

**CONDICIONES MOTIVACIONALES QUE INFLUYERON EN LA RELACIÓN
ENTRE EL ITM Y LOS CONTRATISTAS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS
DURANTE EL PERIODO 2007-2010**

RAÚL GILBERTO SALAZAR SALDARRIAGA

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2011**

**CONDICIONES MOTIVACIONALES QUE INFLUYERON EN LA RELACIÓN
ENTRE EL ITM Y LOS CONTRATISTAS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS
DURANTE EL PERIODO 2007-2010**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**

DIRECTOR

OSCAR MAURICIO LONDOÑO MUÑOZ

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN

MEDELLÍN

2011

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	14
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.1 DESCRIPCIÓN DE AREA PROBLEMÁTICA	18
1.2 Formulación del problema	21
2. MARCO TEORICO	22
2.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	22
2.1.1 Interés mutuo	22
2.1.2 Las organizaciones como sistemas abiertos	27
2.1.3 Las organizaciones como sistemas sociales	28
2.1.4 Diferencias individuales y de personalidad	29
2.1.5 Las organizaciones como sistemas políticos	30

2.2	MOTIVACIÓN	31
2.2.1	Conceptos de motivación	31
2.2.2	Motivación laboral	35
2.3	TEORÍAS SOBRE MOTIVACIÓN	41
2.3.1	Teoría de las necesidades	46
2.3.2	Teoría de la evaluación cognoscitiva	49
2.3.3	Teoría de la fijación de metas	50
2.3.4	Teoría del reforzamiento	53
2.3.5	Teoría de la equidad	54
2.3.6	Teoría de las expectativas	59
2.3.7	El modelo de los dos factores de Herzberg	63
2.3.8	El modelo E-R-G de Alderfer	66
2.3.9	Integración de las teorías contemporáneas de la motivación	68
2.3.10	Diferencias motivacionales	69

2.4 BASE LEGAL	72
2.4.1 Reseña histórica del ITM	72
2.4.2 Modalidades de contratación de personal en el ITM	74
2.4.3 Outsourcing	78
2.4.3.1 Descripción	78
2.4.3.2 Origen	82
2.4.3.3 Ventajas del Outsourcing	84
2.4.3.4 Desventajas del Outsourcing	84
2.4.3.5 Formas del Outsourcing	85
2.4.3.6 Tipos de Outsourcing	86
2.4.3.7 Outsourcing dentro del ITM	86
3. OBJETIVOS	89
3.1 OBJETIVO GENERAL	89
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	89

3.3 PROPÓSITO	89
4. DISEÑO METODOLOGICO	90
5. ETICA	92
6. HIPOTESIS	92
7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	92
7.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS	92
7.1.1 Intereses y motivación de los contratistas	93
7.1.2 Que tiene el ITM y que puede ofrecer a los contratistas	119
7.2 DIAGNOSTICO	122
7.3 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	126
7.3.1 Investigación sobre comportamiento organizacional que incluya a empleados, docentes y contratistas	127
7.3.2 Inducción a contratistas	127
7.3.3 Talleres de clima organizacional	129
7.3.4 Organizar a los contratistas en cooperativas y otras alternativas de trabajo asociado	129

7.3.5 Vincular los contratistas de más de tres años	130
7.3.6 Gestión del Egresado	130
7.3.7 Evaluar periódicamente a los contratistas	131
8. CONCLUSIONES	132
9. PLAN ADMINISTRATIVO	136
9.1. Cronograma de actividades	136
9.2. Presupuesto	137
BIBLIOGRAFIA	140
ANEXOS	144

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Concepto sobre las condiciones motivacionales internas de los contratistas de prestación de servicios en el ITM	95
Figura 2. Conocimiento de la diferencia entre un contrato a término fijo y un contrato a término indefinido.	97
Figura 3. Concepto de las ventajas que perciben los contratistas de prestación de servicios del ITM.	98
Figura 4. Concepto de las desventajas que perciben los contratistas de prestación de servicios del ITM.	99
Figura 5. Concepto sobre las condiciones motivacionales externas de los contratistas de prestación de servicios en el ITM.	100
Figura 6. Concepto sobre las condiciones motivacionales internas de los contratistas de prestación de servicios en el ITM	102
Figura 7. Medios preferidos por los contratistas de prestación de servicios del ITM para obtener retribuciones deseadas en el trabajo.	103

Figura 8. Conocimiento de la Misión, Visión y principios del ITM por parte de los contratistas de prestación de servicios.	105
Figura 9. Concepto de los contratistas de prestación de servicios respecto al reconocimiento del ITM cuando cumplen con sus objetivos y metas.	106
Figura 10. Concepto de los contratistas de prestación de servicios respecto a recibir adecuada retroalimentación por su desempeño laboral	107
Figura 11. Concepto de los contratistas de prestación de servicios respecto a si su trabajo es evaluado en forma justa.	108
Figura 12. Concepto de los contratistas de prestación de servicios respecto a si la entidad le reconoce la calidad, capacidades, habilidades y resultados de su desempeño.	109
Figura 13. Concepto de los contratistas de prestación de servicios respecto a si es justa la remuneración económica que reciben dadas sus funciones.	110
Figura 14. Concepto de los contratistas de prestación de servicios respecto a si reciben una compensación acorde a sus habilidades y experiencia.	111
Figura 15. Concepto de los contratistas de prestación de servicios respecto a la comparación de su compensación con la compensación de otras empresas.	112

Figura 16. Concepto de los contratistas de prestación de servicios respecto a si la comparación está en consonancia con la situación y marcha económica del ITM.	113
Figura 17. Concepto de los contratistas de prestación de servicios respecto a si el ITM es un buen lugar para trabajar.	114
Figura 18. Concepto de los contratistas de prestación de servicios respecto a si recomendarían a un amigo o familiar trabajar en el ITM.	115
Figura 19. Concepto de los contratistas de prestación de servicios respecto su permanencia en la Institución si les ofrecieran otro trabajo.	116
Figura 20. Concepto de los contratistas de prestación de servicios respecto a su grado de satisfacción por la trayectoria en el ITM.	117
Figura 21. Concepto de los contratistas de prestación de servicios respecto a la posibilidad de cambio de empresa.	118
Figura 22. Concepto de los contratistas de prestación de servicios respecto a si fue buena elección de haber ingresado a la institución.	119

GLOSARIO

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: estudio de los individuos y de los grupos que actúan en las organizaciones. Retrata la interacción continua que existe entre las personas y las organizaciones, las cuales se influyen de forma recíproca.

CONTRATISTA: persona a la que se encarga la realización de una obra o servicio por contrato.

INTERÉS MUTUO: metas y objetivos que comprometen a los individuos y a la organización.

MOTIVACIÓN: es la acción o efecto de motivar. Lo que nos hace actuar.

ORGANIZACIÓN: asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

OUTSOURCING: contratación externa de labores y servicios que sirve como estrategia para una mayor productividad y eficiencia en la empresa.

RESUMEN

Título del trabajo: Condiciones motivacionales que influyeron en la relación entre el ITM y los contratistas de prestación de servicios durante el periodo 2007-2010.

Autor: Raul Gilberto Salazar Saldarriaga

Título Otorgado: Magister en Administración

Asesor del Trabajo: Oscar Mauricio Londoño Muñoz

Programa de donde Egresó: Facultad de Ciencias Administrativas

Ciudad: Medellín

Año: 2011

Este documento se enfocó en una propuesta de intervención para el manejo de los contratos de prestación de servicios de tal forma que permitan el fortalecimiento de la motivación y las relaciones con los contratistas en el Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín.

Este estudio se originó por la problemática que tienen las instituciones públicas de educación superior para suplir semestralmente puestos de trabajo transitorios, transitoriedad que se convierte en la prestación de un servicio permanente por parte de contratistas.

El ITM por la necesidad del servicio y para poder cumplir con todos sus procesos y compromisos acude a la figura de contratos de prestación de servicios. Por ser los contratistas una población laboral altamente representativa del total de la organización, la investigación se abordó desde el comportamiento organizacional relacionado con las diferencias o similitudes de intereses y motivación de los contratistas y la institución.

