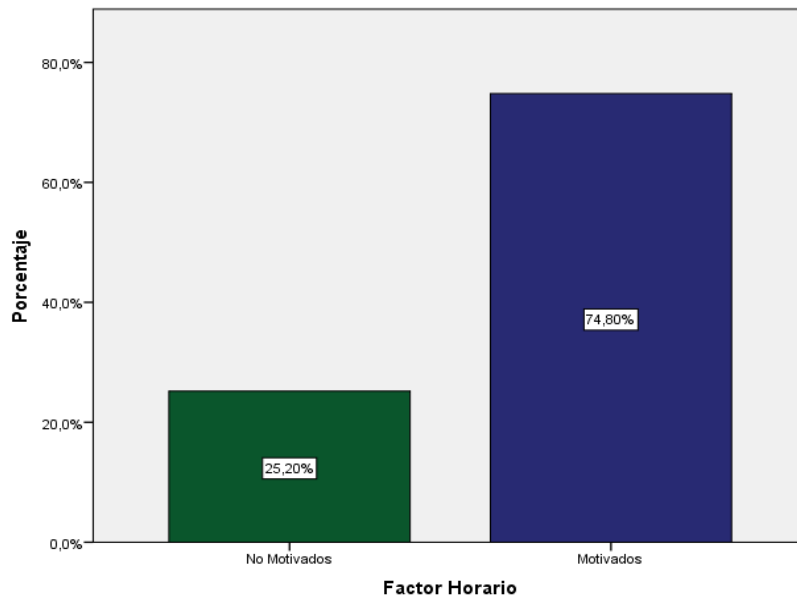


En el anexo 2 se puede observar que hay una tendencia a que a mayor grado de escolaridad, mayor descontento con este factor. Esto puede deberse a expectativas de promoción no cumplidas en los trabajadores de más estudios. Para ambos géneros es notorio el porcentaje de no satisfacción, superando el 50%, de toda la muestra. Por otra parte se puede observar una mayor conformidad con los empleados de mayor edad (mayores de 40) y con más de 15 años en la institución; esto puede deberse a que ya han podido ver materializadas sus aspiraciones de ascenso.

**4.4.4. Horario:** Se intenta medir, si en el horario habitual, el empleado alcanza a desarrollar sus actividades.

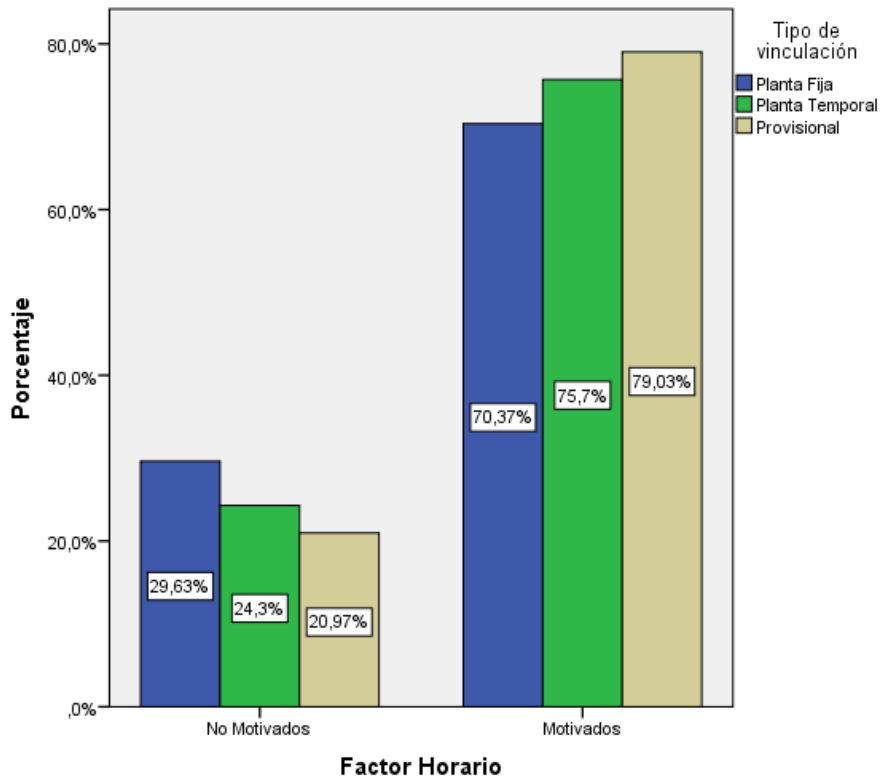
Los empleados de la universidad tienen un nivel de motivación medio (74%) en el factor horario (ilustración 17).

Ilustración 17. Motivación en el factor horario



Son los empleados de planta fija los menos conformes con este factor, factor que puede estar relacionado con lo mencionado a continuación sobre el grado de escolaridad (ilustración 18).

Ilustración 18. Relación factor horario y tipo de contratación

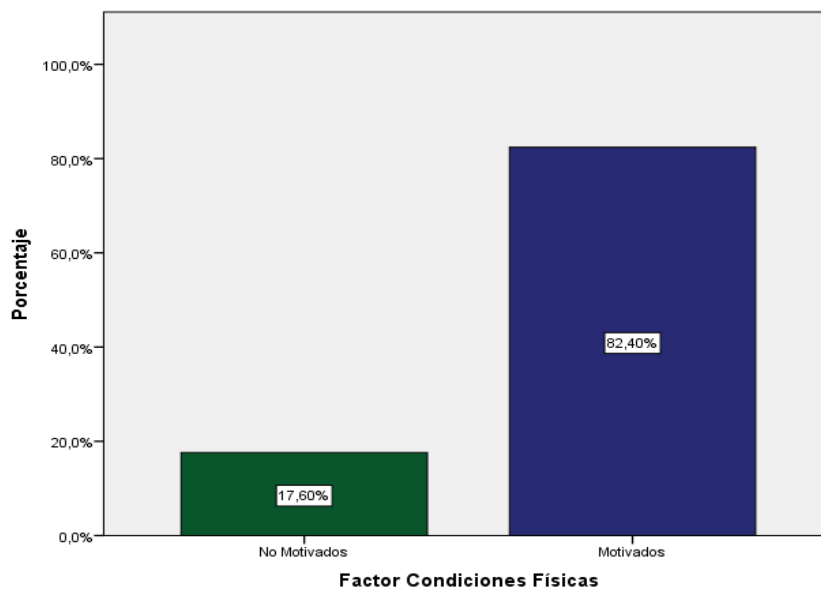


Este factor en general fue valorado muy positivamente, estando los niveles de conformidad alrededor del 75%, aunque existe una pequeña tendencia a que a mayor grado de escolaridad, menor conformidad (ver anexo 2). Esto puede estar relacionado a que las personas con mayores estudios, tienen cargos de mayor responsabilidad y demandan también más tiempo en ocasiones. En el análisis por género y la edad no existen diferencias entre grupos.

**4.4.5 Condiciones Físicas:** Este factor evalúa si las condiciones físicas bajo las cuales el empleado realiza las labores son las adecuadas.

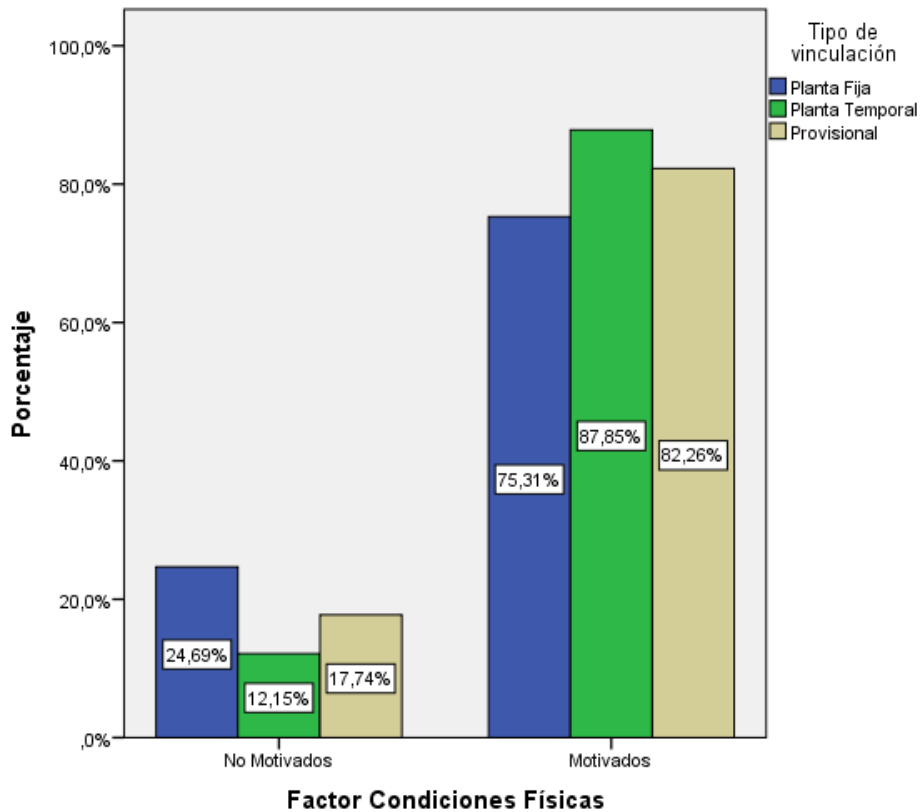
Los empleados de la universidad tienen un nivel de motivación alto (82%) en el factor condiciones físicas (ilustración 19).

Ilustración 19. Motivación en el factor condiciones físicas.



En este caso, fueron los empleados de planta temporal los que manifestaron estar más conformes con este factor. Planta fija registró el nivel de conformidad más bajo, sin embargo este estuvo también cercano al 80% (ilustración 20).

Ilustración 20. Relación condiciones físicas y tipo de contratación.

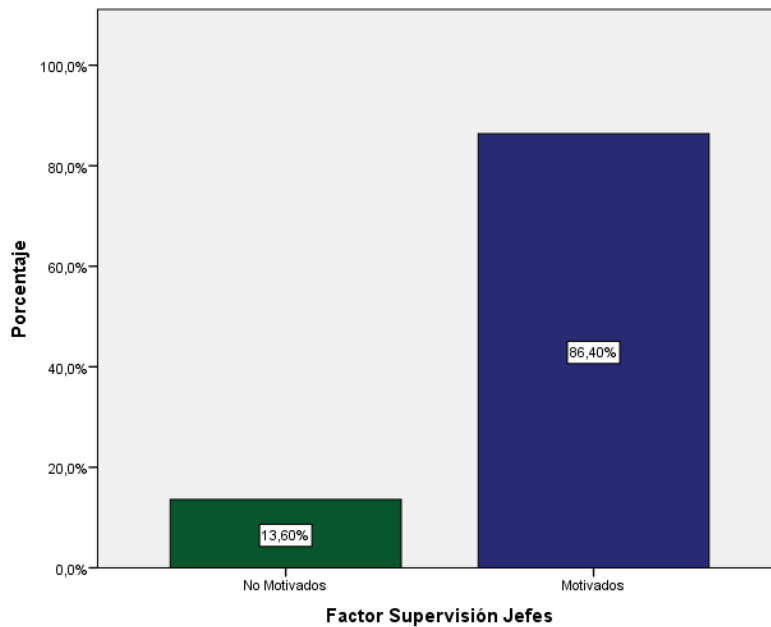


Se puede decir que este es el factor de mayor homogeneidad dentro del estudio. No hay mayores diferencias en las comparaciones por género, edad, antigüedad, grado de escolaridad o modalidad de contratación (ver anexo 2). En general, los niveles de conformidad estuvieron rondando el 80%, lo que evidencia que la universidad cuenta con instalaciones físicas adecuadas. El otro 20% se puede atribuir a los empleados que realizan un mayor esfuerzo físico, como aseadores, jardineros, cocineros, etc. Planta fija registró el nivel de conformidad más bajo, sin embargo este rondó también por el 80%.

**4.4.6 Supervisión Jefes:** Pretende conocer si el empleado está de acuerdo con la supervisión y forma de control ejercida por sus superiores.

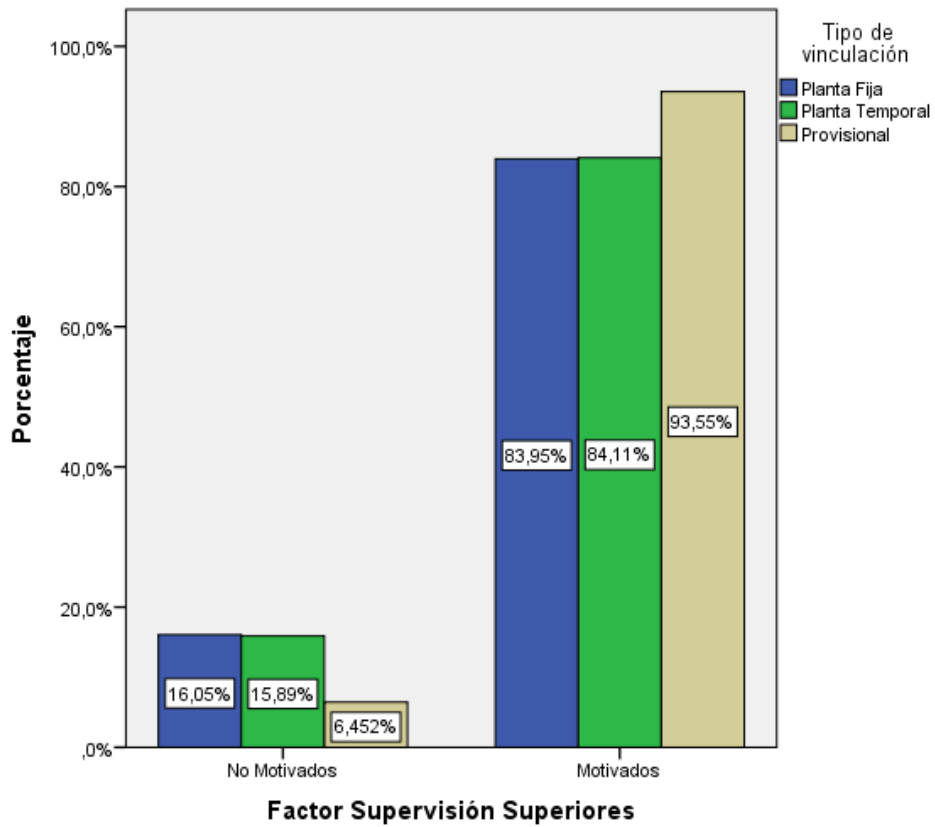
Los empleados de la universidad tienen un nivel de motivación alto (86%) en el factor supervisión de jefes (ilustración 21).

Ilustración 21. Motivación en el factor supervisión de jefes.



En general, los empleados de planta fija provisional son los que se encuentran mas motivados con este factor, cerca de un 10% más que las otras modalidades (ilustración 22).

Ilustración 22. Relación supervisión de jefes y tipos de contratación.

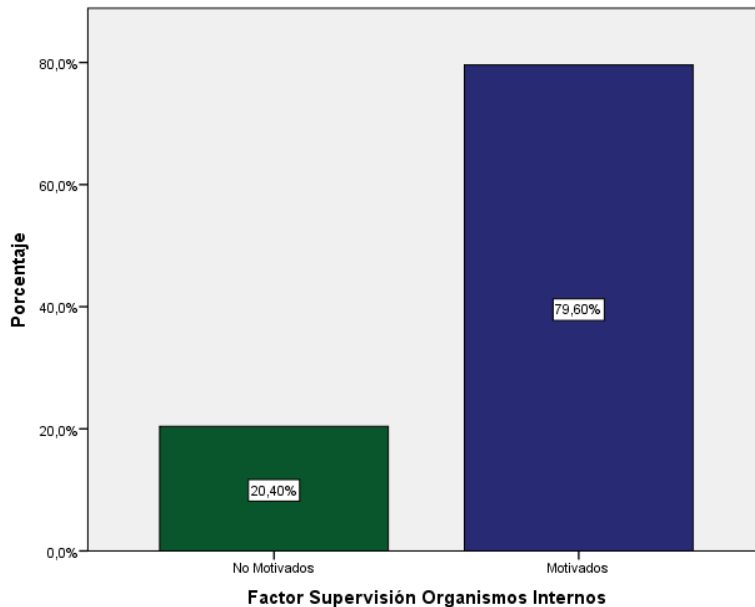


En términos generales los empleados se encuentran conformes con el Factor de supervisión de superiores; no se evidencian tendencias por alguno de las variables analizadas (ver anexo 2).

**4.4.7 Supervisión Organismos Internos:** Pretende conocer si el empleado está de acuerdo con la supervisión y forma de control ejercida por los organismos institucionales de control (Oficinas de Evaluación y control de gestión y Control interno disciplinario).