Para identificar los intereses de los contratistas y de la organización en torno a la problemática, esta investigación aplicó como instrumento una encuesta a 136 contratistas y una entrevista a 5 directivos.

A partir de los hallazgos, el análisis de los resultados y el diagnóstico de la investigación, se presentó una propuesta de intervención con el fin de mejorar las condiciones de los contratistas en el instituto.

ABSTRACT

This document focused in a proposal of intervention in the handling of the contracts of rendering of services in such a way, that they allow the strengthening of the motivation and the relations with the contractors at Instituto Tecnológico Metropolitano of Medellín.

This study was carried out due to the problems that the public institutions of higher education have in order for them to provide temporary jobs each semester. This condition turns into a permanent rendering of a service that has to be assumed by the contractors.

Because of the need the ITM has for having this service and to be able to fulfill its commitments and processes, the institution comes to the modality of rendering of services contracts. Due to the fact that the contractors are a labor population highly representative of the whole of the organization, the research was tackled from the impact in the organizational behavior related to the differences or similarities of interests and motivation of the contractors and the institution.

To identify the interests of the contractors and the organization's concerning the problematic, this research was carried out by delivering a survey to 136 contractors and interviewing 5 managers.

As of the findings, the analysis of the results and the diagnosis of the research, a proposal of intervention was submitted in order to improve the conditions of the contractors at ITM.

INTRODUCCIÓN

En las instituciones públicas de educación superior como lo es el Instituto Tecnológico Metropolitano se presenta una problemática permanente con los contratistas de prestación de servicios que impacta el comportamiento dentro de la organización.

Los contratos de prestación de servicios en el ITM pueden generar diferencias en variables de comportamiento relacionadas con el interés mutuo y la motivación, esas diferencias pueden incidir negativamente en el trabajador y ocasionar un menor desempeño laboral y un comportamiento organizacional diferente. Si bien, todos los contratos de prestación de servicios se ajustan a la legislación colombiana, éstos pueden generar desventajas a la institución, y adicionalmente, en un futuro, si no se toman correctivos oportunamente, pueden crear conflicto laboral y legal.

Para entender el comportamiento organizacional relacionado con intereses y motivación ha sido necesario conocer los estudios y pensamientos realizados desde las escuelas de administración de Taylor y McGregor, pasando por las diferentes teorías de la motivación laboral hasta los escritos e investigaciones recientes de diferentes autores nacionales y extranjeros.

También fue necesario conocer, tanto el marco legal como la solución que se le ha dado a la problemática a nivel mundial y en el ámbito local con la implantación del Outsourcing.

Esta investigación pretende demostrar que existen diferencias entre los intereses del ITM hacia los contratistas de prestación de servicios y los intereses de los contratistas hacia el ITM que pueden no ser convenientes para la relación que debe existir entre las partes.

Al final se presentó una propuesta de intervención en el manejo de los contratos de prestación de servicios que permitan el fortalecimiento de la motivación y las relaciones con los contratistas en el Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín.

OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer un plan de intervención en el manejo de los contratos de prestación de servicios que permitan el fortalecimiento de la motivación y las relaciones con los contratistas en el Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín.

Objetivos Específicos

Identificar los intereses que tiene el ITM con los contratistas de prestación de servicios y viceversa.

Determinar la incidencia del conflicto de intereses entre el ITM y sus contratistas de prestación de servicios sobre la motivación laboral.

Elaborar un plan de intervención en los contratos de prestación de servicios que facilite el aumento en la motivación de estas personas.

Propósito

Esta investigación pretende demostrar que existen diferencias entre los intereses del ITM hacia los contratistas de prestación de servicios y los intereses de los contratistas hacia el ITM que pueden generar diferentes situaciones motivacionales.

HIPÓTESIS

Las diferencias motivacionales de algunos contratistas de prestación de servicios se debe a que los intereses del ITM hacia ellos son diferentes a los intereses de estos hacia el ITM.

CONDICIONES MOTIVACIONALES QUE INFLUYERON EN LA RELACIÓN ENTRE EL ITM Y LOS CONTRATISTAS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DURANTE EL PERIODO 2007-2010

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de Área Problemática

Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados con insumos como entradas, procesos internos y salidas a otro proceso o al entorno. Las instituciones de educación superior, como cualquier organización, son sistemas sociales abiertos. Los sistemas abiertos se diferencian de los cerrados en que toman insumos (entradas) del exterior y las devuelven procesadas a ese exterior.

El principal “insumo” de cualquier organización son las personas. En las empresas las personas se ocupan de todo tipo de tareas, desde la limpieza de los baños hasta el trabajo de laboratorio en pos de la consecución de una nueva vacuna para la malaria. Las universidades e instituciones de educación superior tiene un fin: educar, formar. Para cumplir con la misión, con las metas y con los objetivos trazados en un plan de desarrollo, las instituciones de educación requieren de insumos: estudiantes, profesores, empleados y contratistas de prestación de servicios, entre otros. Los primeros son entradas obligadas dentro del proceso general educativo, es decir, sin los estudiantes no sería posible cumplir la misión. Los segundos y terceros son entradas necesarias que la universidad debe seleccionar, según perfiles, experiencia y presupuesto, estos, sin lugar a dudas, hacen parte de la organización, la universidad no puede existir sin ellos, sus contratos son a término fijo, término indefinido, docentes ocasionales, docentes de tiempo completo y docentes de cátedra. Sin embargo, existen los cuartos en la lista: los contratistas de prestación de servicios, estos en cambio, “no

son tan necesarios”, las universidades pueden existir sin ellos por algún tiempo, pero se requieren para hacer ciertas tareas o elaborar productos que no son el negocio central. Los contratistas de prestación de servicios como su nombre lo indica prestan un servicio, no indispensable pero si necesario.

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en las necesidades y en sistemas de valores y actitudes muy arraigados en las personas. A pesar de ello, la empresa y los trabajadores deben entenderse, complementarse y utilizarse de la mejor manera posible en beneficio de las metas y objetivos que entre unos y otros, no deben ser distantes.

El comportamiento humano en un mismo ambiente de trabajo académico de cualquier institución de educación superior, como lo es el Instituto Tecnológico Metropolitano, no sólo está influenciado por la diversidad de la masa crítica¹ en los trabajadores del conocimiento, sino también por una serie de factores legales como el tipo de contrato, el salario, las prestaciones sociales, los reglamentos, las normas, y factores culturales como las creencias, los valores, la motivación, los intereses que influyen decididamente en la cotidianidad de la organización y que pocas veces se aborda para determinar el porqué de ciertos comportamientos.

La tipificación de una cultura está asociada con costumbres, creencias, normas sociales, situación geográfica, lengua, religión, reglamentos, manuales de convivencia. El personal del ITM está conformado por individuos de muchas regiones colombianas, con costumbres y creencias disimiles, con diferentes

¹ En sociología se define como masa crítica de un fenómeno el número de individuos involucrados a partir del cual dicho fenómeno adquiere una dinámica propia que le permite sostenerse y crecer por sí mismo.

religiones; son similares la lengua, las normas y los reglamentos de origen institucional y oficial.

Los contratos de prestación de servicios en el ITM pueden ser inconvenientes en algunas de las dependencias y pueden llegar a generar malestar entre las partes, es decir, entre el contratista y quien recibe el servicio, la insatisfacción se debe a situaciones como: en primer lugar, a la necesidad de la continuidad del servicio que se ve interrumpido por la normativa en la contratación o por la renuncia de quien presta el servicio y, en segundo lugar, porque la homogeneidad en las tareas, productos y en los resultados ocasiona un menor desempeño laboral y un comportamiento organizacional diferente. Si bien, todos los contratos de prestación de servicios se ajustan a la legislación colombiana, éstos pueden generar desventajas a la institución, y adicionalmente, en un futuro, pueden crear conflicto laboral y legal.