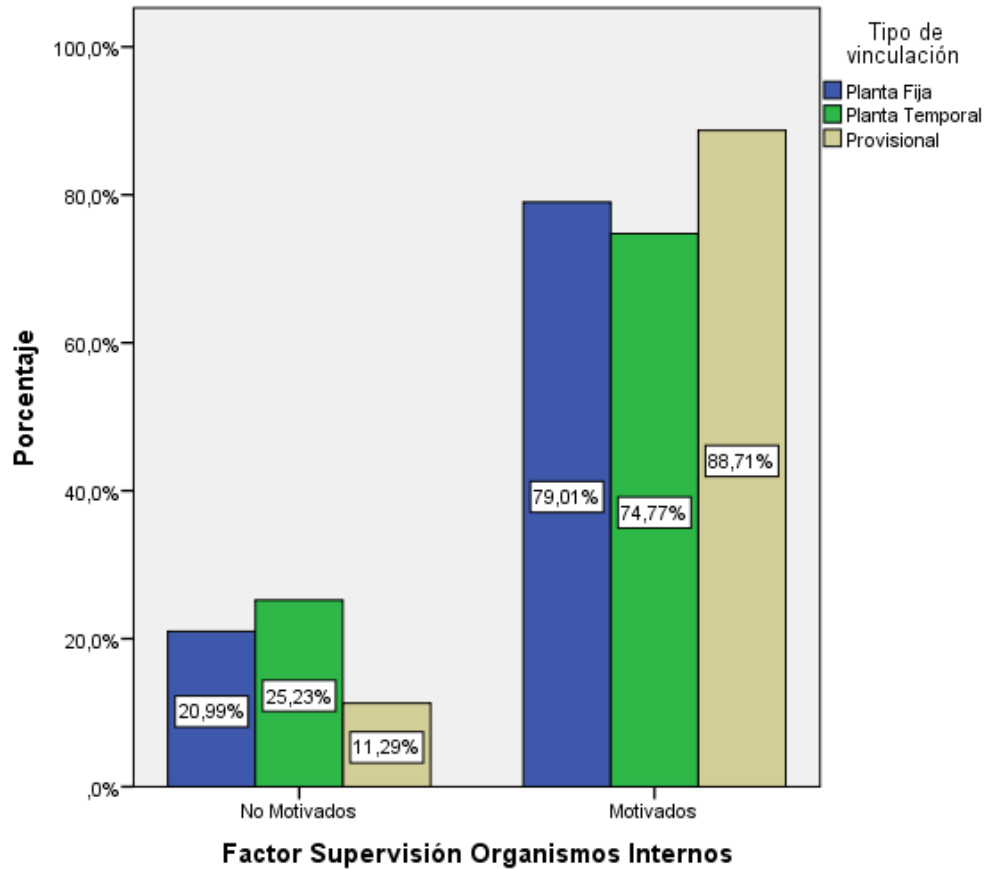
Los empleados de la universidad tienen un nivel de motivación medio-alto (79%) en el factor supervisión de organismos internos (ilustración 23).

Ilustración 23. Motivación en el factor supervisión de organismos internos.



Son los empleados de planta temporal los menos conformes con este factor aunque no presentan mucha diferencia con la percepción en modalidad de planta fija (ilustración 24).

Ilustración 24. Relación supervisión organismos internos y tipos de contratación.

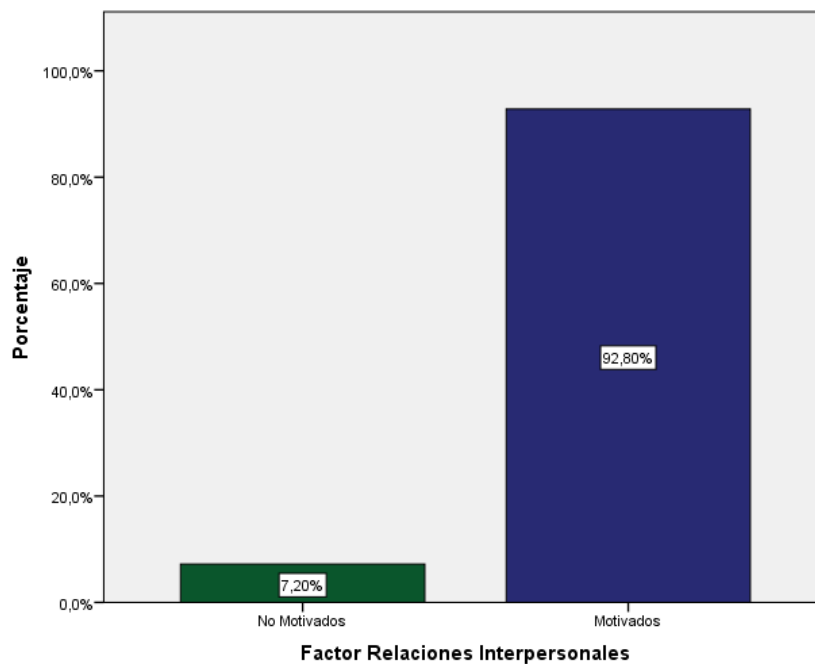


Al igual que el factor de supervisión anterior, este no muestra tendencias claras de conformidad a través de las variables analizadas (anexo 2). En general las valoraciones son positivas y se puede concluir que la supervisión no es un factor que varíe mucho entre modalidades.

**4.4.8 Relaciones Interpersonales:** El empleado siempre estará en un ambiente laboral, por ello siempre habrá relaciones con los compañeros de trabajo, desde que inicia la jornada de manera directa e indirecta. Con este factor se pretende medir si las relaciones interpersonales con el jefe inmediato y compañeros de trabajo son satisfactorias.

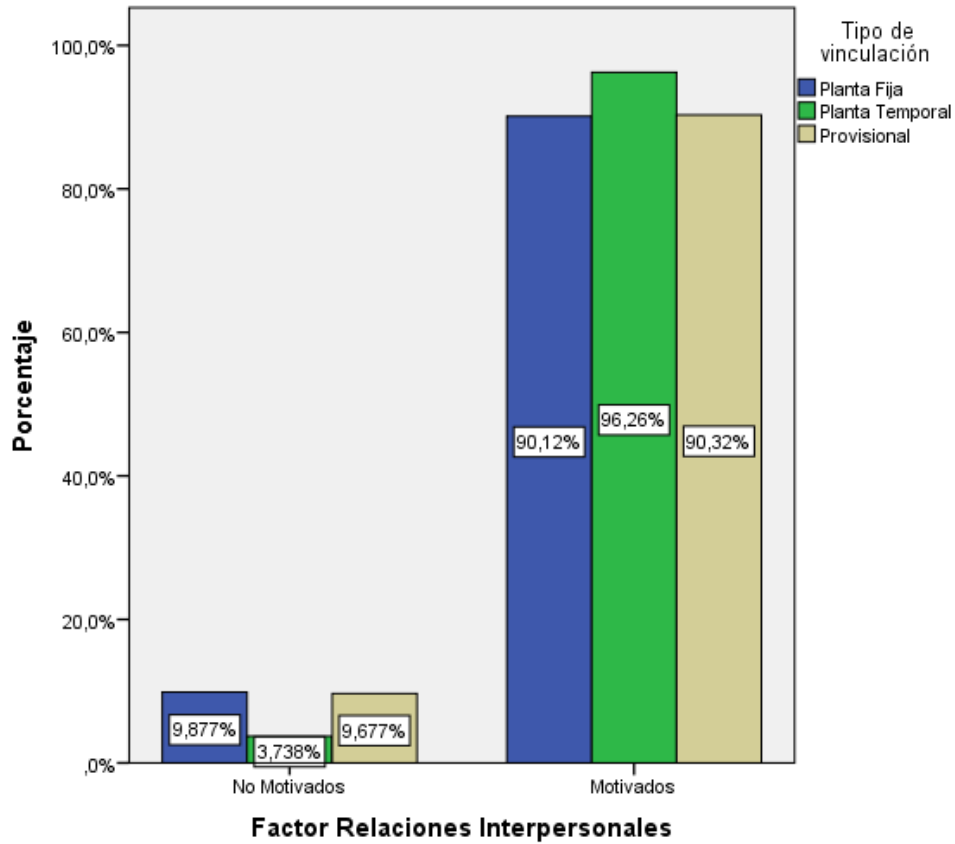
Los empleados de la universidad tienen un nivel de motivación muy alto (93%) en el factor relaciones interpersonales (ilustración 25).

Ilustración 25. Motivación en el factor de relaciones interpersonales



Este factor ha tenido altas valoraciones para cada tipo de modalidad de contratación, sobresaliendo levemente la modalidad de planta temporal como la más motivada (ilustración 26).

Ilustración 26. Relación relaciones interpersonales y tipos de contratación.

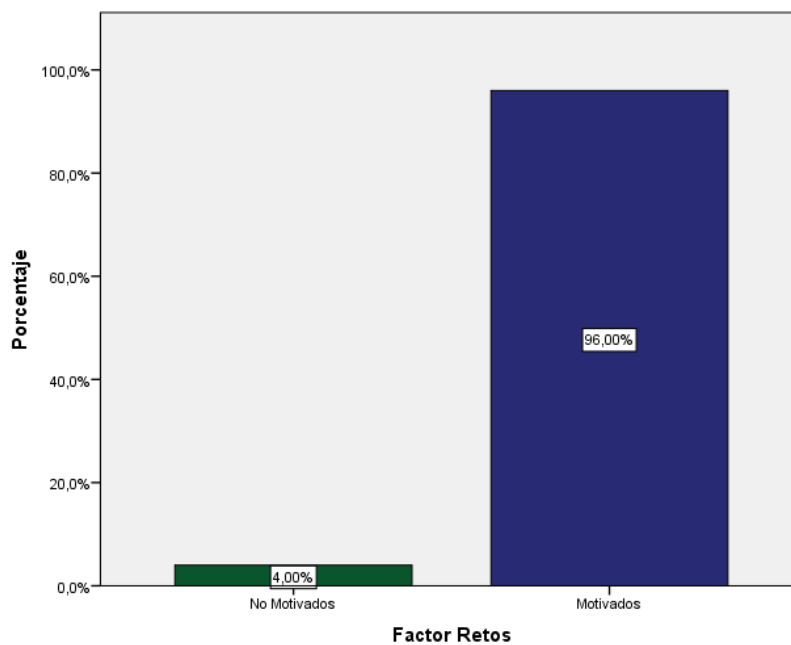


Se puede decir que este es uno de los dos factores de mayor aprobación por los empleados (ver anexo 2). Alcanza valores de conformidad cercanos al 95%. Muestra una pequeña tendencia decreciente a medida que la edad avanza y son los empleados con estudios técnicos los que manifiestan menos conformidad (alrededor del 80%). Por otro lado, son los empleados que tienen entre 1 y 5 años de antigüedad, los más conformes con este factor.

**4.4.9 Retos:** Pretende conocer si los retos presentados en las funciones del cargo, son los acordes a las capacidades y conocimientos del empleado.

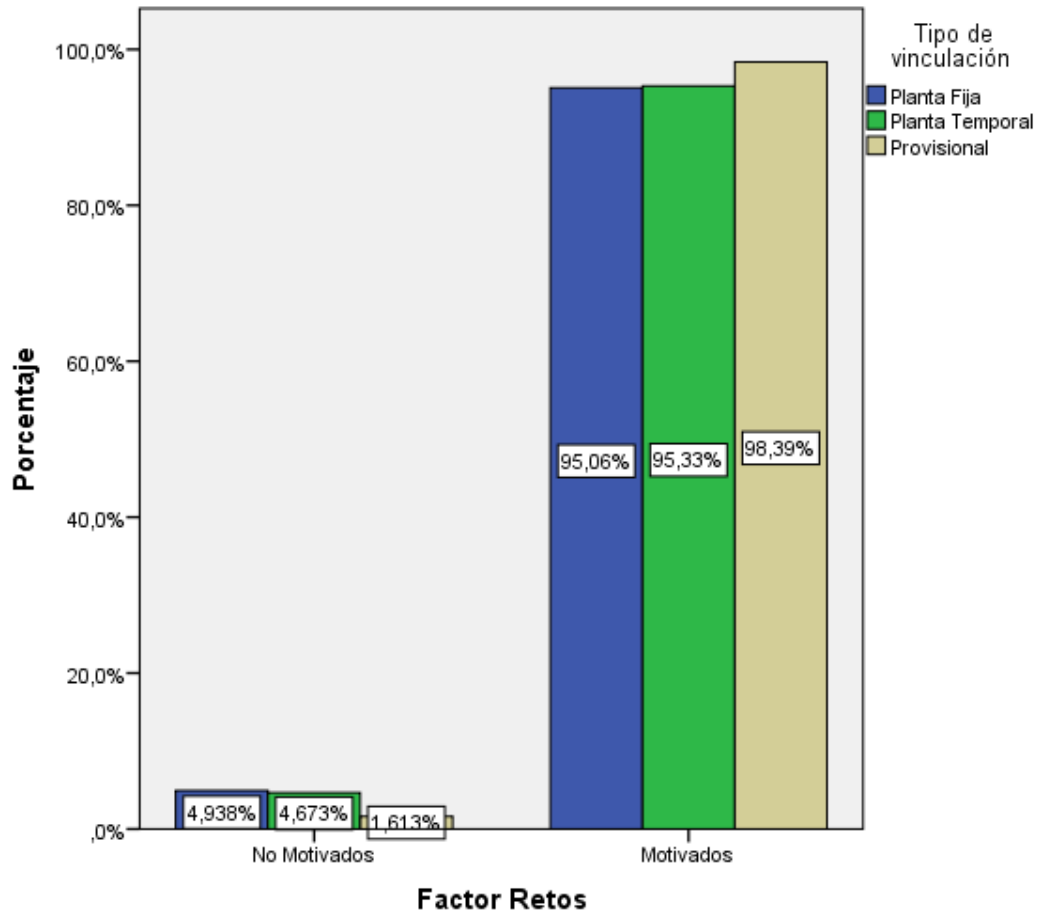
Los empleados de la universidad tienen un nivel de motivación muy alto (96%) en el factor retos (ilustración 27).

Ilustración 27. Motivación en el factor retos



Los empleados provisionales muestran estar un poco más conformes, pero tan solo un 3% más (ilustración 28)

Ilustración 28. Relación retos y tipos de contratación.

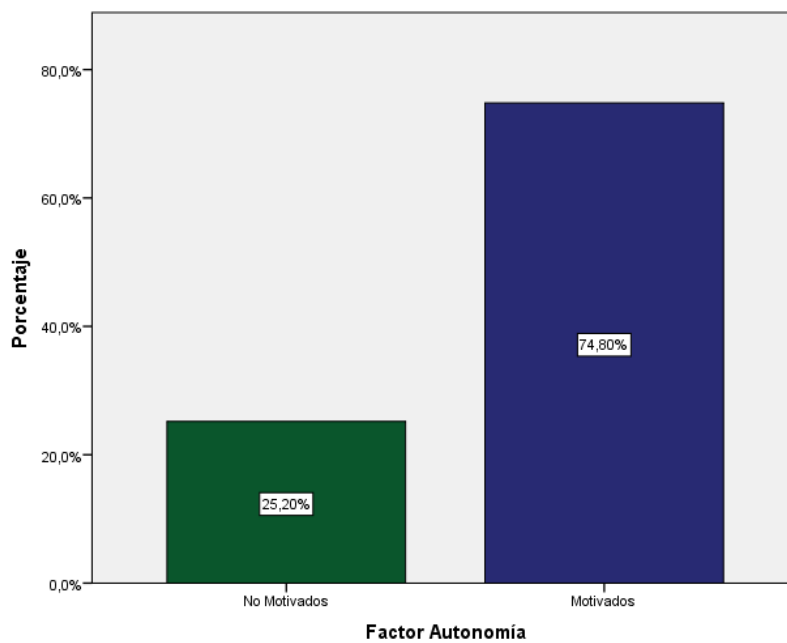


Este es el factor con mayor grado de motivación por parte de los empleados, lo que es muy bueno, ya que significa que la universidad está asignando los cargos a personas competentes para ellos. En general los niveles son altos para todas las variables (ver anexo 2), sin embargo, en los empleados que tienen entre 10 y 15 años de antigüedad, la motivación baja al 80%. Los empleados provisionales muestran estar un poco más conformes, pero tan solo un 3% más.

**4.4.10 Autonomía:** Este factor mide si en el desarrollo de sus funciones el empleado requiere consultar constantemente a sus jefes.

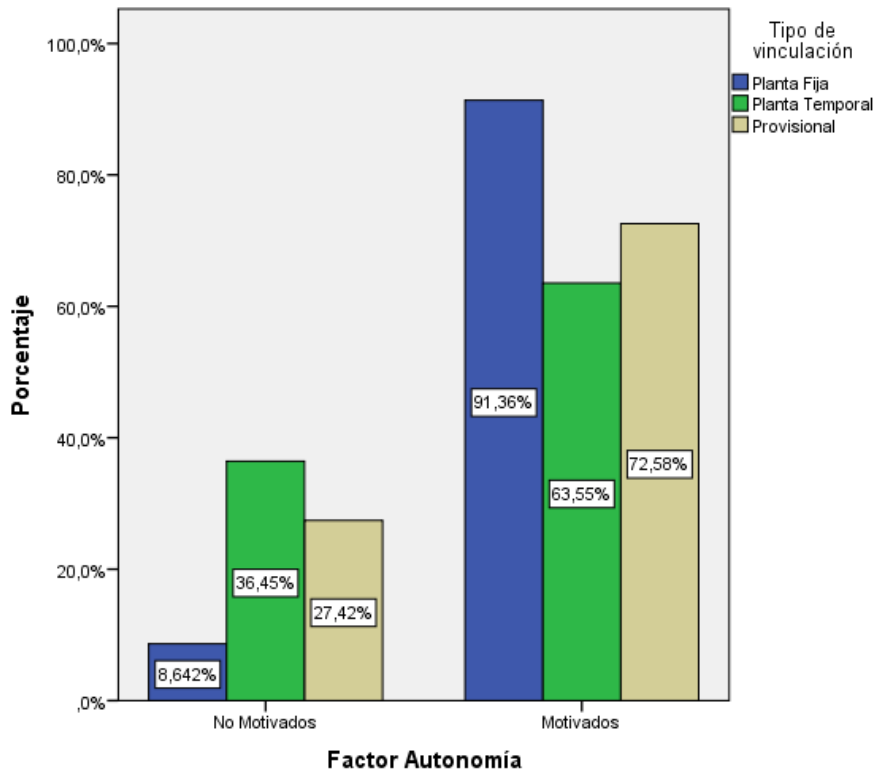
Los empleados de la universidad tienen un nivel de motivación medio (74%) en el factor autonomía (ilustración 29).

Ilustración 29. Motivación en el factor autonomía.



Los empleados de planta fija son los de mayor conformidad en este factor registrando valoraciones positivas del 93% de ellos, seguidos de los provisionales en 72% y por último los de planta temporal en 63% (ilustración 30).

Ilustración 30. Relación autonomía y tipos de contratación.

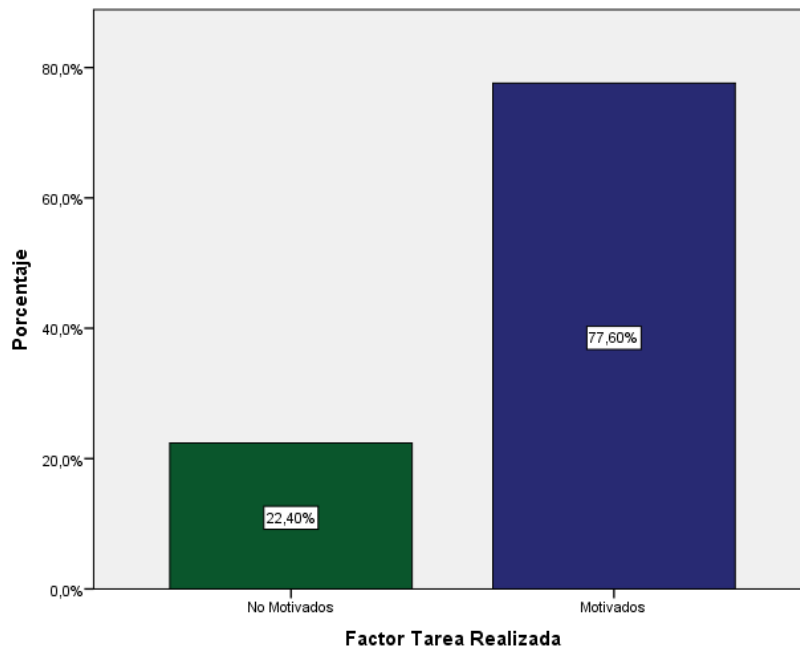


En este factor se puede observar una clara tendencia ascendente en el análisis por antigüedad (ver anexo 2); entre más años lleve una persona en la universidad, más autónomo se siente en el desarrollo de sus funciones. Esto tiene bastante sentido y puede ser ocasionado porque conoce muy bien sus funciones o porque ha ascendido y tiene una posición de mayor liderazgo. Algo similar ocurre con la edad; a mayor edad, mayor autonomía. En este caso puede darse por razones similares a la anterior, o porque las variables antigüedad y edad están muy relacionadas y se comportan de manera similar. En las otras variables no se evidencia ningún comportamiento determinado y en general el grado de conformidad se encuentra alrededor del 70%.

**4.4.11 Tarea Realizada:** Hacer referencia a si la dirección de la universidad muestra interés en el desarrollo de las labores diarias del empleado.

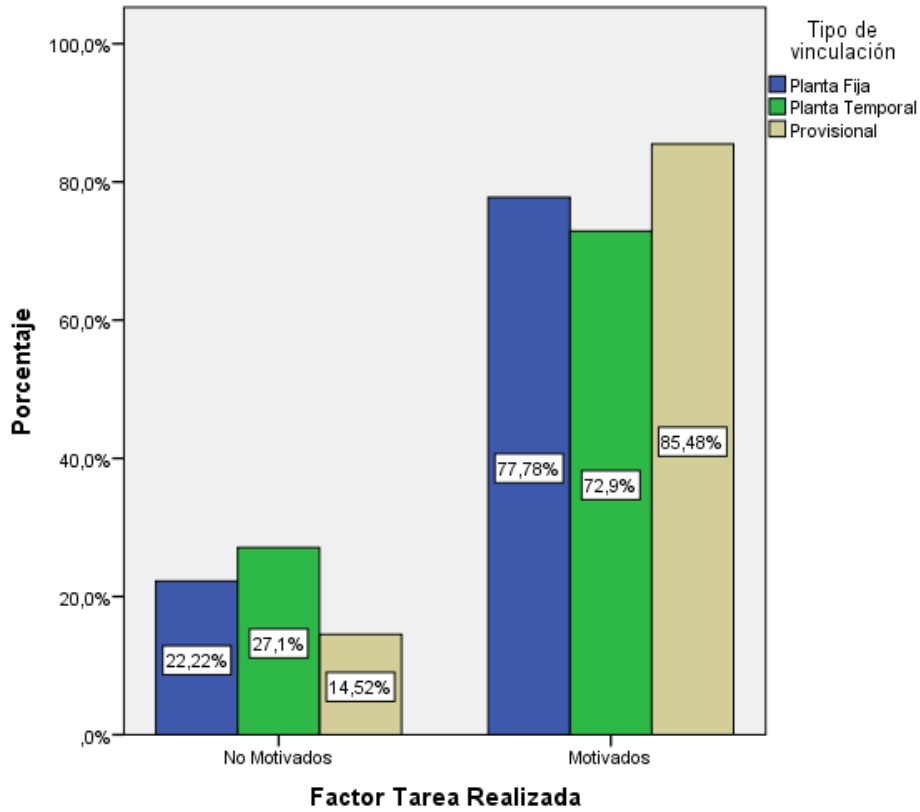
Los empleados de la universidad tienen un nivel de motivación medio-alto (78%) en el factor tarea realizada (ilustración 31).

Ilustración 31. Motivación en el factor tarea realizada.



En cuanto a la modalidad de contratación, son los provisionales quienes manifiestan mayor conformidad en este factor, debido en parte a que al entrar en concurso por puestos en la planta fija, sienten que sus jefes están más pendientes de sus labores y resultados (ilustración 32).

Ilustración 32. Relación tarea realizada y tipo de contratación.

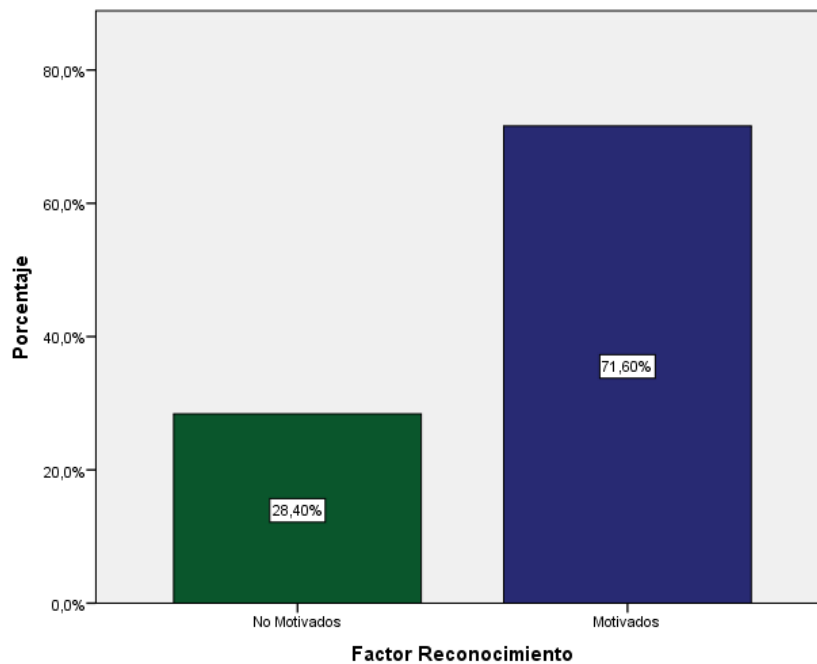


Los empleados más jóvenes (entre 20 y 29 años) y los de menor antigüedad (menos de 5 años), muestran mayor conformidad en este aspecto (anexo 2), lo que puede deberse a un mayor interés por parte de sus jefes por asesorarlos y guiarlos en el desarrollo de sus labores a causa de su poca experiencia.

**4.4.12 Reconocimiento:** Permite conocer si el reconocimiento por parte de los superiores para el desarrollo de las labores del empleado es el apropiado.

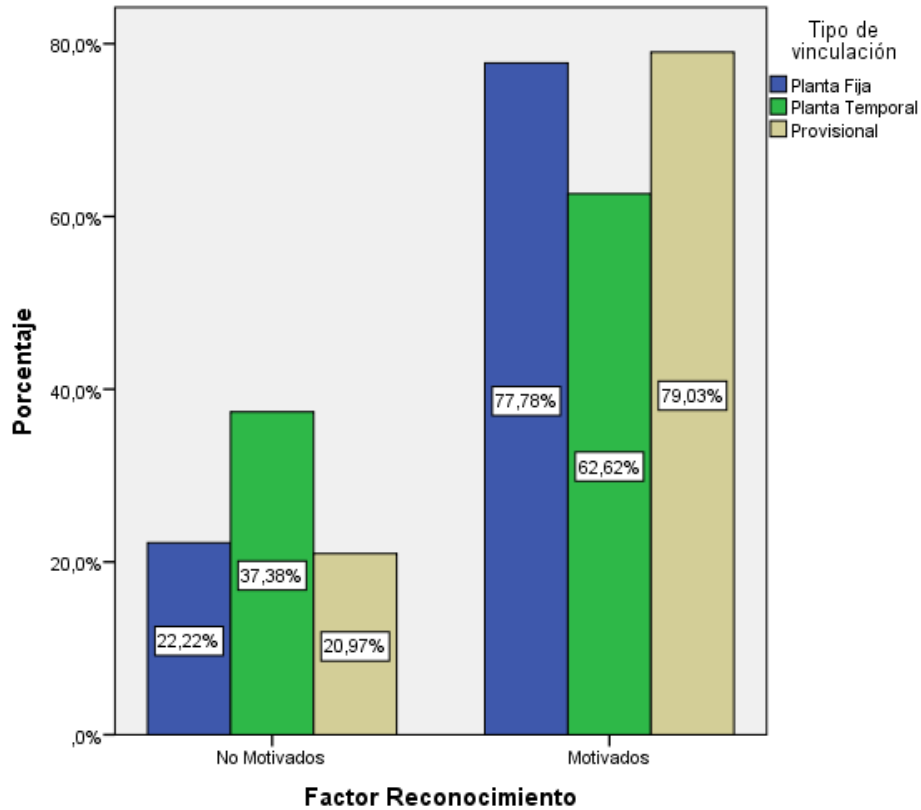
Los empleados de la universidad tienen un nivel de motivación medio (71%) en el factor reconocimiento (ilustración 33).

Ilustración 33. Motivación en el factor reconocimiento.



Son los empleados de planta temporal quienes menos conformes están con el reconocimiento ofrecido (ilustración 34); esto puede estar relacionado su remuneración y estabilidad laboral, ya que pueden pensar que si su trabajo fuera realmente reconocido, se les ofrecerían mejores condiciones.

Ilustración 34. Relación reconocimiento y tipo de contratación.

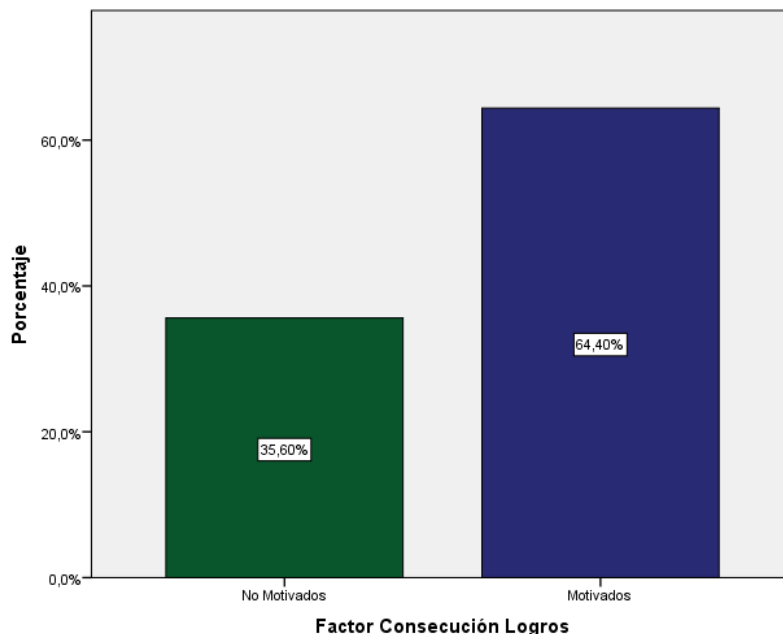


Se puede decir, que las mujeres se sienten más reconocidas por sus esfuerzos que los hombres y que son los empleados con pregrado y quienes tienen entre 5 y 15 años los que menos satisfechos se encuentran con la manera en que se les reconocen sus resultados (ver anexo 2).

**4.4.13 Consecución de Logros:** Determinar si el apoyo que el empleado ha recibido por parte de la Universidad en la consecución de los logros personales obtenidos hasta el momento ha sido el adecuado.

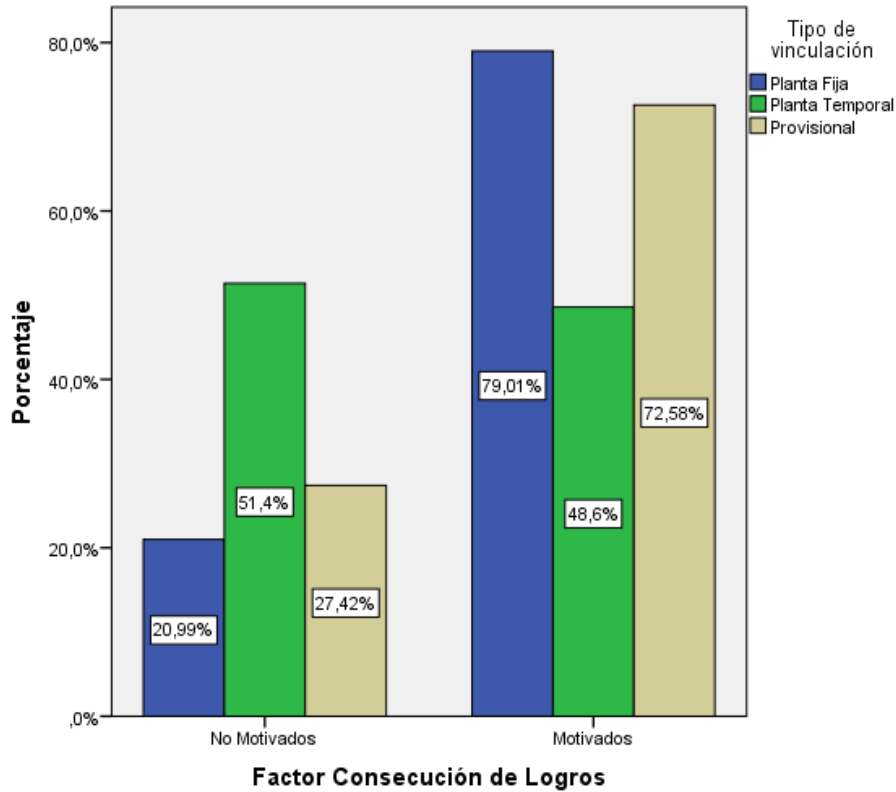
Los empleados de la universidad tienen un nivel de motivación medio (64%) en el factor consecución de logros (ilustración 35).