Un elemento fundamental en la conformación y desarrollo de las organizaciones es la cultura y subculturas que se originan por la heterogeneidad de las personas, por las normas y políticas y por situaciones sociales tanto al interior de la empresa como en su entorno.

Morgan se refiere a las Culturas y Subculturas Colectivas:

La influencia de la cultura es raramente uniforme. Solamente como individuos dentro de una cultura puede haber diferentes personalidades mientras comparten mucho en común también con grupos y organizaciones. Es el fenómeno conocido como “cultura colectiva”. Las organizaciones son mini-sociedades que tienen sus propios patrones o modelos de cultura y subcultura. Así, una organización puede verse a sí misma como un equipo o familia que cree en el trabajo en común Tales patrones de creencias compartidas, divididos o integrados, y soportados por

varias normas operativas y rituales, pueden ejercer una influencia decisiva de la organización para conseguir los retos que afronta. (Morgan, 1996. p. 68)

“Cuando hablamos de cultura nos estamos refiriendo a los modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario” (Morgan, 1996. p. 68).

1.2. Formulación del problema.

Preguntas de investigación.

Cabe entonces dentro del planteamiento del problema hacer una pregunta:

¿Cuáles son las condiciones motivacionales que priman en la relación entre los contratistas y el ITM?

Sera necesario resolver algunas preguntas adicionales que ayuden a solucionar la pregunta principal, tales como:

- ¿Existe en la institución una política para los contratos de prestación de servicios?
- ¿Qué busca la administración del ITM cuando acuden a este tipo de contrataciones?
- ¿Será que el ITM tiene claro su interés frente a los contratistas por prestación de servicios?
- ¿Será que los contratistas por prestación de servicios tiene claro sus intereses frente al ITM?
- ¿Qué motiva a los contratistas de prestaciones de servicios en el ITM?

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Comportamiento Organizacional

2.1.1 *Interés mutuo*

Según Morgan (1996) las investigaciones del biólogo Ludwing Von Bertalanffy indican que el hecho de comprender los sistemas biológicos aproxima a las organizaciones como organismos abiertos.

Las organizaciones son sistemas abiertos que necesitan gestionar cuidadosamente, satisfacer y equilibrar sus necesidades internas y adaptarse a las circunstancias ambientales o del entorno (Morgan, 1996. p 38).

Morgan cuando aborda el tema de intereses dentro de la organización indica:

Cuando hablamos de “intereses” hablamos de un complejo equipo de predisposiciones que abarca ambiciones, valores, deseos, expectativas y otras orientaciones e inclinaciones que conducen a una persona a actuar en una dirección en vez de en otra. En la vida diaria tendemos a pensar en los intereses de modo espacial, como áreas de conocimiento que queremos preservar o agrandar o como posiciones que nos gustaría proteger o conseguir. Vivimos en medio de nuestros intereses, frecuentemente vemos a otros como “usurpándolos” y en seguida nos ponemos en defensa o ataque destinado a sostener o mejorar nuestra posición. (Morgan, 1996. p. 38)

Para Morgan (1996) una manera de particular relevancia para entender la política de la organización es concebir los intereses en términos de tres campos

interrelacionados relativos a la labor organizativa, carrera y vida personal de uno mismo.

Según Morgan (1996) Los empleados traen al lugar de trabajo aspiraciones y visiones como lo que su futuro puede acarrear, proporcionando las bases para los intereses de carrera que pueden ser independientes del trabajo que se realiza. También trae sus personalidades, actitudes privadas, valores, preferencias y creencias y obligaciones ajenas al trabajo, permitiendo a estos intereses configurar el modo en que actúan en relación con ambos: trabajo y carrera.

Para Chiavenato (2005) Las organizaciones son sistemas sociales que están constituidas con base en un interés mutuo. El interés mutuo se da porque las organizaciones necesitan a las personas y éstas también necesitan a las organizaciones. Las organizaciones tienen un propósito humano, el objetivo de cualquier empresa siempre será la sociedad, la comunidad. Las organizaciones se constituyen y sostienen basándose en algún interés mutuo que comparten los integrantes. Las personas en las organizaciones están para alcanzar sus propias metas y, al mismo tiempo, las organizaciones necesitan personas que les ayuden para lograr sus objetivos organizacionales. Si no existen estos intereses mutuos, no tiene sentido tratar de reunir un grupo e impulsar la cooperación entre ellos, porque no hay una base común en la cual se desarrolle tal estructura. El interés mutuo genera metas superiores que integran los esfuerzos y los recursos de los individuos y los grupos. El resultado es que todos se sienten comprometidos con la solución de problemas de la organización en lugar de alejarse de ellos o enfrentarse entre los grupos buscando acrecentar los problemas o creando rivalidades por celos profesionales en la consecución de logros.

Para Arana (2010) el concepto de organización procede del hecho de que el individuo es incapaz de satisfacer todas sus expectativas por sí mismo, necesita de los demás para cumplir sus propias necesidades. En tanto varias personas

coordinan sus esfuerzos, terminan llegando a la conclusión de que juntos pueden conseguir más que actuando aisladamente. Por eso, con el propósito de sumar esfuerzos y superar las limitaciones individuales, las personas se agrupan para formar organizaciones formales o informales orientadas al logro de objetivos comunes, que pueden ser transitorios o permanentes.

Según Arana (2010) en la medida en que se administren bien las organizaciones, éstas sobreviven o crecen. Para crecer, las organizaciones requieren mayor número de personas para la ejecución de sus actividades, las personas al ingresar en las organizaciones persiguen objetivos individuales que no siempre son compatibles con quienes desde un principio conformaron las organizaciones. Esto hace que gradualmente los objetivos organizacionales se alejen de los objetivos individuales de los nuevos participantes, generándose de esta manera una variedad de comportamientos e intereses aislados y complejos entre el individuo y la organización.

Tanto individuos como organizaciones tienen intereses mutuos, objetivos por alcanzar. Las organizaciones, luego de un proceso de evaluación, seleccionan sus recursos humanos para alcanzar, con ellos y mediante ellos, objetivos organizacionales (producción, rentabilidad, reducción de costos, ampliación de mercado, satisfacción de necesidades de la clientela, etc.). Una vez reclutados y seleccionados, los individuos tienen objetivos personales que luchan por alcanzar, y muchas veces se valen de la organización para lograrlo.

Según Arana (2010) la organización es un conjunto de empleados que están buscando un objetivo. Por lo general, la utilidad es el interés común. Las personas consideran al sitio laboral como un medio para alcanzar sus metas y, al mismo tiempo, las empresas necesitan personas que les ayuden para lograr sus objetivos empresariales. Si no existen estos intereses mutuos, no tiene sentido tratar de

reunir un grupo e impulsar la cooperación entre ellos, porque no hay una base común.

El interés mutuo genera metas superiores que integran los esfuerzos y los recursos de los individuos y las organizaciones. Todos se sienten alentados a enfrentar los problemas de las empresas en lugar de enfrentarse unos con otros.

El interés mutuo conlleva intercambio de recursos y se desarrolla mediante los contratos psicológicos entre hombres y sistemas, entre hombres y grupos, y entre sistemas y subsistemas, en los que prevalece el sentimiento de reciprocidad; cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo a cambio. En este intercambio de recursos, si desaparece o disminuye el sentimiento de reciprocidad ocurre una modificación dentro del sistema.

Las personas forman una organización o se vinculan con algunas, porque esperan que su participación satisfaga algunas necesidades personales. Para obtener estas satisfacciones, las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o a hacer inversiones personales (capacitación, esfuerzos, cambio de actitudes, etc.) en la organización, ya que esperan que la satisfacción de sus necesidades personales sea mayor que los costos, y evalúan el grado de satisfacción alcanzada y los costos, mediante una escala de valores.

Existe siempre una relación de intercambio entre los individuos y la organización. El medio por el cual se satisfacen los objetivos individuales determina su percepción acerca de la relación, que podrá observarse como satisfactoria por las personas que perciben que sus recompensas cubren sus expectativas. El individuo ingresa en la organización cuando espera que su satisfacción sea mayor que los esfuerzos personales. Si cree que los esfuerzos personales sobrepasan

las satisfacciones que obtiene, estará dispuesto a dejar la organización, si le es posible.