Ilustración 35. Motivación en el factor consecución de logros



Es importante señalar que la mayoría de los empleados de planta temporal no están conformes con este factor, siendo este el único caso donde la conformidad no fue superior al 50% entre todos los factores analizados por modalidad (ilustración 29). Esto puede suceder por la falta de apoyo en el desarrollo profesional y personal que brinda la universidad a estos empleados. Los empleados de planta fija y provisionales tienen niveles de conformidad similares para este factor (entre el 70% y 80%).

Ilustración 36. Relación consecución de logros y tipo de contratación.



Por último se analiza la consecución de logros. La valoración de este factor aumenta a medida que aumenta la edad, debido posiblemente a que estos logros se han podido materializar con el tiempo, aunque vale rescatar que los más jóvenes (menores de 30) dieron también una valoración positiva a este factor, a partir de ahí disminuye y vuelve a aumentar con la edad (ver anexo 2).

## **6.5 DIFERENCIAS EN LA MOTIVACIÓN SEGÚN LAS MODALIDADES DE CONTRATACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LA UIS**

Con el fin de determinar si existen diferencias significativas entre cada uno de los factores de motivación según las modalidades de contratación de los empleados de la UIS, se recurrió a la aplicación de la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis; con esta se busca probar si un grupo proviene de una misma población, en este caso, si la percepción de las variables se puede considerar igual en cada modalidad de contratación.

Para ejecutar esta prueba se debe partir del supuesto de que la distribución de las variables no es normal; al ser una variable cualitativa, se esperaría que no lo fuera. Sin embargo se le aplicó a las variables la prueba de normalidad para confirmar estos supuestos.

Para esta prueba, las hipótesis son:

H0: La variable tiene una distribución normal.

H1: La variable no tiene una distribución normal.

Para comprobar la hipótesis nula de que la muestra ha sido extraída de una población con distribución de probabilidad normal se realiza un estudio analítico mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov, ya que el tamaño de la muestra es mayor a 50 datos. Si el nivel de Significancia (p-valor) es mayor de 0.05 se acepta la H0 (hipótesis nula), luego se confirma que la variable tiene una distribución normal. Los resultados para cada una de las variables fueron 0,000 (ver anexo 3), lo que significa que se rechaza la hipótesis nula y se considera que las distribuciones no son normales.

Una vez comprobado el supuesto de no normalidad, se lleva a cabo, por medio del software SPSS, la prueba de Kruskal- Wallis para determinar en qué factores existen diferencias significativas según la modalidad de contratación.

Las hipótesis a manejar en estas pruebas son:

H0: Las medianas de la Variable X son todas iguales entre modalidades de contratación.

H1: Al menos una de las medianas de la Variable X es diferente entre modalidades de contratación.

Si la significancia asintótica es menor de 0,05 se rechaza H0, y se puede afirmar que sí existe diferencias significativas entre las medianas de la variable para cada modalidad de contratación.

Los resultados obtenidos para estas pruebas se muestran en la tabla 5.

Tabla 5. Resumen de Prueba Kruskal-Wallis

VARIABLES	SALARIO	ESTABILIDAD LABORAL	ASCENSO	HORARIO	CONDICIONES FISICAS	SUPERVISION 1	SUPERVISION 2*	RELACIONES INTERPERSONALES*	RETOS	AUTONOMIA	TAREA REALIZADA	RECONOCIMIENTO	CONSECUSSION DE LOGROS
Chi-cuadrado	27,824	63,193	18,207	1,622	4,394	5,565	4,954	1,274	2,329	24,492	7,336	5,204	19,275
gl	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Sig. asintótica	0	0	0	0,444	0,111	.062	0,084	0,529	0,312	0	0,026	0,074	0

\*La Hipótesis nula se rechaza si el nivel de significación es  $< 0,05$ .

Dado que el nivel de significancia para el salario, la estabilidad laboral, el ascenso, la autonomía, la tarea realizada y la consecución de logros son menores que 0,05 se puede decir que se rechaza la hipótesis de igualdad de poblaciones, por lo que se demuestra entonces, que hay diferencia en estas categorías.

De los 6 factores hallados, 3 pertenecen a factores de higiene, es decir, que su ausencia genera desmotivación, y 3 de ellos son factores motivadores, es decir, al estar presentes generan motivación.

En la tabla 6, se señala la modalidad que causó la diferencia. En los casos que no se señala ninguna, es porque los tres factores registraron diferencias significativas entre ellos.

Tabla 6. Tabla de rangos

Rangos					
Factores de Higiene		Rango promedio	Factores Motivadores		Rango promedio
SALARIO	Planta Fija	154,15	AUTONOMÍA	Planta Fija	154,35
	Planta Temporal	100,41		Planta Temporal	104,98
	Provisional	131,38		Provisional	123,23
ESTABILIDAD LABORAL	Planta Fija	174,36	TAREA REALIZADA	Planta Fija	122,64
	Planta Temporal	93,08		Planta Temporal	116,32
	Provisional	117,61		Provisional	145,07
ASCENSO	Planta Fija	141,31	CONSECUCIÓN DE LOGROS	Planta Fija	146,08
	Planta Temporal	103,57		Planta Temporal	103,85
	Provisional	142,69		Provisional	135,98

Para el factor salario, llama la atención que la valoración presentada por los provisionales varíe tanto de la de los temporales, ya que tienen escalas de remuneración similares. Esto puede deberse a que la percepción de los provisionales es diferente, debido a que ven cerca la posibilidad de entrar a la planta fija, por lo que no les resultan molestas las condiciones salariales del momento, ya que esperan que cambie pronto. Como era de esperarse, la mejor valoración fue la de los empleados de planta fija.

En el punto de estabilidad laboral, la diferencia entre la planta fija y el resto de empleados es muy grande, tal vez porque estos no ven en riesgo su trabajo a menos que suceda algo muy grave. Los provisionales tienen un puntaje un poco superior al de los temporales ya que perciben que la manera en que peligra su puesto es que pierdan el concurso en caso de ser llamados, mientras que los temporales están totalmente expuestos a que al finalizar el año queden sin empleo.

En el factor ascenso, planta fija y provisionales sacaron puntajes muy similares y superiores, ya que son los que cuentan con posibilidades reales de promoción, ya sea por antigüedad para los primeros o por vinculación a la planta fija de los segundos. Los temporales, con pocas o nulas posibilidades de ascenso, califican este factor con baja puntuación.

El factor autonomía, evidencia que son los empleados de planta fija quienes más conformes se encuentran en este aspecto, posiblemente por tener puestos de mayor responsabilidad y liderazgo. Se puede ver también que los temporales evidencian menor conformidad con este aspecto.

En tarea realizada, es la modalidad de empleados provisionales los que más perciben que la universidad está interesada en las tareas que realizan. Puede deberse a que al encontrarse a puertas de vincularse como planta fija, creen que sus labores están siendo más seguidas por parte de los superiores.

En el factor de consecución de logros, es la modalidad de planta temporal la que obtiene una menor puntuación por parte de sus empleados. La razón de esta poca conformidad puede ser el no recibir apoyo de la universidad para capacitaciones profesionales o beneficios económicos adicionales como los empleados de planta fija.

De los factores que no mostraron diferencia significativa, 4 de ellos recibieron calificaciones muy similares: horario, condiciones físicas, relaciones interpersonales y retos. Las tres primeras pueden justificarse en el hecho de que básicamente no se ven afectadas por las modalidades de contratación, sino más bien por la división a la que hacen parte. En cuanto al factor de retos, se puede suponer que la universidad asigna correctamente los cargos a personas que cuentan con las habilidades para ejercerlos, sin depender esto de la modalidad de contratación.

Los otros 3 factores, a pesar de no tener diferencias significativas, no fue tampoco clara su homogeneidad. Estos factores fueron los de supervisión de los jefes, supervisión de los órganos institucionales de control y el de reconocimiento. En los dos primeros, la pequeña diferencia puede ser debido a que quienes están en planta fija, pueden sentirse un poco más supervisados, tanto por sus jefes como por los organismos internos debido a las mayores responsabilidades de sus cargos; además se le suma la percepción negativa de los órganos institucionales de control que tiene la población sindicalista de la universidad. En cuanto al reconocimiento, los empleados temporales sientan que su trabajo es menos reconocido a causa de una menor remuneración económica y a la poca posibilidad de contratación como planta fija a corto plazo.

## 6.6 INDICADOR DE MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LA UIS

Tras analizar los factores individualmente y compararlos entre modalidad, se plantea un indicador que permita determinar y monitorear el nivel de motivación en los empleados de la universidad en este y próximos estudios.

Este indicador se obtuvo basándose en el estudio presentado por Mbyndyo et al<sup>61</sup> en el que se desarrolla una herramienta para medir la motivación de empleados de hospitales distritales en Kenia. Este estudio partía de 22 afirmaciones reducidas por medio de análisis factorial a las 10 más representativas y calificadas según escala de Likert de uno a cinco, siendo cinco el valor más positivo. El indicador se sacó promediando las valoraciones de los empleados en cada factor y promediando el resultado de todos los factores, ya que se asumía que todos estos aportaban en la misma proporción a la motivación.

En el caso de este estudio, se optó por tener en cuenta para la medición del indicador, los 6 factores considerados clave a partir de las diferencias significativas entre modalidades de contratación expuestas anteriormente, ya que permiten hacer un seguimiento más preciso y relevante del estado de motivación de los trabajadores según su tipo de vinculación.

La tabla 7 presenta el cálculo del indicador de motivación para cada modalidad de contratación, utilizando solo los factores clave para su cálculo.

---

<sup>61</sup> MBONDYO, Patrick. BLAAUW, Duane. GILSON, Lucy. And ENGLISH, Mike. De'veloping a tool to measure health worker motivation in district hospitals in Kenia. 2009. Human resources for Health, 7:40.

Tabla 7. Cálculo del indicador de motivación.

MODALIDAD DE CONTRATACIÓN	SALARIO	ESTABILIDAD	ASCENSO	AUTONOMÍA	TAREA REALIZADA	CONSECUCIÓN DE LOGROS	TOTAL
PLANTA FIJA	4,1	4,4	3,5	4,3	3,9	4	4,03
PROVISIONALES	3,6	3,4	3,5	3,8	4,3	3,8	3,73
TEMPORALES	3,1	2,9	2,9	3,6	3,9	3,4	3,3

Así, los puntajes de los indicadores para cada tipo de contratación mostraron que el índice más alto de motivación fue para los empleados de planta fija con 4,03, seguido de los provisionales en 3,73 y en último lugar los temporales que registran un 3,3. Estos resultados son acordes a esperado al inicio del proyecto, donde se analizaba que las mejores condiciones laborales se encontraban en la planta fija, lo que supondría un nivel más alto de motivación. Aunque los provisionales y los temporales tienen condiciones muy semejantes, la expectativa de poder ingresar a la planta fija de la universidad, está afectando de forma positiva la percepción de los factores evaluados en empleados provisionales. Este hallazgo refuerza lo ya expuesto en el análisis de las diferencias entre factores.

Para finalizar, se ha realizado la prueba de Kruskal-Wallis a los indicadores de motivación calculados para cada trabajador y comparando según las modalidades de contratación. Como se puede observar en la tabla 8, dado que el nivel de significancia para la prueba fue menor a 0,05, se puede confirmar que existen diferencias significativas en la motivación de los empleados entre las diferentes modalidades de contratación.

Tabla 8. Prueba de Kruskal-Wallis para el indicador de motivación.

	Indicador de motivación
Chi-cuadrado	43,844
gl	2
Sig. asintótica	,000

Al existir diferencia significativa en las diferentes categorías y teniendo en cuenta el indicador de motivación, se puede observar a través de la tabla 9, que la modalidad que es diferente a las otras es la de Planta Temporal, por el hecho de que las respuestas en cuanto a los factores clave de los empleados contratados bajo esta modalidad, difieren de las otras dos modalidades que son más parecidas entre ellas.

Tabla 9. Tabla de rangos para el indicador de motivación.

	¿Cuál es su tipo de vinculación?	N	Rango promedio
Indicador de motivación	Planta Fija	91	162,58
	Planta Temporal	117	92,96
	Provisional	72	133,21
	Total	280	

## 6.7 FACTORES MÁS IMPORTANTES SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS

En la última pregunta de la encuesta se le pidió a cada empleado que señalara cuales eran para ellos los 2 factores más importantes, aunque no era de obligatoria respuesta, la mayoría de ellos la respondieron, los resultados se presentan en el anexo 4.

Según los empleados, los tres factores más importantes en su motivación son en su orden: el salario, la estabilidad laboral y las relaciones interpersonales, mientras los que tienen que ver con supervisión son los que menos les afectan, un resumen de los resultados se presenta en la tabla 10.

Tabla 10. Factores más importantes según los empleados administrativos.

FACTOR	# PERSONAS
Salario	172
Estabilidad laboral	162
Relaciones interpersonales	82
Ascenso	70
Reconocimiento	53
Consecución de logros	47
Condiciones laborales	46
Retos	43
Horario	27
Autonomía	22
Tarea realizada	15
Supervisión superiores	7
Supervisión Org. Internos	3

Estos resultados son importantes en la medida de que proponen hacia donde deben ser direccionados los esfuerzos de la administración para impactar de manera más rápida la percepción de motivación en los empleados administrativos.

## 7 CIERRE DE LA INVESTIGACIÓN

Para cerrar esta investigación se llevó a cabo la socialización de los resultados y conclusiones con la directora de la división de recursos humanos, Dr. Jackelin Granados, el día 22 de abril de 2015 (ver anexo 5). En esta socialización se le presentaron además de los resultados más importantes, algunas preguntas sobre el estado del proceso a la fecha y la percepción de que se tenía desde la dirección de los cambios llevados a cabo el último año.

Se aclaró que al momento se realiza el estudio de cargas para la elaboración de nuevos cargos en la planta fija de la universidad, se espera que al finalizar el año este esté terminado y pueda ser aprobado por el consejo superior, lo que significaría que en los próximos años aumentarían el número de concursos para optar por los cargos de planta fija.

Por otra parte se descubrió que existieron dos reclamos generalizados por parte de los empleados en cuanto al nuevo modelo, el primero de estos se dio a causa de que la prima de servicio para el mes de Junio no pudo ser liquidada por el hecho de que no se habían cumplido con los 6 meses de vinculación con la Universidad que se establecen por resoluciones Nos. 018 de 2004 y 060 de 2007. Esta situación fue aclarada realizando comunicación con el personal de cada unidad para dar a conocer las normatividades que aplican a los funcionarios públicos. Se les informó que si los contratos les eran prorrogados hasta el año siguiente y siempre y cuando se tuviesen mínimo 6 meses de servicio en el mes de junio de 2015 se liquidaría Prima de Servicios. En cuanto a la Prima de Navidad ésta si se liquidaría siempre y cuando se tuviese 1 mes completo de servicio y para la Prima de Vacaciones se tendría en cuenta desde el día de inicio del contrato.

La otra fue a causa de las posibilidades de capacitación. Dado que la Universidad por decisiones legales no puede ofrecer capacitación o financiación para esta al

personal vinculado bajo las modalidades de planta fija provisional o planta temporal, se desarrollaron planes de entrenamiento en donde se reciben cursos por módulos; es de aclarar que estos no son certificados, pero una vez se haga parte de la planta fija se puede homologar y certificar los módulos realizados. Esto muestra el interés de la universidad por resolver las dificultades presentadas con estos cambios.

Para terminar la investigación se elaboró un artículo científico donde se presenta la problemática, la metodología utilizada y los principales resultados. Se ha escrito para ser presentado a la revista “Cuadernos de administración” de la Universidad del Valle con los principales hallazgos de esta investigación.

## 8 CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones del estudio de investigación desarrollado en la Universidad Industrial de Santander.

- Las modalidades de contratación más utilizadas en la universidad son las que corresponden a profesores de carrera (de planta) y de catedra en el caso de los docentes. Mientras que para el personal administrativo es contratado principalmente como planta fija definitiva y como planta temporal.
- La Universidad Industrial de Santander encuentra en proceso de reestructuración de su planta laboral, en el que pretende para los próximos pasar a planta fija definitiva a quienes se encuentran en provisionalidad o como temporales.
- Se elaboró y validó una herramienta que permite medir la motivación de los empleados y determinar factores claves en esta. Esta herramienta puede ser ejecutada en otros escenarios con características similares a las presentadas en esta universidad.
- La universidad en su planta administrativa cuenta con un gran porcentaje de personal no especializado, cerca del 50%. Mientras que el porcentaje de los que alcanzan a tener un título de posgrado es cercano al 20%.
- La relación de mano de obra administrativa por género, favorece a las mujeres en una relación de 6:4 aproximadamente. Mientras que si nos referimos a exclusivamente a los jefes de unidad o división, la relación es 1:1, lo que quiere decir que el liderazgo está repartido entre hombres y mujeres igualmente.
- El factor que recibió valoraciones más bajas por los empleados fue el de ascenso, mientras que relaciones interpersonales y retos fueron los que aportan más positivamente a la motivación de los empleados.