Según Arredondo (2010) Las empresas tienen un propósito humano, se crean y se mantienen basándose en algún interés mutuo que comparten los integrantes. Las personas consideran a las organizaciones como medios para alcanzar sus propias metas y, al mismo tiempo, las organizaciones necesitan que les ayuden a lograr sus objetivos organizacionales.

Para comprender el comportamiento humano en el trabajo es necesario establecer las relaciones de reciprocidad que los individuos tienen con la organización y la organización con ellos. Estudiosos y teóricos de la administración y de la organización han sugerido medidas de eficacia administrativa en función del factor humano.

Para Arredondo (2010) entre directivos y gerentes a veces existen intereses que solo buscan satisfacer objetivos particulares a un proyecto o departamento pero que no se alinean con los intereses generales de la organización.

Cuando se habla de intereses también se habla de ambiciones, valores, deseos, expectativas y otras orientaciones e inclinaciones que llevan a una persona a actuar de una manera o de otra. Los intereses personales implican tomar posición. En las organizaciones cada individuo, cada actor tiene intereses que perseguir. Si bien se ha considerado que las organizaciones son empresas racionalmente integradas que persiguen metas comunes, otra mirada ve a las organizaciones como amplias redes de personas con intereses diversos que se reúnen por conveniencia, por ejemplo para llevar a cabo su vida, realizar una carrera o perseguir ambición u objetivo. Las organizaciones son coaliciones y están hechas de coaliciones y la construcción de coaliciones es una dimensión

importante de casi toda la vida de la organización. Las coaliciones prosperan cuando grupos de individuos cooperan juntos con relación a asuntos, acontecimientos o decisiones comunes a para desarrollar valores o ideologías específicas.

2.1.2 Las organizaciones como sistemas abiertos

Para Chiavenato (2005) Las organizaciones son sistemas abiertos lo que significa que están en continua interacción con el entorno. Las organizaciones como partes hacen parte de un todo mayor que es la sociedad. Las partes que forman el todo no se pueden observar ni estudiar aisladamente, es necesario por lo tanto, estudiarlas dentro del sistema. Los sistemas necesitan de insumos o entradas que son los que a través de procesos producen salidas.

La homeostasia es la tendencia del sistema abierto a permanecer en equilibrio dinámico lo que se logra a través de la energía que se importa y exporta. La adaptabilidad es el cambio en la organización del sistema, su interacción para conseguir el estado de equilibrio en los diferentes ambientes es posible gracias al proceso de retroalimentación. La morfogénesis es el producto de la capacidad de adaptación del sistema abierto del sistema a su entorno. La entropía negativa o negantropía es el proceso de los sistemas abiertos para poder sobrevivir que consiste en reabastecerse de insumos y de energía más allá de sus necesidades básicas para poder mantener indefinidamente su estructura organizacional. Así, los sistemas abiertos evitan la entropía, que es el producto que lleva a todas las formas organizadas al desgaste, la desorganización, la desintegración y, finalmente la muerte y absorbiendo cantidades de energía superiores a las que regresan al ambiente en forma de productos o servicios. La sinergia que es lo contrario de entropía, representa el esfuerzo simultáneo de

varias partes o subsistemas de la organización en beneficio de una misma función. Es decir, la sinergia tiene el efecto de multiplicar las partes y provocar que el resultado de una organización no sea igual a la suma de las partes ni de sus insumos. La aritmética de las organizaciones no es la aritmética tradicional. Cuando en un sistema la suma de las partes alcanza el objetivo entonces se produce entropía, hay pérdida en el sistema. Lo importante es ver la organización entera y no tan sólo cada una de sus partes.

2.1.3 Las organizaciones como sistemas sociales

Según Chiavenato (2005) Las organizaciones son sistemas sociales, sistemas compuestos por personas que tienen una integración continua e incesante. Lo demás no es más que la plataforma de trabajo como son los edificios, instalaciones, computadores, insumos. Las contribuciones que cada persona aporta a la organización varían no sólo en función de sus conocimientos, competencias y diferencias individuales sino de los sistemas que emplea la organización.

Al reflexionar sobre la organización y los seres humanos trabajando dentro de estas, encontramos que las empresas son sistemas sociales abiertos y que el concepto de sistema social da por supuesto que todo grupo de personas se acostumbra a vivir en común de una manera estructurada. Siempre existe un orden mínimo y en este sentido, los hombres actúan y se comportan siempre dentro del marco de un sistema social, que cada uno percibe con una claridad diferente. Un sistema social existe cuando hay un grupo de personas que, orientadas casi siempre por unas normas culturales, influyen regularmente unas sobre otras por razón de las expectativas sociales. El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en las

necesidades y en sistemas de valores muy arraigados en las personas. A pesar de ello, la empresa y los trabajadores deben entenderse, complementarse y utilizarse de la mejor manera posible en beneficio de las metas y objetivos que entre unos y otros no deben ser distantes.

2.1.4 Diferencias individuales y de personalidad

Las personas son el principio, el centro y el fin de las organizaciones. Las personas crean y manejan las organizaciones, las hacen exitosas o las llevan a la quiebra.

Para Chiavenato (2005) El comportamiento individual de las personas, que se caracteriza por las diferencias individuales y las de personalidad, es un aspecto importante en las organizaciones. Las personas tienen muchas cosas en común pero también muchas cosas diferentes (pensar, actuar, sentir). No existen dos organizaciones iguales y tampoco existen dos personas iguales.

Conformar una organización funcional acorde a las necesidades, planes y proyectos institucionales no es nada fácil, pero puede lograrse seleccionando el personal adecuado con los perfiles laborales y profesionales que el trabajo requiere, es necesario actuar con autoridad flexible, saber comunicar y motivar de forma que el individuo satisfaga sus necesidades a través de la realización de los objetivos organizacionales.

2.1.5 Las Organizaciones como sistemas políticos

Las organizaciones deben entenderse como sistemas de gobierno que varían una de otra. Las organizaciones son intrínsecamente políticas ya que deben encontrar la manera de ordenar y direccionar a las personas que allí laboran con diversas potencialidades y conflicto de intereses. La consulta y la negociación son instrumentos que permiten a las personas arreglar diferencias, esos instrumentos proporcionados por la sociedad conllevan a la visión de lo que es político. Aristóteles recomendó la política como medio de reconciliación entre la población y el estado.

En las organizaciones autocráticas el poder descansa en un individuo que toma todas las decisiones importantes, en la organización burocrática la autoridad la proporcionan los textos escritos, es decir, las leyes, normas y reglamentos. En las organizaciones tecnocráticas el poder, dominio o autoridad se ejerce a través del conocimiento. La democracia proporciona poder y autoridad a los individuos elegidos por voto popular.

Las organizaciones son sistemas con actividad política y se manifiesta en los conflictos y juegos de poder que a menudo ocupan el escenario central, invisible para algunos, pero latente en los implicados.

La diversidad en la política organizativa, dada por las diferentes formas de pensar de los individuos, debe ser resuelta por medios políticos sea cual sea el medio. La elección del medio depende de las relaciones de poder entre los implicados.

2.2 Motivación

2.2.1 Conceptos de motivación

Según el Diccionario de uso español (Molinar, p. 398) la Motivación es la acción o efecto de motivar. Motivar es aducir o explicar los motivos o razones de cierta cosa, también apoyar, fundamentar.

En el Diccionario Ideológico de la Lengua Española (Casares, p. 572) Motivar es dar causa o motivo para una cosa. Explicar el motivo que se ha tenido para una cosa. Como adjetivo: Motivo: que mueve o tiene eficacia o virtud para mover.

Para el diccionario Pequeño Larousse, Motivación es la acción o efecto de motivar. Lo que nos hace actuar. Motivar es dar motivo para una cosa: Motivar una intervención. Explicar el motivo que se tiene para hacer algo: Motivar una sentencia. Impulsar a actuar.