- Los empleados de mayor edad y antigüedad están más conformes con los diferentes factores evaluados, esto puede deberse a que con el tiempo de servicio dentro de la universidad se han acostumbrado a las condiciones laborales de esta o porque ya han alcanzado sus metas tanto profesionales como personales. Y los empleados de menor grado de escolaridad al igual se manifiestan conformes, debido a que en el país no hay muchas opciones para su perfil laboral.
- Existen seis factores clave en la motivación de los empleados, estos son: el salario recibido, la estabilidad laboral percibida, las posibilidades de ascenso, el nivel de autonomía en el desarrollo de sus labores, el apoyo recibido para la realización de las tareas y la posibilidad de conseguir logros personales y profesionales. De los 6 factores hallados, 3 pertenecen a factores de higiene, es decir, que su ausencia genera desmotivación, y 3 de ellos son factores motivadores
- Se estableció un indicador basados en los factores clave, que permite monitorear el nivel de motivación de los empleados administrativos de la Universidad y de esta manera poder realizar un seguimiento del comportamiento que tenga en los próximos años.
- Se demostró que existen diferencias significativas entre los niveles de motivación de los empleados administrativos de la UIS, siendo los empleados de Planta Fija quien más motivados se encuentran, seguidamente de los Provisionales y por último los de Plata Temporal. Lo que comprueba que la modalidad de contratación afecta la motivación de los empleados ante las labores realizadas.
- Los factores que según los empleados más afectan su motivación son en su orden: Salario, estabilidad laboral, ascenso, horario, condiciones laborales y supervisión de superiores. Todos ellos factores de higiene.

## 9. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la universidad mejorar las políticas de comunicación con sus empleados dado que gran parte de la desmotivación es producida por la falta de socialización y claridad acerca de los cambios en las condiciones laborales.
- Tener en cuenta las aficiones y gustos de la persona al momento de contratarla, algunos estudios han demostrado que realizar una tarea que sea del gusto del empleado puede resultar más motivante incluso que el factor económico.
- Empezar estudios para evaluar que puestos cargos no requieren presencialidad y pueden ser desarrollados desde la casa.
- Repetir el estudio con los empleados docentes de la institución, comparando los docentes de planta fija con los docentes cátedra.
- Realizar este estudio en otras instituciones de características similares en las que se pueda validar y comparar estos resultados.
- Se sugiere continuar el estudio con el planteamiento de una investigación para establecer un sistema de incentivos para los trabajadores administrativos de la universidad.

## BIBLIOGRAFÍA

ARANDO, Saioa. Estabilidad Laboral y Productividad en el grupo Eroski. En: REVESCO. Primer Cuatrimestre 2014, Nº 114.

BARRETO, Carmen. Estadística Básica /Aplicaciones, Chimbote: Editorial Universidad los angeles, 2007 290 p.

BUSTAMANTE, Alina y BERMUDEZ, Hector. La motivación de los trabajadores subcontratados. Una paradoja incesante. En: Ad-minister Julio-Diciembre 2010. No. 17. Pag. 35-57.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos.2 ed., México: Mc Graw Hill, 1995.

DAVIS, Keith and NEWSTROM, John. Comportamiento humano en el trabajo.10 ed. Mexico: McGraw-Hill, 1999.

GOMEZ, María. Estudio de la influencia del sistema de contratación laboral de la alcaldía de dos quebradas. Pereira, 2014, 120 h. Trabajo de grado (Ingeniería industrial). Universidad tecnológica del Pereira. Facultad de ingeniería industrial.

HERZBERG, Frederick. Una vez más: ¿cómo motivar a los empleados?. *Harvard Business Review*, 67-76. (2003).

HERZBERG, Frederick. MAUNSER and Bernard. SNYDERMAN, Barbara. The motivation to work, New York: Jhon Wiley.1967.

KLEIN, Howard. WESSON, Michael. HOLLENBECK, Jhon and ALGE, Bradley. Goal commitment and the goal-setting process: conceptual clarification and empirical synthesis. 1999. *Journal of applied Psychology*. 84:885–96.

LATHAM, Gary. And PINDER, Craig. Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. 2005. Annual Review of Psychology. Vol. 56: 485-516.

LOCKE, Edwin. And LATHAM, Gary. A Theory of Goal Setting and Task Performance. 1990. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

MITCHELL Terence. and DANIELS Denise. Motivation. Handbook of Psychology. 2003. Vol. 12: Industrial Organizational Psychology. pp. 225–254. New York: Wiley.

MOW, International Research. The meaning of working. London: Academic Press. 1987.

PEÑA, Mariana. y GIRALDO, Yeini. Los tipos de contratación, la motivación y la productividad del trabajador en Gensa S.A E.S.P. Manizales, 2013. Trabajo de Grado (Magister en Gerencia del Talento humano). Universidad de Manizales.

ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional, 15a ed. Naucalpan de Juárez. Pearson Hall, 2013.

TRILLO, Miriam. Los contratos laborales a tiempo parcial como formas de trabajo atípicas. En: Gaceta Laboral, 2009. Vol. 15, pp.101-130.

## ANEXO A. Encuesta

### ENCUESTA PARA EL ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS EMPLEADOS DE LA UIS

Buen día,



Somos estudiantes de Ingeniería Industrial de la UIS y nos encontramos realizando el trabajo de grado titulado “ANÁLISIS MOTIVACIONAL EN LOS EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER SEGÚN SU MODALIDAD DE CONTRATACIÓN”, que tiene como fin determinar algunos factores que pueden incidir en la motivación de los empleados de la UIS, para esto necesitamos de su colaboración en el diligenciamiento de la siguiente encuesta, que no le tomará más de 5 minutos. Los datos obtenidos tendrán fines académicos y serán utilizados únicamente en el desarrollo del proyecto de grado.

Agradecemos de antemano su valiosa colaboración.

1. Edad	_____			
2. Género	<table border="1"><tr><td>M</td><td>F</td></tr></table>	M	F	
M	F			
3. Dependencia	_____			
4. Antigüedad en el cargo	_____			
5. Antigüedad en la UIS	_____			
6. Tipo de vinculación	<table border="1"><tr><td>Planta Fija</td><td>Planta Temporal</td><td>Provisional</td></tr></table>	Planta Fija	Planta Temporal	Provisional
Planta Fija	Planta Temporal	Provisional		
7. Grado de escolaridad a la fecha	_____			
8. Número de personas a cargo laboralmente	_____			

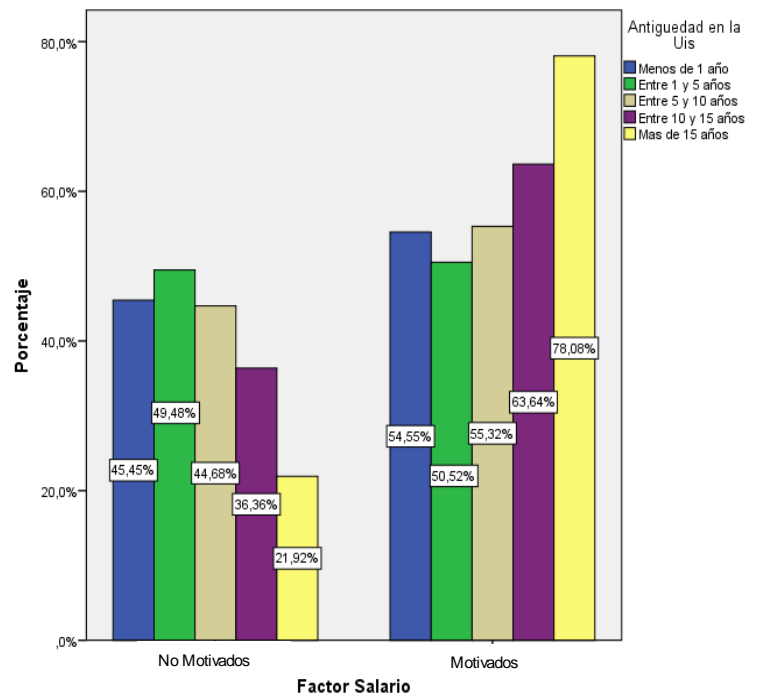
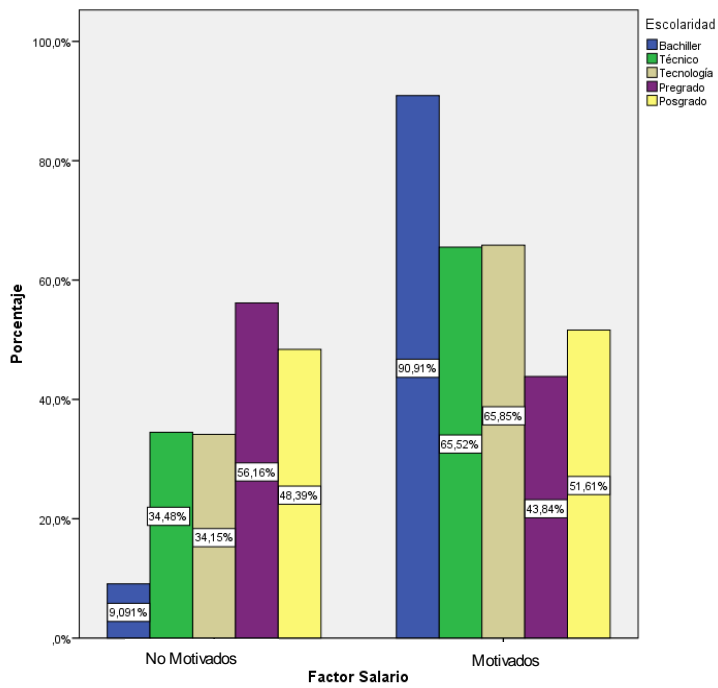
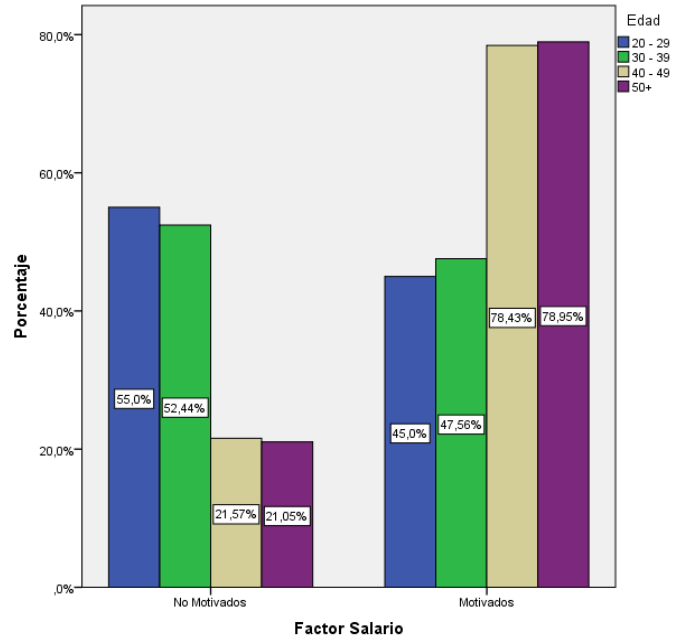
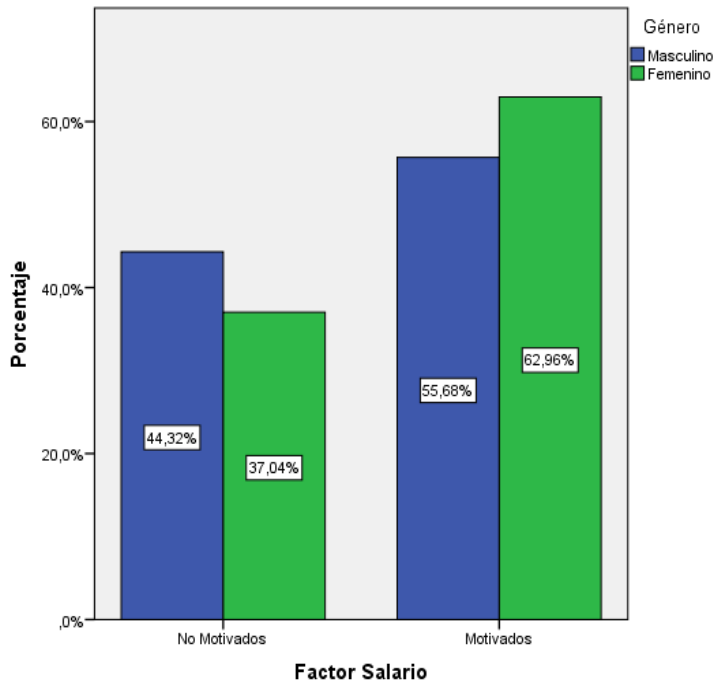
A continuación se definen algunos factores que pueden influir en la motivación para desempeñar su trabajo, lea la frase relacionada a cada uno y marque con una X en qué medida se encuentra de acuerdo o no con la afirmación.	TD=TOTALMENTE EN DESACUERDO D= EN DESACUERDO N= NI ACUERDO NI DESACUERDO A= DE ACUERDO TA=TOTALMENTE DE ACUERDO
---	---

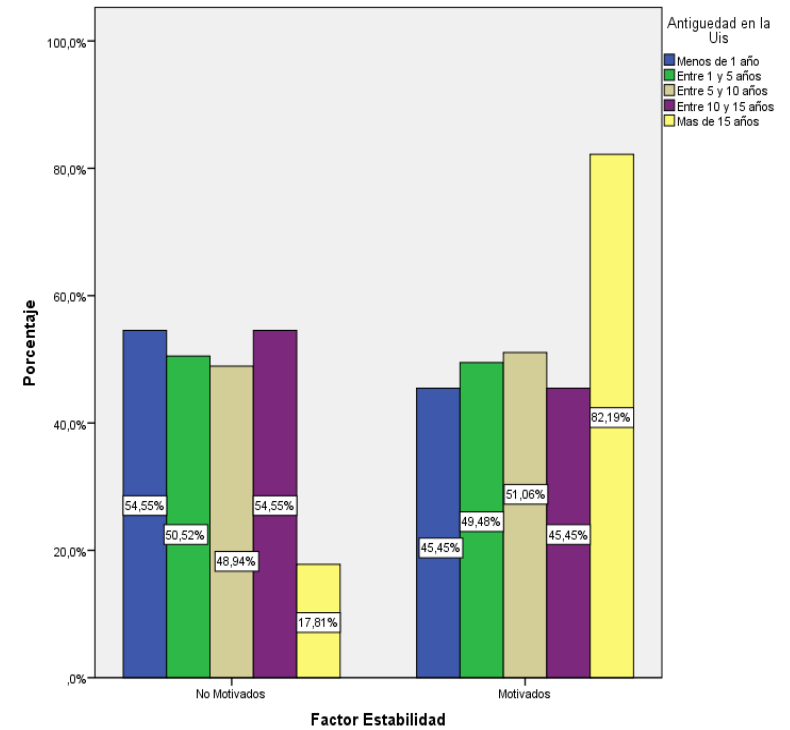
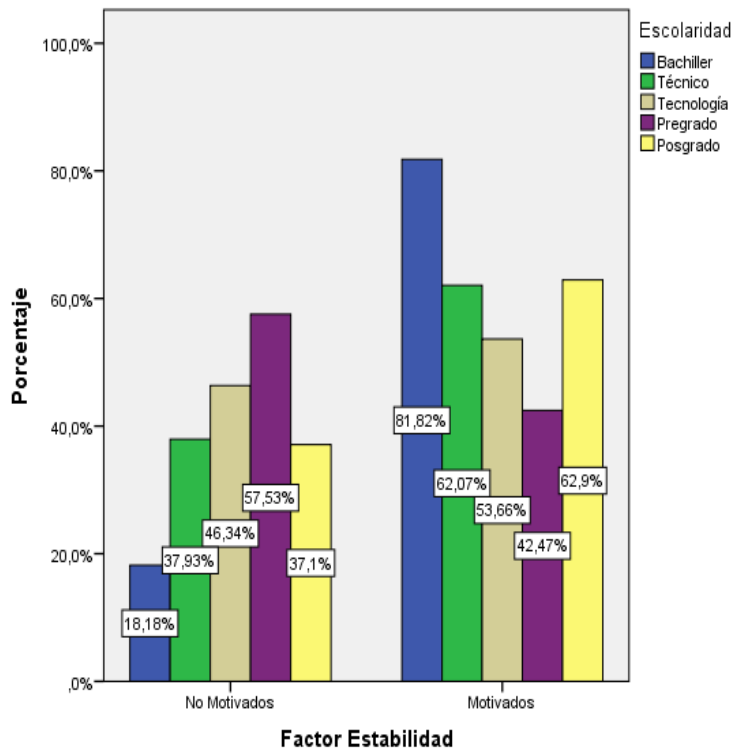
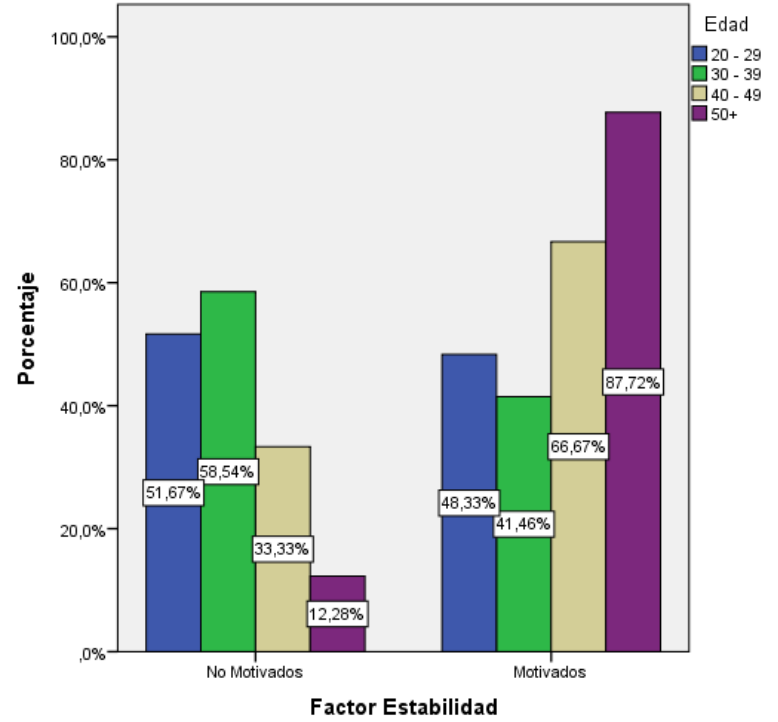
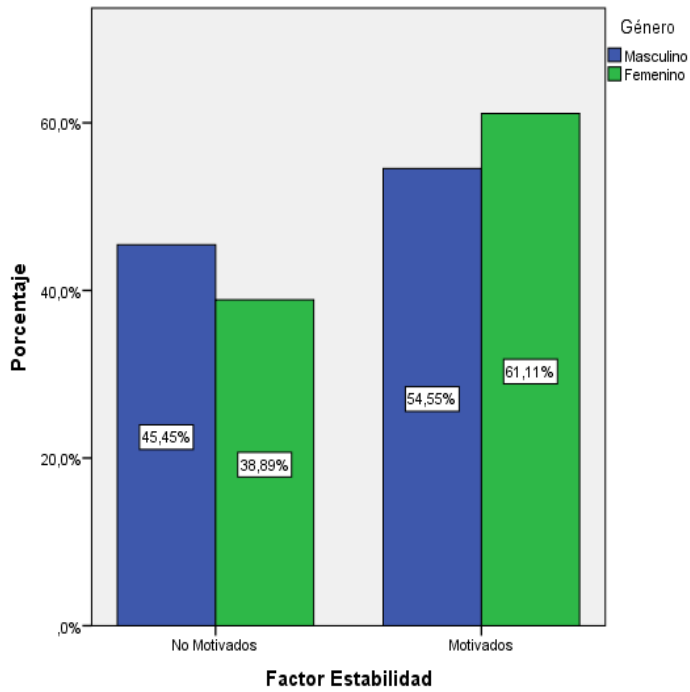
ENCUESTA PARA EL ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LOS EMPLEADOS DE LA UIS