En el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española, Motivación es la acción y efecto de motivar, explicar el motivo por el que se ha hecho una cosa. Motivar es dar causa o motivo para una cosa. También es dar o explicar la razón o motivo que se ha tenido para hacer una cosa.

Según Schein (1982) buena parte de la diferencia que se encuentra en la motivación humana se puede entender sólo si nos damos cuenta de la multiplicidad de fuerzas que actúan en cada niño durante la etapa de crecimiento y de la complejidad de ego ideal en cada ser humano. Las ocupaciones que escogemos, el tipo de relaciones íntimas que buscamos, el tipo de familia que queremos, el tipo de organización a la que deseamos pertenecer o en la que queremos trabajar, se pueden ver todas como un proceso por medio del cual

tratamos de formarnos un concepto de nosotros mismos y llegar a uno que valoramos.

Para Schein (1982) la conducta humana es el resultado complejo de nuestras intenciones, de la forma como percibimos una situación inmediata y de los supuestos o creencias que tenemos sobre una situación y sobre la gente que está en ella. Estos supuestos están basados a su vez, en nuestra experiencia pasada, en normas culturales y en lo que otros nos han enseñado a esperar.

Para Schein (1982) el principal motivador de la persona adulta es la necesidad de mantener y desarrollar un concepto bueno de sí mismo.

Según Robins (1996) existen variables como la edad, el sexo, el estado civil, el número de personas a cargo, la antigüedad en el puesto de trabajo, las habilidades físicas y las habilidades intelectuales que afectan la forma de actuar de un empleado dentro de la organización, es decir, afecta su comportamiento individual.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. En el ejemplo del hambre, evidentemente tenemos una motivación, puesto que éste provoca la conducta que consiste en ir a buscar alimento y, además, la mantiene; es decir, entre más hambre tengamos, más directamente nos encaminaremos al satisfactor adecuado. Si tenemos hambre vamos al alimento; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el

impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

La motivación es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin y, por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo o, lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo.

La motivación es resultado de la interacción del individuo con la situación. De manera que al analizar el concepto de motivación, se tiene que tener en cuenta que su nivel varía, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes.

Para explicar la relación motivación-conducta, se debe partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas.

Según Chiavenato (1985), existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

- a) El comportamiento es causado: Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente,
- b) El comportamiento es motivado: Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento,
- c) El comportamiento está orientado hacia objetivos: Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

Si se enfoca la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

Homeostasis: Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.

Estímulo: Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.

Necesidad: Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.

Estado de tensión: La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.

Comportamiento: El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.

Satisfacción: Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía. La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

2.2.2 Motivación Laboral

Para Davis & Newstrom (1991) aunque unas cuantas actividades humanas se producen sin motivación, casi todo el comportamiento consciente es motivado o causado. No se requiere motivación para que crezca el cabello, pero sí para ir a cortárselo. El trabajador no necesita motivación para cumplir con su deber laboral, pero sí requiere motivación para emprender una actividad en vez de otra, quizá una tarea sea más larga que otra, en este caso la motivación por la elección

puede ser el tiempo, por otro lado, una actividad puede ser más fácil que otra, en este caso la motivación se relaciona con la comodidad o actitud frente a la tarea.

Para Toro (1992) la motivación es aquel aspecto de la realidad personal que nos mueve, que imprime orientación y energía a los deseos e intenciones del hombre hasta el punto de hacerlo actuar en la dirección de su logro y realización.

Una variable motivacional es cualquier realidad externa a la persona (Toro, 1992) o propia de su funcionamiento interno que le mueve a experimentar preferencias, a persistir en una actuación dada o a comprometer más o menos esfuerzo en ella.

Para Toro (1992) cualquier realidad externa se refiere a toda situación, hecho, persona o circunstancia que en un momento dado afecta a una persona, es decir, la involucra o influye en ella de algún modo.

Según Toro (1992) se pueden agrupar muchas variables externas en pocas categorías:

- a) las condiciones físicas del puesto de trabajo, donde se incluyen condiciones de iluminación, temperatura, humedad, exposición a ruidos, exposición a sustancias contaminantes y otros aspectos externos circundantes al ámbito laboral
- b) las características de la tarea, que incluye condiciones como la variedad de las operaciones que debe efectuar quien desempeña un puesto de trabajo, la permanencia o cambio en el puesto de trabajo, el mayor o menor contacto con otras personas y cierta autonomía
- c) las condiciones organizacionales y administrativas tales como el clima social de trabajo, las políticas de la empresa, las metas y objetivos, los esquemas de evaluación y desarrollo y el estilo gerencial

d) las condiciones sociales como el contacto permanente con los clientes, con colegas, compañeros de trabajo o con funcionarios de otras empresas.

Toro (1992) presenta la siguiente clasificación general de condiciones internas sobre las cuales se conocen evidencias a cerca de su valor motivacional:

Las variables fisiológicas: Corresponden a las necesidades de alimento, líquido y oxígeno, de intercambio sexual, de descanso y abrigo o todo otro requerimiento indispensable para que el cuerpo mantenga su equilibrio.

Las variables psicológicas: Están relacionadas con las condiciones personales de carácter cognitivo o afectivo que permiten a la persona derivar conceptos o sentimientos de agrado o desagrado de su experiencia. Incluye conceptos y juicios de toda clase a cerca de la actividad ocupacional, los juicios sobre sí mismo y de los demás, las expectativas, los valores, las actitudes y creencias y todos los efectos y sentimientos relacionados consigo mismo, con los demás y con el trabajo.

Finalmente, están las variables psicosociales y se refieren a las condiciones internas cuyo carácter y naturaleza están dados por su origen en la interacción del individuo con los demás en la vida social. Dentro de estas variables están el reconocimiento, el deseo de afecto por parte de otros, el interés de poder y el de afiliación.

Para Robins (1996) la Motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación. La motivación es diferente entre los diferentes grupos de personas y en cada persona. Una persona puede sentirse aburrida a los 20 minutos de estar leyendo un libro sobre psicología infantil, pero puede leer otro sobre la evolución del universo por muchas horas sin asomo de aburrimiento.

Algunos estudiantes sienten motivación por una determinada carrera como ingeniería industrial y otros no sienten ninguna atracción por esa carrera y en cambio prefieren medicina u odontología. Un trabajador puede verse motivado por un aumento de salario, quizá por la necesidad que tenga de más dinero para suplir una necesidad y otro no vea un aliciente en el dinero pero si ser reconocido como un buen trabajador.

Según Kreitner & Kinicki (1996) el termino motivación deriva de la palabra latina *moveré*, que significa mover. En el contexto del comportamiento organizacional motivación representa “aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos”.

Según Chiavenato (1997) la motivación busca explicar el porqué del comportamiento de las personas. La administración científica de Taylor y sus seguidores se basa en la concepción del homo economicus, según el cual el comportamiento del hombre es motivado exclusivamente por la búsqueda de dinero y por las recompensas salariales y materiales del trabajo.

Para González & Olivares (1999) la motivación comprende tanto los procesos individuales que llevan a un trabajador a actuar y que se vinculan con su desempeño y satisfacción en la empresa, como los procesos organizacionales que influyen para que tanto los motivos del trabajador como los de la empresa vayan en la misma dirección.

Para Dubrin (2003) la motivación es el proceso por el cual el comportamiento se adapta y se integra con el fin de alcanzar las metas organizacionales. Se sabe que una persona está motivada cuando dedica sus esfuerzos a alcanzar las metas. La motivación es compleja y engloba una amplia variedad de conductas.

Según Heilriegel & Slocum (2004) la motivación representa las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encausada hacia el cumplimiento de las metas y objetivos.

Algunos autores afirman que la motivación se refiere a cómo se inicia el comportamiento, a cómo recibe energía y se mantiene, a cómo es dirigido y al tipo de realización subjetiva que ocurre en el organismo cuando sucede todo lo anterior.