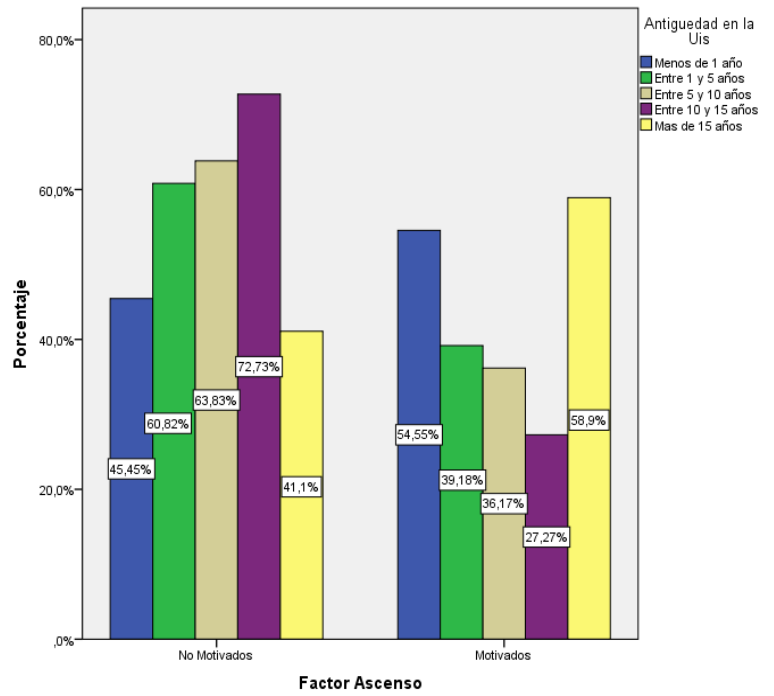
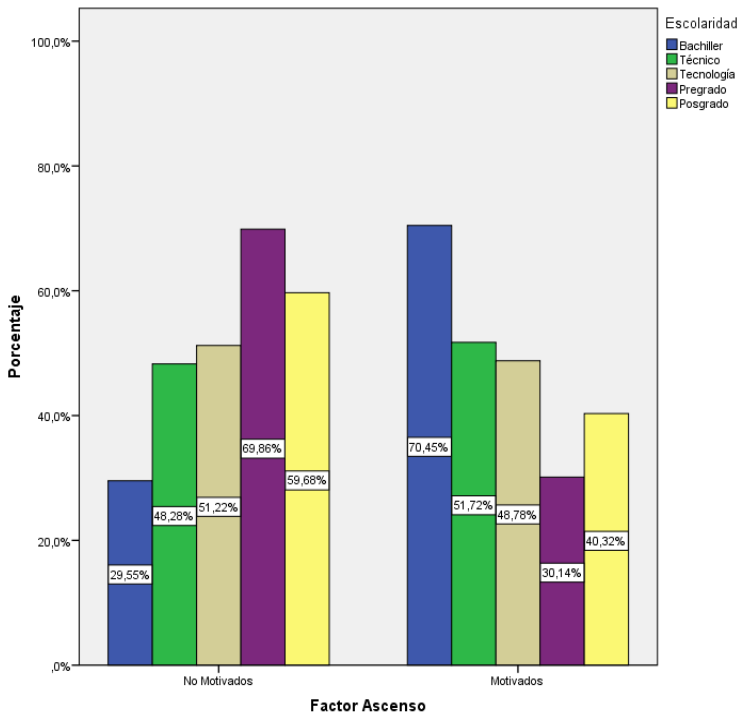
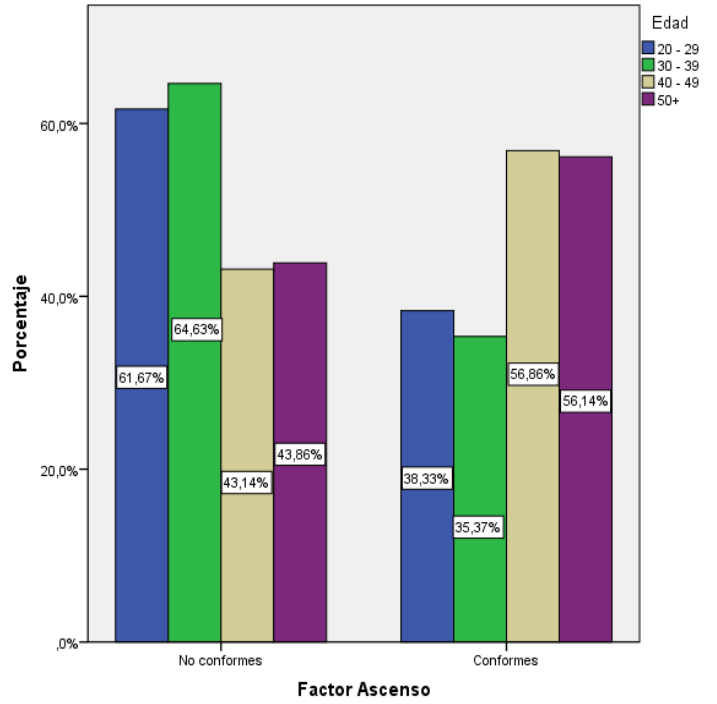
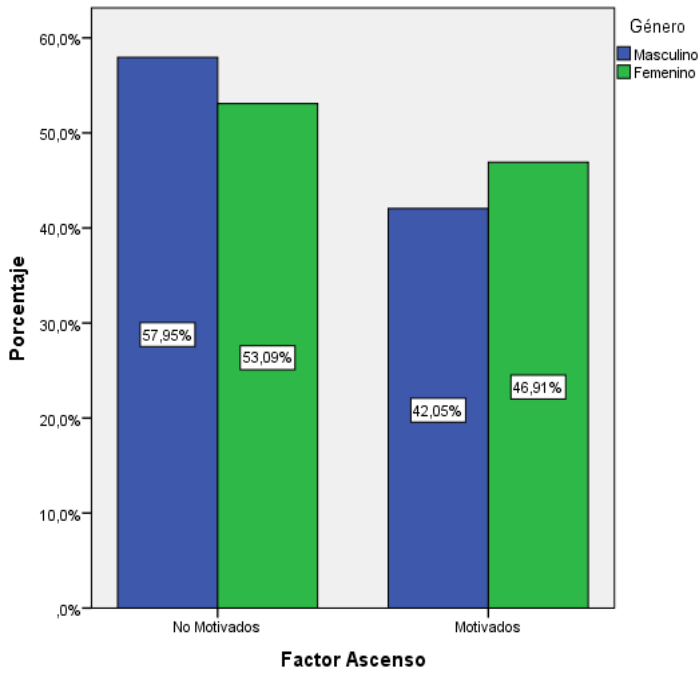
<b>FACTORES</b>			TD	D	N	A	TA
<b>MOTIVACIÓN</b>	1	Me encuentro motivado para trabajar en la UIS.					
<b>SALARIO</b>	2	El salario recibido y otras prestaciones (Seguridad Social, Primas, Subsidios, etc) que brinda la Universidad, son los adecuados según mi					
<b>ESTABILIDAD LABORAL</b>	3	Estoy conforme respecto a mi estabilidad laboral y sensación de continuidad en la institución en los próximos años.					
<b>ASCENSO</b>	4	Estoy de acuerdo con las políticas de ascenso y promoción establecidas por la universidad y son claras para mi.					
<b>HORARIO</b>	5	En el horario habitual, alcanzo a desarrollar mis actividades.					
<b>CONDICIONES LABORALES</b>	6	Las condiciones físicas bajo las cuales realizo las labores son las adecuadas.					
<b>SUPERVISIÓN SUPERIORES</b>	7	Estoy de acuerdo con la supervisión y forma de control ejercida por mis superiores					
<b>SUPERVISIÓN ORGANISMOS INTERNOS</b>	8	Estoy de acuerdo con la supervisión y forma de control ejercida por organismos internos (Evaluación y control de gestión, Control interno disciplinario).					
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	9	Las relaciones interpersonales con mi jefe inmediato y compañeros de trabajo son satisfactorias.					
<b>RETOS</b>	10	Los retos presentados en las funciones de mi cargo, son acordes a mis capacidades y conocimientos.					
<b>AUTONOMÍA</b>	11	En el desarrollo de mis funciones no requiero consultar constantemente a mis jefes.					
<b>TAREA REALIZADA</b>	12	La dirección de la Universidad ha mostrado interés en el desarrollo de mis labores diarias.					
<b>RECONOCIMIENTO</b>	13	El reconocimiento por parte de los superiores para el desarrollo de mis labores es el apropiado.					
<b>CONSECUCCIÓN DE LOGROS</b>	14	Considero que el apoyo recibido por parte de la universidad en la consecución de los logros personales obtenidos hasta el momento ha sido el adecuado.					
	15	De los factores mencionados en la primer columna, señale con un circulo los tres que para usted influyen más en su motivación laboral.					

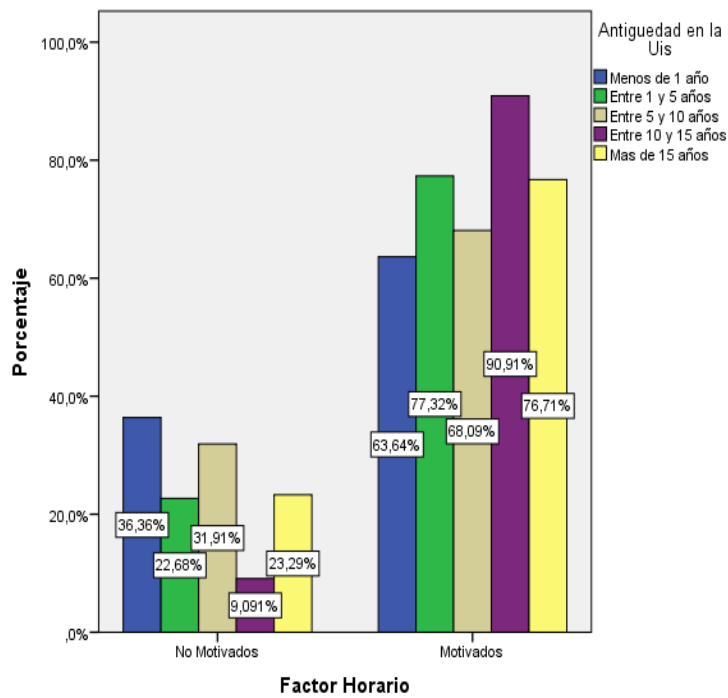
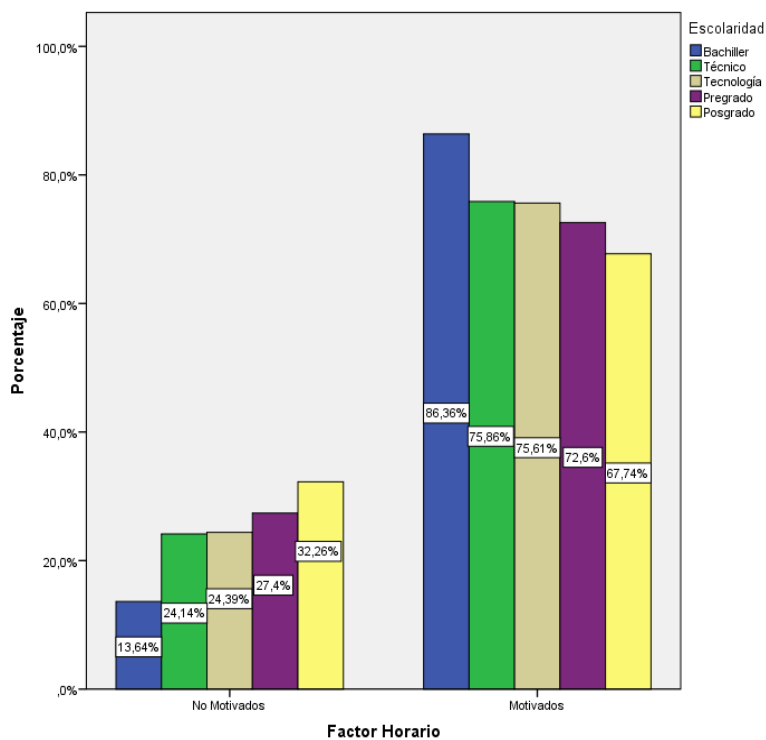
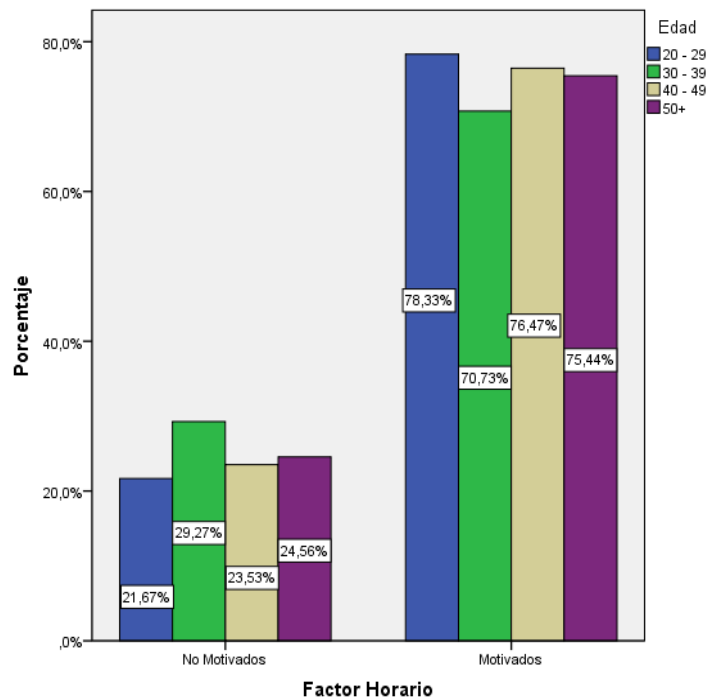
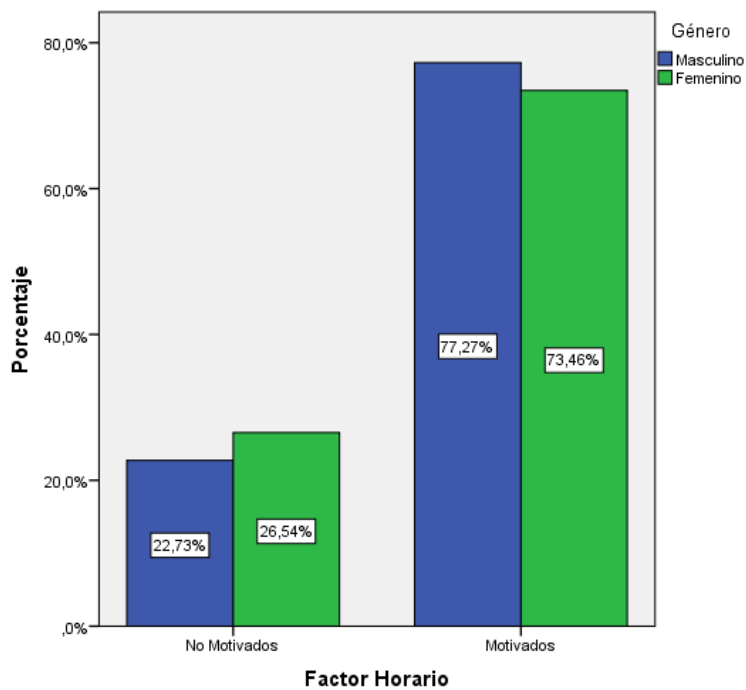
COMENTARIOS:

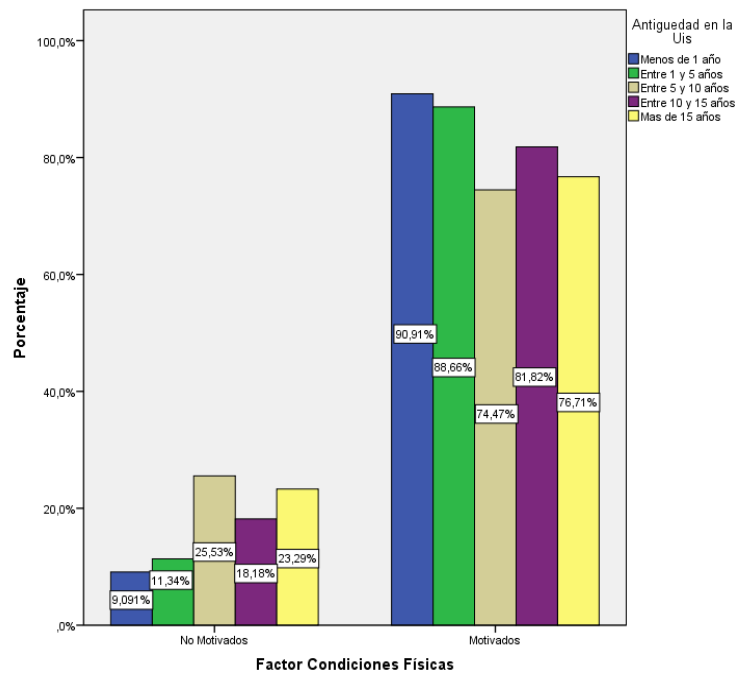
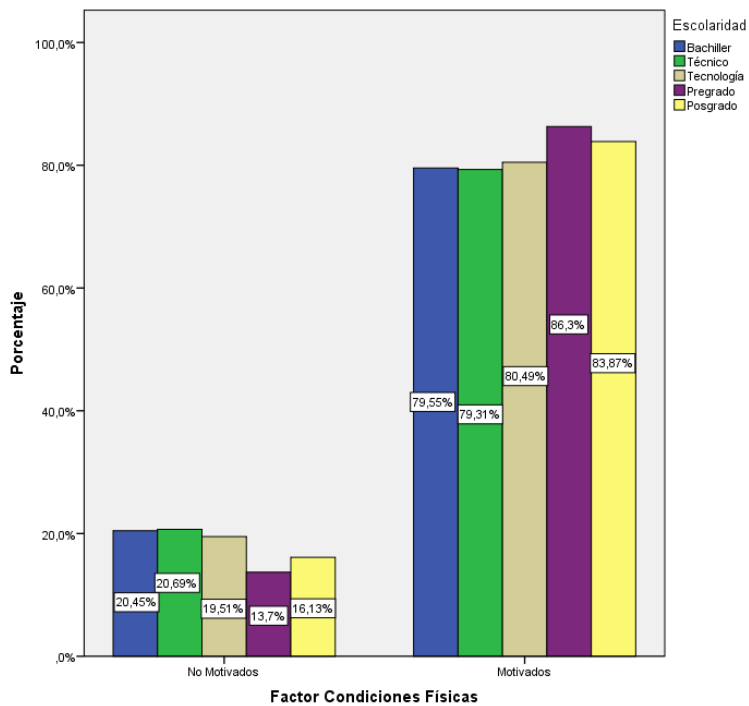
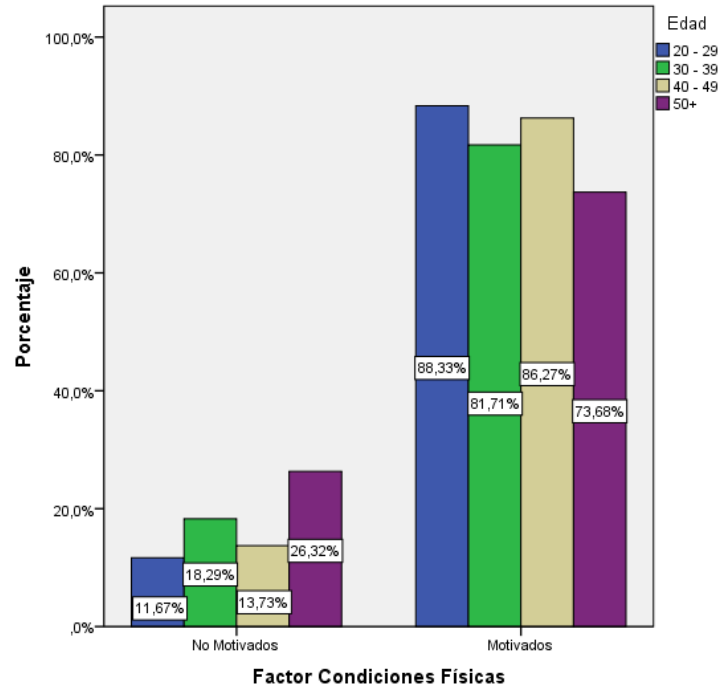
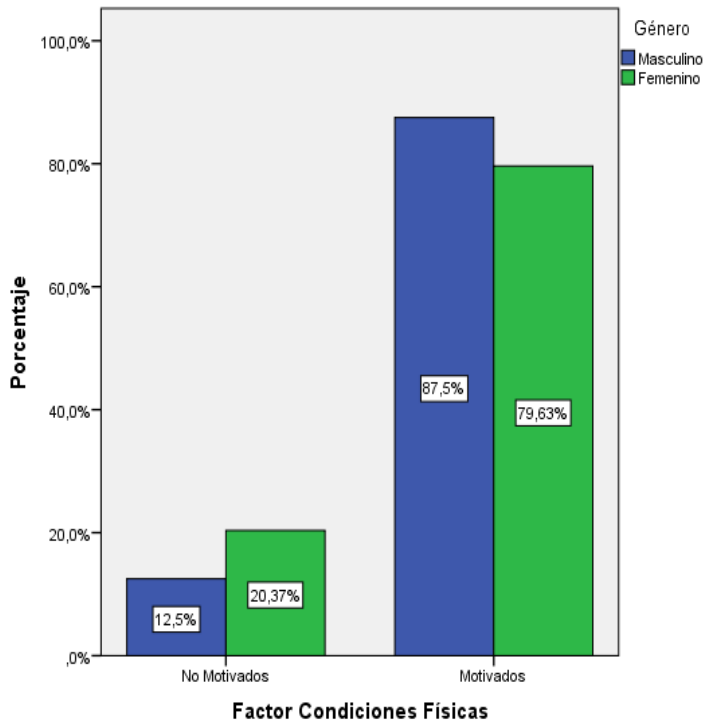
## ANEXO B. Gráficas de barras comparativas

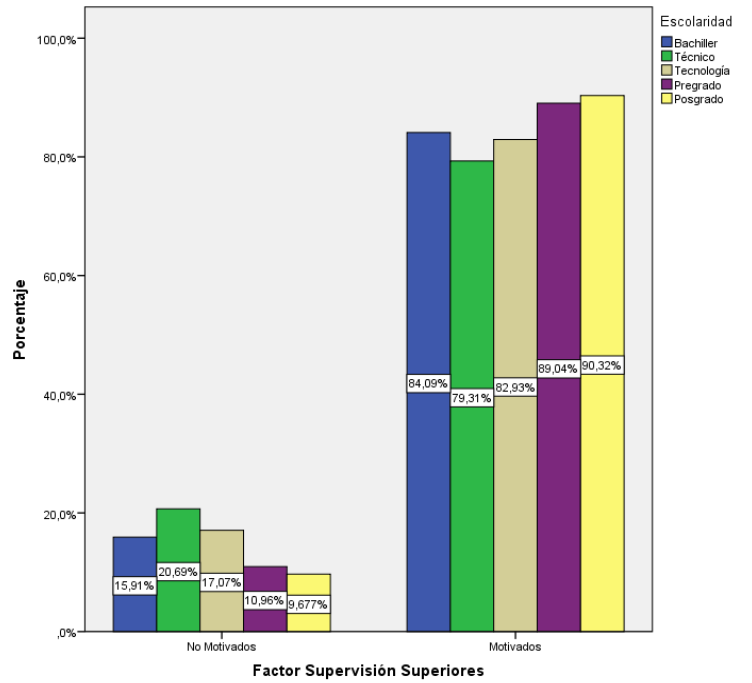
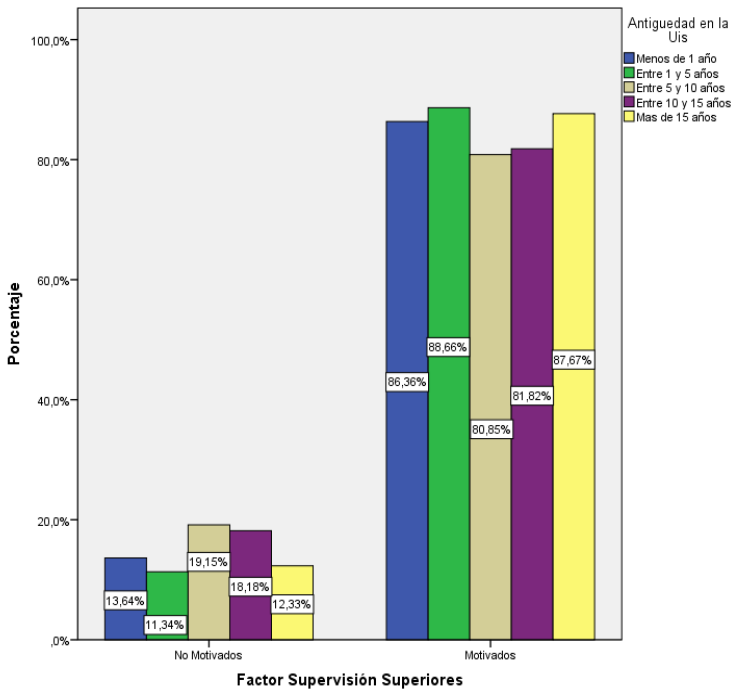
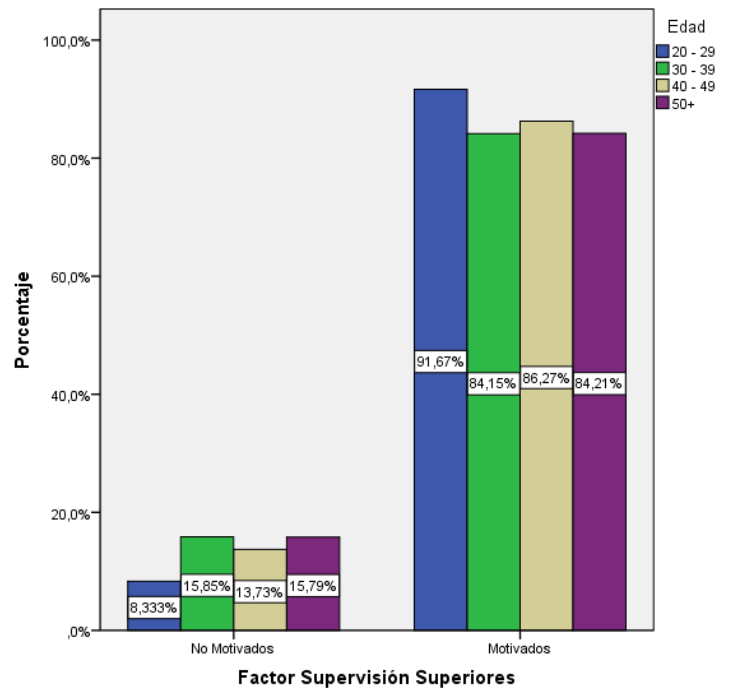
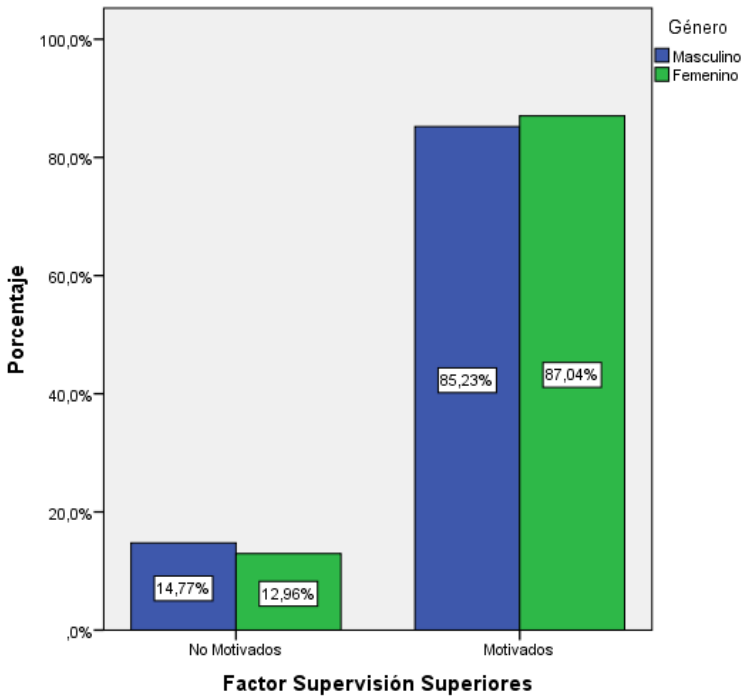


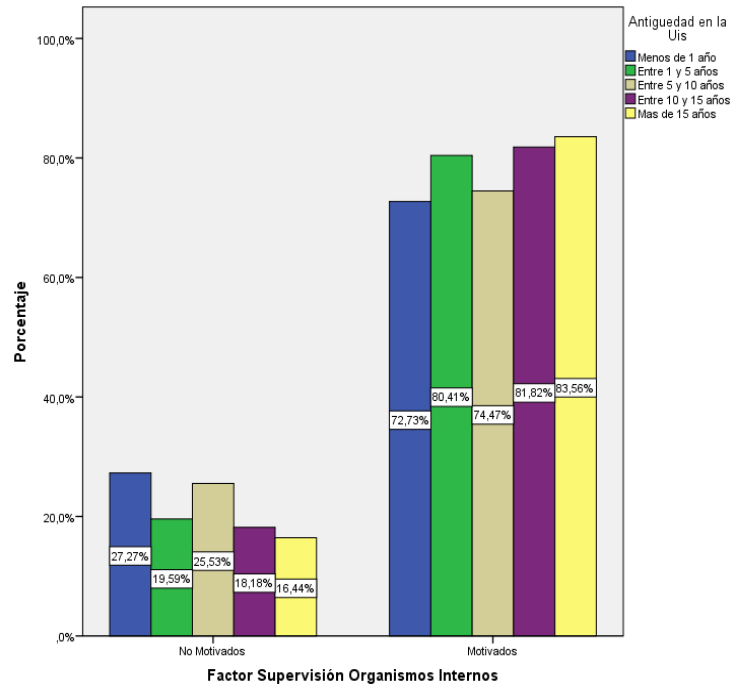
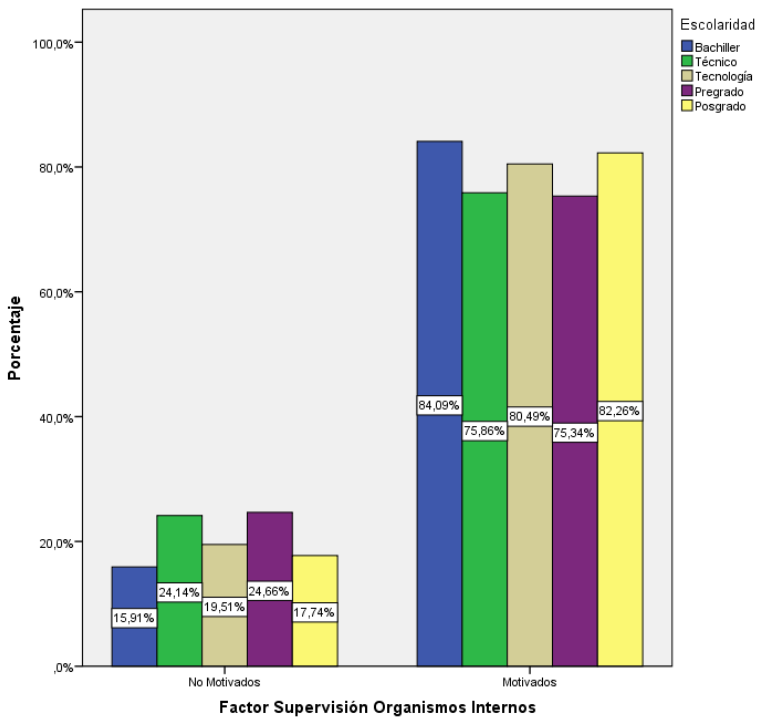
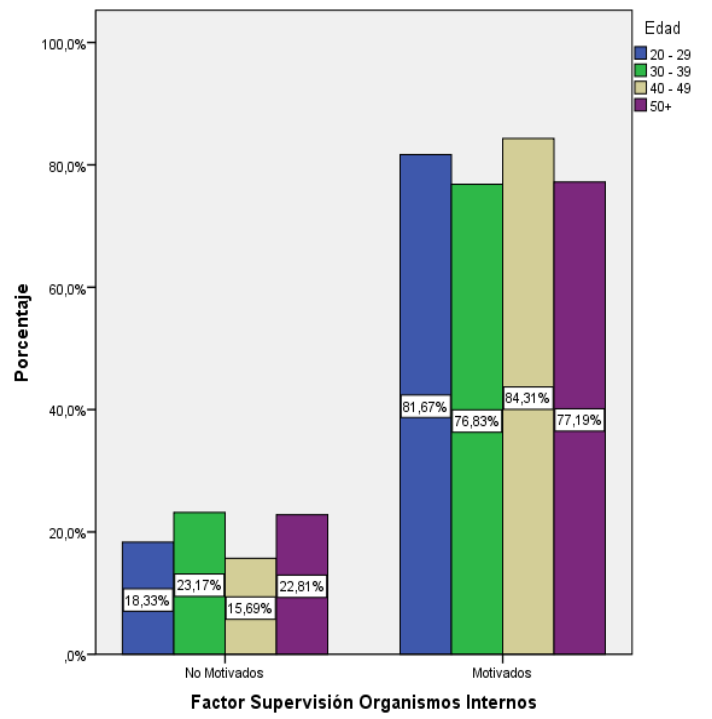
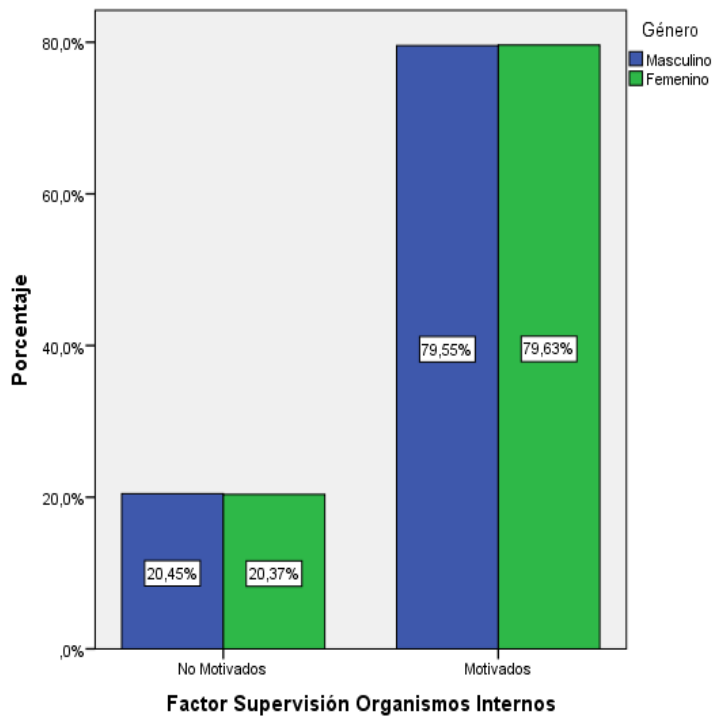












## ANEXO C. Pruebas de normalidad

**Pruebas de normalidad**

	Cuál es su tipo de vinculación?	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
El salario recibido y otras prestaciones (Seguridad Social, Primas, Subsidios, etc) que brinda la Universidad son los adecuados según mi percepción	Planta Fija	,261	81	,000	,805	81	,000
	Planta Temporal	,191	107	,000	,901	107	,000
	Provisional	,272	62	,000	,840	62	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

**Pruebas de normalidad**

	Cuál es su tipo de vinculación?	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Estoy conforme respecto a mi estabilidad laboral y sensación de continuidad en la institución en los próximos años	Planta Fija	,341	81	,000	,617	81	,000
	Planta Temporal	,220	107	,000	,900	107	,000
	Provisional	,242	62	,000	,863	62	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

**Pruebas de normalidad**

	Cuál es su tipo de vinculación?	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Estoy de acuerdo con las políticas de ascenso y promoción establecidas por la Universidad y son claras para mí	Planta Fija	,266	81	,000	,867	81	,000
	Planta Temporal	,204	107	,000	,911	107	,000
	Provisional	,204	62	,000	,889	62	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

**Pruebas de normalidad**

	Cuál es su tipo de vinculación?	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
En el horario habitual alcanzo a desarrollar mis actividades	Planta Fija	,294	81	,000	,836	81	,000
	Planta Temporal	,302	107	,000	,816	107	,000
	Provisional	,312	62	,000	,778	62	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

**Pruebas de normalidad**

	Cuál es su tipo de vinculación?	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Las condiciones físicas bajo las cuales realiza las labores son las adecuadas	Planta Fija	,316	81	,000	,796	81	,000
	Planta Temporal	,306	107	,000	,730	107	,000
	Provisional	,287	62	,000	,792	62	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

**Pruebas de normalidad**

	Cuál es su tipo de vinculación?	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Estoy de acuerdo con la supervisión y forma de control ejercida por mis superiores	Planta Fija	,324	81	,000	,771	81	,000
	Planta Temporal	,276	107	,000	,782	107	,000
	Provisional	,299	62	,000	,719	62	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

**Pruebas de normalidad**

	Cuál es su tipo de vinculación?	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Estoy de acuerdo con la supervisión y forma de control ejercida por organismos internos (Evaluación y control de gestión, Control interno disciplinario)	Planta Fija	,333	81	,000	,805	81	,000
	Planta Temporal	,248	107	,000	,845	107	,000
	Provisional	,265	62	,000	,788	62	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

	Cuál es su tipo de vinculación?	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Los retos presentados en las funciones de mi cargo, son acordes a mis capacidades y conocimientos	Planta Fija	,356	81	,000	,649	81	,000
	Planta Temporal	,296	107	,000	,682	107	,000
	Provisional	,367	62	,000	,644	62	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

**Pruebas de normalidad**

	Cuál es su tipo de vinculación?	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
En el desarrollo de mis funciones no requiero consultar constantemente a mis jefes	Planta Fija	,276	81	,000	,716	81	,000
	Planta Temporal	,287	107	,000	,866	107	,000
	Provisional	,296	62	,000	,824	62	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

**Pruebas de normalidad**

	Cuál es su tipo de vinculación?	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
La dirección de la Universidad ha mostrado interés en el desarrollo de mis labores diarias	Planta Fija	,302	81	,000	,811	81	,000
	Planta Temporal	,270	107	,000	,853	107	,000
	Provisional	,278	62	,000	,790	62	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

**Pruebas de normalidad**

	Cuál es su tipo de vinculación?	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Considero que el apoyo recibido por parte de la Universidad en la consecución de los logros personales obtenidos hasta el momento ha sido el adecuado	Planta Fija	,305	81	,000	,803	81	,000
	Planta Temporal	,213	107	,000	,905	107	,000
	Provisional	,294	62	,000	,842	62	,000

**Pruebas de normalidad**

	Cuál es su tipo de vinculación?	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
El reconocimiento por parte de los superiores para el desarrollo de mis labores es el apropiado	Planta Fija	,307	81	,000	,799	81	,000
	Planta Temporal	,241	107	,000	,876	107	,000
	Provisional	,276	62	,000	,824	62	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

**Pruebas de normalidad**

	Cuál es su tipo de vinculación?	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Las relaciones interpersonales con mi jefe inmediato y compañeros de trabajo son satisfactorias	Planta Fija	,307	81	,000	,692	81	,000
	Planta Temporal	,332	107	,000	,659	107	,000
	Provisional	,382	62	,000	,665	62	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

## ANEXO D. Tablas y graficas de percepción de los empleados

**\$MODALIDAD \*\$FACTORES tabulación cruzada**

		Salario	Estabilidad Laboral	Ascenso	Horario	Condiciones Laborales	Supervisión Superiores
MODALIDAD DE CONTRATACIÓN	Planta Fija	54 31,4%	56 34,6%	17 24,3%	7 25,9%	20 43,5%	2 28,6%
	Planta Temporal	76 44,2%	65 40,1%	37 52,9%	8 29,6%	15 32,6%	4 57,1%
	Provisional	42 24,4%	41 25,3%	16 22,9%	12 44,4%	11 23,9%	1 14,3%
<b>Total</b>	<b>Recuento</b>	<b>172</b>	<b>162</b>	<b>70</b>	<b>27</b>	<b>46</b>	<b>7</b>

Los porcentajes y los totales se basan en los encuestados.

a. Grupo de dicotomía tabulado en el valor 1.

b. Grupo

**\$MODALIDAD \*\$FACTORES tabulación cruzada**

		Supervisión Organismos Internos	Relaciones Interpersonales	Retos	Autonomía	Tarea Realizada
MODALIDAD DE CONTRATACIÓN <sup>a</sup>	Planta Fija	0 0,0%	29 35,4%	15 34,9%	7 31,8%	5 33,3%
	Planta Temporal	3 100,0%	35 42,7%	17 39,5%	10 45,5%	6 40,0%
	Provisional	0 0,0%	18 22,0%	11 25,6%	5 22,7%	4 26,7%
<b>Total</b>	<b>Recuento</b>	<b>3</b>	<b>82</b>	<b>43</b>	<b>22</b>	<b>15</b>

Los porcentajes y los totales se basan en los encuestados.

a. Grupo de dicotomía tabulado en el valor 1.

b. Grupo

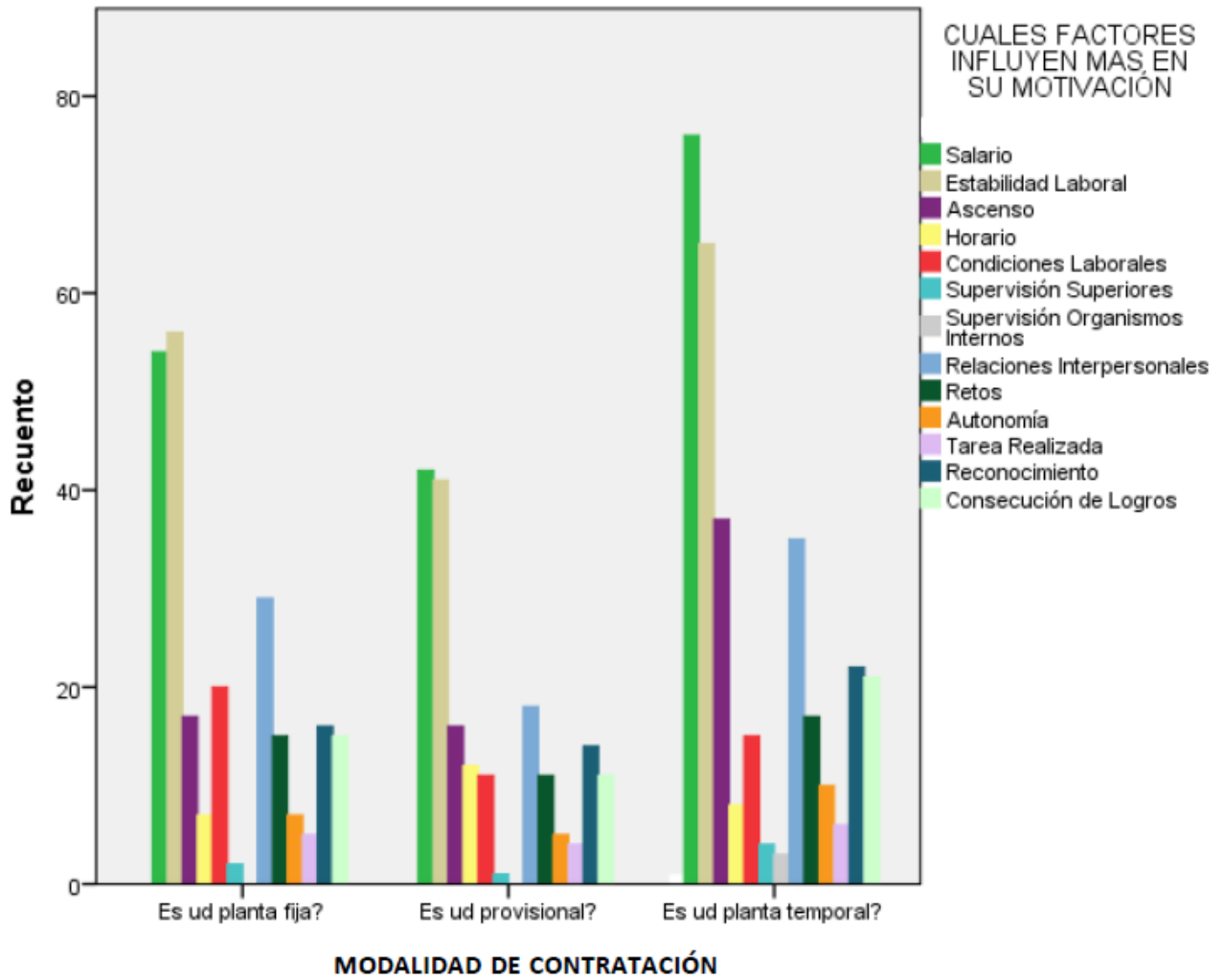
\$MODALIDAD \*\$FACTORES tabulación cruzada

			CUALES FACTOR INFLUYEN MAS EN SU MOTIV <sup>b</sup>		Total
			Reconocimiento	Consecución de Logros	
MODALIDAD DE MODALIDAD <sup>a</sup>	Planta Fija	Recuento	16	15	81
		% dentro de \$FACTORES	30,2%	31,9%	
	Planta Temporal	Recuento	23	21	107
		% dentro de \$FACTORES	43,4%	44,7%	
	Provisional	Recuento	14	11	62
		% dentro de \$FACTORES	26,4%	23,4%	
Total		Recuento	53	47	250

Los porcentajes y los totales se basan en los encuestados.

a. Grupo de dicotomía tabulado en el valor 1.

b. Grupo



## ANEXO E. Carta de División de Recursos Humanos

Bucaramanga, 23 de Abril de 2015

Señores

**COMITÉ DE PROYECTOS DE GRADO**

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Universidad Industrial de Santander

Cordial Saludo,

Me permito informar que la socialización del proyecto de grado titulado: "ANÁLISIS MOTIVACIONAL EN LOS EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER SEGÚN SU MODALIDAD DE CONTRATACIÓN", el cual fue desarrollado por los estudiantes Julieth Melissa Ortega Viachá y Carlos Guissepe Ríos Mendoza con códigos 2100946 y 2101183 respectivamente, fue llevada a cabo el día 22 de Abril de 2015.

Atentamente,

  
JACKELINE GRANADOS FERREIRA  
Jefe División de Recursos Humanos