Según Chiavenato (2004) la motivación es un proceso psicológico básico. Al lado de la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, la motivación sobresale como proceso importante para entender el comportamiento humano. La motivación interactúa y actúa en conjunto con otros procesos mediadores y el ambiente. Casi siempre, la motivación se refiere al esfuerzo relativo hacia un objetivo cualquiera.

Para Chiavenato (2004) los seres humanos son motivados por una gran variedad de factores. A una persona le puede gustar su trabajo porque le satisface sus necesidades sociales y de seguridad. No obstante, las necesidades humanas cambian permanentemente de una a otra persona, es decir, lo que motiva a alguien podría no hacerlo mañana y lo que es plenamente motivante para una persona no lo es para otra.

Chiavenato (2004) expone un modelo simple del proceso de motivación que se centra en la persona con una necesidad, ésta trata de satisfacer la necesidad (impulso) a través de un comportamiento dirigido a la meta y desempeñándose con el propósito de alcanzar la meta con el fin de obtener la satisfacción de la necesidad (incentivo o frustración), al final, dependiendo del resultado, será revaluada por la persona.

Para Ivancevich, Konopaske & Matteson (2006) el punto de partida de la motivación es el individuo, el empleado. Se puede decir que en el empleado se origina un ciclo donde intervienen seis estados. El primer estado es la deficiencia en las necesidades tanto básicas como de niveles superiores y que a través del tiempo han sido abordadas, estudiadas y planteadas por diferentes investigadores. El segundo estado corresponde a la búsqueda de forma de satisfacer las necesidades, para ello se elige un curso de acción y se ingresa en el tercer estado que es un comportamiento dirigido a las metas a los resultados. El cuarto estado es la evaluación del desempeño o evaluación de las metas lograda, esa evaluación genera el quinto estado que es la recompensa o castigo. Finalmente, el empleado evalúa el resultado y hace una reevaluación de las deficiencias en las necesidades. Aquí se inicia nuevamente el ciclo.

Para Jones & George (2006) la motivación se puede definir como las fuerzas psicológicas que determinan la dirección del comportamiento de una persona en una organización, el nivel de esfuerzo que realiza el individuo y el nivel de persistencia de una persona frente a los obstáculos.

Para Ivancevich, Konopaske & Matteson (2006) la motivación es la disposición para desempeñarse y se relaciona con la voluntad y disposición de una persona para esforzarse en alcanzar el desempeño laboral. Según estos autores la motivación consta de tres componentes: dirección, intensidad y persistencia.

La dirección se relaciona con lo que el individuo elige cuando se le presentan varias opciones. Al enfrentar una tarea rutinaria o solicitada por un superior, el empleado opta por ejecutarla de inmediato o hacer una actividad diferente antes de iniciar la primera. No siempre lo prioritario y esencial para la organización o para el jefe es lo prioritario para el trabajador.

La intensidad de la motivación se refiere a la fuerza de la respuesta una vez que se hace la elección. Un empleado puede optar, de varias opciones, desarrollar la tarea solicitada por su jefe pero con poca intensidad o gusto.

La persistencia se refiere a la resistencia del comportamiento o al tiempo que se esfuerza una persona. Algunas personas enfocan su comportamiento en la dirección apropiada y con un grado elevado de intensidad, pero por muy poco tiempo.

La motivación es la presión interna que surge de una necesidad, también interna, (Soto, 2002; Chiavenato, 2006) que excita las estructuras nerviosas (por vía electroquímica) y origina un estado lleno de energía que impulsa al organismo a actuar, dando inicio a una determinada conducta, guiándola y manteniéndola hasta que se alcanza una meta, objetivo o incentivo o simplemente bloquea una respuesta.

Los empleados son personas con complejas necesidades que deben satisfacerse. Estos trabajan bien cuando están motivados por las tareas a realizar y el proceso de motivación de permitir al personal conseguir recompensas que satisfagan sus necesidades personales.

2.3 Teorías Sobre La Motivación

Las primeras teorías sobre motivación aparecieron en los años 50 con la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow (1954), la Teoría de la Motivación-Higiene del psicólogo Frederick Herzberg (1959) y la Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor (1960).

Maslow presenta en su teoría de la jerarquía cinco (5) necesidades del ser humano, estas son: a) fisiológicas que incluye el hambre, la sed, el abrigo, el sexo y otras necesidades corporales; b) de seguridad que incluye la seguridad y protección de daños físicos y emocionales; c) sociales que incluye afectos, la sensación de pertenencia, aceptación y amistad; d) de estima que incluye factores internos de estima, como el respeto a uno mismo, la autonomía y los logros; y factores externos como el status, el reconocimiento y la atención; y e) de auto-realización que incluye el crecimiento, alcanzar el potencial de uno y la autosatisfacción.

Las necesidades antes descritas forman una pirámide en un orden de inferiores a superiores. Para Maslow el individuo a medida que satisface las necesidades inferiores que son de orden interno a la persona busca satisfacer las necesidades superiores que son de orden externo, ya que éstas no dependen exclusivamente de él, como son el pago de salarios, los puestos de trabajo, el respeto de los superiores.

La teoría de Maslow ha sido debatida por diversas investigaciones posteriores y no se puede asegurar que tal comportamiento pueda comprobarse en toda persona o sea común a un alto porcentaje de ellas.

Davis & Newstrom (1991) interpretan la jerarquía de las necesidades de Maslow indicando que las personas tienen necesidades que desean satisfacer y las ya cubiertas no son tan motivantes. Significa que los empleados se sienten más entusiasmados por lo que están buscando que por lo que ya tienen. Seguramente reaccionan de manera de proteger lo alcanzado pero avanzan con ahínco cuando quieren algo más.

En la teoría de las necesidades Maslow afirma, Toro (1992), que las necesidades internas insatisfechas determinan y regulan el comportamiento del individuo, por lo tanto, son motivacionales.

Para Toro (1992) las necesidades básicas de Maslow constituyen una jerarquía de tal modo que sólo se reacciona a las de mayor orden jerárquico cuando se ha logrado satisfacer las de menor nivel.

Según Ivancevich, Konopaske & Matteson (2006) los aspectos a resaltar en la teoría de las necesidades de Maslow son:

- 1) cuando el empleado ha satisfecho una necesidad, esa necesidad ya no motiva. Por ejemplo, si el trabajador con un aumento de salario considera que su necesidad ya fue satisfecha, el dinero ya no lo motiva.
- 2) una necesidad insatisfecha ocasiona frustración, conflicto y estrés. Las necesidades insatisfechas pueden desencadenar en comportamientos y desempeños indeseables.
- 3) las personas sienten la necesidad de crecer y desarrollarse y en ese sentido se orienta su comportamiento, por tanto, se esforzará en ascender dentro de la jerarquía de necesidades.

La teoría X y la teoría Y divide el comportamiento humano en el trabajo en negativo y positivo. El comportamiento negativo: Teoría X, dice que a los empleados les disgusta el trabajo por naturaleza, por disgustarles el trabajo deben ser condicionados y amenazados para alcanzar las metas, los empleados evitarán asumir responsabilidades y por último, la mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y muestran poca ambición.

Para McGregor la Teoría Y comprende los siguientes cuatro aspectos positivos de comportamiento individual en el trabajo:

- 1) los empleados pueden considerar el trabajo tan normal como el descanso o el Juego.
- 2) la gente ejerce autodirección y autocontrol si está comprometida con los objetivos.
- 3) la persona promedio puede aprender a aceptar e incluso buscar asumir responsabilidades
- 4) la capacidad de tomar decisiones innovadoras está ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es patrimonio exclusivo de los que ocupan puestos administrativos.

Como en el caso de la teoría de la jerarquía de las necesidades, la teoría X y teoría Y no tienen suficientes investigaciones y evidencia que sustenten y corroboren los supuestos de McGregor.

La teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg propone que los factores intrínsecos al trabajo como el completar exitosamente la tarea, la libertad y la autonomía, el reconocimiento recibido de otros y el progreso alcanzado en el trabajo son factores motivacionales porque estimulan el buen rendimiento. Por otro lado, factores extrínsecos al puesto de trabajo, como el salario, las circunstancias físicas y sociales del trabajo, la supervisión, la seguridad de empleo y las políticas empresariales son agentes de satisfacción pero no de motivación. Su presencia es higiénica porque evita la aparición de insatisfacción. Herzberg dice que según los resultados de su estudio lo opuesto a satisfacción no es la insatisfacción, y la eliminación de las características insatisfactorias de un puesto de trabajo no necesariamente lo convierte en satisfactorio. Si se desea motivar a la gente en su puesto, Herzberg sugiere dar énfasis a los logros, al reconocimiento, al trabajo mismo, a la responsabilidad y al crecimiento.

Según Robins (1996) estas teorías tienen algunas críticas como: hay limitantes por la metodología, esa metodología da para interpretaciones diferentes, la teoría explica más la satisfacción en el puesto de trabajo no la motivación, no se utilizó una medida global de la satisfacción, pasa por alto las variables situacionales y finalmente, supone una relación entre satisfacción y productividad pero la metodología solo se centró en la satisfacción.

Existen una serie de teorías contemporáneas que complementan las anteriores teorías. Estas teorías tienen mayor aceptación y validez ya que están acompañadas de investigaciones bien documentadas, no obstante, unas y otras ayudan a comprender la motivación de las personas en el trabajo, siendo las últimas las que dan una representación real de la motivación actual de los trabajadores. Sobresalen dentro de las teorías contemporáneas: La Teoría ERC, La Teoría de las necesidades de McClelland, La Teoría de la evaluación cognoscitiva, Teoría de la fijación de metas, Teoría del reforzamiento, Teoría de la equidad y la Teoría de las expectativas.

Para Chiavenato (2005) la incapacidad para satisfacer una necesidad de interacción social puede aumentar el deseo de ganar más dinero o de tener mejores condiciones de trabajo. La frustración puede llevar a la regresión y activar una necesidad de orden más bajo. Muchas personas comen de más cuando se sienten ansiosas o frustradas en cuanto a sus necesidades de orden más alto.

2.3.1 Teoría de las necesidades

Para Toro (1992) la teoría de las necesidades no es un enfoque de la autoría exclusiva de McClelland, se originó en trabajos de Murray en 1938 y contó con las

contribuciones de otros investigadores como Atkinson y Feather. La teoría propone la existencia de tres condiciones motivacionales internas que juegan un papel importante en la determinación del comportamiento social del hombre. Siendo éstas variables de carácter cognoscitivo. El Logro es un interés por la excelencia y el éxito, el Poder es interés por el dominio e influencia sobre otros y la Afiliación es interés por mantener o establecer relaciones interpersonales cálidas.

Según Davis & Newstrom (1991) existen cuatro impulsos motivacionales que las personas tienden a desarrollar como producto del medio cultural en que viven: Logro, afiliación, poder y competencia.

La motivación para el logro es el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar las metas. Un individuo con este impulso desea desarrollarse y crecer, y avanzar por la senda del éxito. El logro es importante por sí mismo, y no por las recompensas que lo acompañan.

La motivación por afiliación es un impulso por relacionarse con las demás personas en un medio social. Las personas con motivo de afiliación trabajan mejor cuando las felicitan por sus actitudes favorables y su cooperación. Además, tienden a seleccionar amigos para que los rodeen y reciben satisfacción interna al estar con éstos.

La motivación por competencia es un impulso por realizar un trabajo de gran calidad. Los empleados motivados por la competencia buscan dominar su trabajo, desarrollar habilidades para la solución de problemas y se esfuerzan por ser innovadores. Lo más importante es que se benefician de sus experiencias. En general, tienden a desempeñar un buen trabajo debido a la satisfacción interna que experimentan al hacerlo y la estima que obtienen de los demás.

La motivación por poder es un impulso por influir en las personas y modificar las situaciones. Las personas motivadas por el poder desean crear un impacto en sus organizaciones y están dispuestos a correr riesgos para lograrlo. Una vez que obtienen este poder, pueden utilizarlo constructiva o destructivamente. Las personas motivadas por el poder son excelentes gerentes si sus impulsos son a favor del poder institucional y no del poder personal.

El poder institucional es la necesidad de influir en la conducta de los demás para el bien de toda la organización. (Davis & Newstrom, 1991).

Según Robins (1996) La Teoría de las necesidades de McClelland se enfoca en tres necesidades: realización, poder y afiliación. La necesidad de realización se relaciona con el impulso de sobresalir, de tener logros en relación con un conjunto de normas, de luchar por tener éxito. La necesidad de poder es la necesidad de hacer que otros se comporten de determinada manera, diferente a como hubieran actuado de manera natural y la necesidad de afiliación es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Según Robins (1996) ciertas personas tienen una fuerza que los impulsa a sobresalir. Esta fuerza tiene relación con el liderazgo, con hacer más y mejor el trabajo. Estos individuos luchan por alcanzar sus metas, por obtener logros personales más que por las recompensas. Este impulso se llama de Realización. Al investigar la necesidad de realización McClelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de las otras personas por su deseo de hacer mejor las cosas.

Para Robins (1996) la necesidad de Poder es el deseo de tener impacto, de ser influyente y ejercer control sobre otros. Los individuos disfrutan cuando están a

cargo de un proyecto, cuando tienen poder, cuando ven que los demás les dan importancia, se centran en que sus actuaciones y actividades influyan en otros; prefieren situaciones competitivas y se preocupan más por el prestigio que por alcanzar un desempeño eficaz.

La tercera necesidad de McClelland es la de Afiliación, Robins (1996). Esta necesidad ha recibido menos atención de los investigadores. Esta necesidad se puede comparar con las metas de Dale Carnegie que se basa en el deseo de ser agradable y aceptado por otras personas. Quienes necesitan alto grado de esta variable luchan por la amistad, prefieren situaciones de cooperación más que las competitivas, y desean relaciones que involucren alta comprensión mutua.

Para González & Olivares (1999) en la teoría de las necesidades se han caracterizado tres aspectos en el proceso de motivación: Necesidad, objetivo y necesidad satisfecha.

Según González & Olivares (1999) la necesidad es el desequilibrio del ser humano causado por una demanda personal en relación con una demanda del entorno; el objetivo es la meta que implica una serie de comportamientos y la necesidad satisfecha es la modificación del estado de insatisfacción.

Para Heilriegel & Slocum (2004) el modelo de motivación con mayor reconocimiento a nivel mundial es el modelo de la jerarquía de las necesidades. El Modelo se fundamenta en las siguientes suposiciones: 1) una vez satisfecha una necesidad, se reduce su importancia como motivador; 2) la red de necesidades de gran parte de las personas es muy compleja, y varias de ellas afectan el comportamiento en determinado momento; 3) primero es necesario satisfacer las necesidades de nivel más bajo antes de que se activen, con suficiente fuerza, las

de nivel más alto; 4) hay más formas de satisfacer las necesidades de nivel alto que de nivel bajo.

Según Ivancevich, Konopaske & Matteson (2006) McClelland sostiene que cuando una necesidad es fuerte en el individuo, lo motiva a recurrir a un comportamiento que lo satisfaga. La persona establece metas difíciles cuando tiene un elevado grado de necesidad de logro. En el caso de la necesidad de afiliación, la persona con elevada necesidad le importa la calidad de las relaciones personales importantes. Las personas con elevada necesidad de poder se concentran en obtener y ejercer el poder y la autoridad.

La teoría sobre la motivación de McClelland se asocia estrechamente con conceptos de aprendizaje, Ivancevich, Konopaske & Matteson (2006). Como resultado del proceso de aprendizaje, en las personas se generan situaciones únicas que influyen en su comportamiento y desempeño.

2.3.2 Teoría de la evaluación cognoscitiva.

Según Robins (1996) al final de los años sesenta un investigador propuso que tanto la introducción de recompensas extrínsecas, como el pago por el esfuerzo en trabajo que con anterioridad había sido intrínsecamente gratificante por el gusto asociado con el contenido del mismo, tenderían a disminuir el nivel global de la motivación. Esta propuesta se llamó Teoría de la Evaluación Cognoscitiva.

Otras teorías de la motivación han supuesto, a través del tiempo, de manera general, que las motivaciones intrínsecas, como lo son: logros, responsabilidad y la capacidad, son independientes de los motivadores extrínsecos como lo son un

buen sueldo, ascensos, buenas relaciones con el supervisor y otras condiciones agradables de trabajo.

Para Robins (1996) la teoría de la evaluación cognoscitiva sugiere lo contrario. Esta teoría argumenta que cuando las organizaciones utilizan las recompensas extrínsecas, como los pagos o bonificación por un desempeño superior, se reducen las recompensas intrínsecas, que se deriva de que los individuos desarrollen lo que les gusta. La explicación para que esto suceda es que el individuo sufre una pérdida de control sobre su propio comportamiento de manera que la motivación intrínseca disminuye.

2.3.3 Teoría de la fijación de metas

Para Davis & Newstrom (1991) las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro. Cuando los empleados participan en la fijación de las metas, aprecian la manera en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensas y satisfacción personal. “Es la forma en que las metas apuntan eficazmente a los trabajadores en direcciones aceptables” (Davis & Newstrom, 1991. p. 136).

Según Davis & Newstrom (1991) la fijación de metas, para que sea efectiva, debe contener, al menos, los siguientes cuatro elementos: Aceptación de la meta, especificidad, reto y retroalimentación.

La meta debe ser entendida y aceptada, para ello, el gerente o jefe debe involucrar al empleado o subalterno en la fijación de la misma, de lo contrario, puede ocurrir que el empleado no sienta compromiso por esta.

La especificidad de la meta implica que estas deben ser claras, concisas y fáciles de evaluar para saber cuándo se han alcanzado. Cuando la meta es específica el empleado sabe para dónde va y podrá estar midiendo su propio progreso.

Para Davis & Newstrom (1991) la mayoría de los trabajadores emprenden sus tareas con más energía cuando las metas son difíciles de alcanzar.

“Las metas difíciles presentan un reto que incide en el impulso de logro de muchos empleados; sin embargo, deben ser alcanzables, si se consideran la experiencia de los individuos y los recursos disponibles” (Davis & Newstrom, 1991. p.137).

Retroalimentación. Para Davis & Newstrom (1991) luego de que los empleados participan en la fijación de metas y estas representan un reto, necesitan retroalimentación para saber cómo se están desempeñando. Si la retroalimentación no se da, el empleado estaría en un limbo y sería difícil saber si su labor está sirviendo para algo y llevará al éxito, podría incluso, pensar que está fracasando, disminuir el esfuerzo y desmotivarse.

Según Toro (1992) esta línea de investigación, fijación de metas, realizada por Locke y Lathan en el año 1985 gira alrededor de la idea de que una meta de trabajo, comprendida y aceptada por una persona es un gran agente motivador porque ella misma contiene la definición de una preferencia y estimula persistencia y vigor del comportamiento a su logro.

Según Robins (1996) Edwin Locke a finales de los años 60 propuso que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo. Sin embargo, la fijación de metas no sólo se hace con referencia en el trabajo, se fijan metas personales, metas de superación, metas de bienestar personal. Algunas metas son espontáneas y la persona toma la decisión en un instante. Por

ejemplo, si una persona corre 10 kilómetros diarios como entrenamiento o como ejercicio rutinario, un determinado día, justamente antes de empezar a correr, toma la decisión de correr 12 kilómetros. De igual modo, un estudiante un día cualquiera puede fijarse la meta de leer, en lo sucesivo, una hora diaria.

Para Robins (1996) es lógico suponer que los objetivos más fáciles tienen más probabilidad de ser aceptados. Pero una vez que un empleado acepta una tarea difícil se esforzará más en alcanzarla, pero igual, también puede desmotivarse al no lograrlo según lo propuesto, e incluso abandonarla.

Según Robins (1996) la gente se desempeña mejor cuando se retroalimenta respecto de lo bien que progresa hacia sus objetivos, porque la retroalimentación ayuda a identificar las discrepancias entre lo que ha hecho y lo que desea hacer. La retroalimentación actúa como guía del comportamiento. No sólo la retroalimentación es un factor fuerte en el logro de metas-desempeño. Existen otros tres elementos que pueden generar un comportamiento en la persona: el compromiso con la meta, la autoeficacia adecuada y la cultura nacional.

Para Robins (1996) La teoría de la fijación de metas supone que un individuo está comprometido con la meta, es decir, que se ha propuesto no disminuirla ni abandonarla. Es más factible que ocurra esto cuando las metas se hacen públicas, cuando el individuo tiene un sitio externo de control y cuando las metas han sido fijadas por la misma persona en lugar de habersele asignado desde afuera.

La Autoeficacia se refiere a la creencia del individuo de que es capaz de desarrollar una tarea. Mientras mayor sea su autoeficacia mayor confianza tendrá en su habilidad para tener éxito en dicha tarea.

Finalmente, la teoría de la fijación de metas está restringida por la cultura. Esta parte de la teoría es bien aceptada en Norteamérica porque sus componentes se

ajustan a esta cultura. La cultura en la fijación de metas supone que los subordinados serán razonablemente independientes, que los administradores y los subordinados buscarán metas que representen desafíos y que consideran importantes en el desempeño. Por el contrario, en otros países la cultura es diferente a la norteamericana, por lo tanto, la fijación de metas tendrá un resultado diferente, no sólo por la calidad de vida, sino por elementos diferentes que distancian a administradores de subordinados.

Para Heilriegel & Slocum (2004) el establecimiento de metas es el proceso de especificar los resultados que se desean conseguir y hacia los cuales las personas, equipos, departamentos y organizaciones deben dirigir sus esfuerzos. El establecimiento de metas es el proceso de desarrollar, negociar y fijar metas que representen un reto para el individuo al que se destina. Los empleados con metas que no están claras o que carezcan de ellas, están propensos a trabajar con lentitud, tener un desempeño deficiente o simplemente no interesarse en ellas.

2.3.4 Teoría del reforzamiento

Para Robins (1996) una contraposición a la teoría de la fijación de metas es la teoría del reforzamiento. La teoría de fijación de metas tiene un enfoque cognoscitivo, que dice que los propósitos de un individuo dirigen sus acciones, mientras que la teoría del reforzamiento tiene un enfoque conductista y dice que el refuerzo condiciona el comportamiento. Los teóricos del reforzamiento conciben el comportamiento humano como algo ocasionado por el ambiente.

La teoría del reforzamiento, Robins (1996), pasa por alto el estado interior del individuo y se concentra únicamente en lo que sucede a una persona cuando

emprende una acción. Puesto que no se ocupa de aquello que inicia el comportamiento, en un sentido estricto no es una teoría de motivación, pero si proporciona un medio de análisis de aquello que controla el comportamiento y es por eso que es tenida en cuenta en estudios de motivación.

2.3.5 Teoría de La equidad

Para Davis & Newstrom (1991) existen dos modelos, equidad y atribución, que estudian a los empleados en un comportamiento dependiente, es decir, interactúan entre sí en el trabajo y en situaciones sociales. Se observan, juzgan y hacen comparaciones. El modelo de la equidad está basado en la teoría de la equidad de J. Stacy Adams, que afirma que los empleados tienden a juzgar la justicia al comparar sus insumos y contribuciones relevantes en el empleo con las recompensas que reciben.

Según Davis & Newstrom (1991) la balanza de la justicia, que es un símbolo de equilibrio y equivale a culpa y castigo, desde el punto de vista de la teoría de la equidad tiene en un lado el rendimiento, comparado con el de los demás, representado por salario y prestaciones, recompensas sociales y recompensas psicológicas y en el otro lado las aportaciones, comparadas con las de los demás, representadas por el esfuerzo en el trabajo, el nivel de educación, la antigüedad en el puesto, el desempeño, la dificultad del trabajo y otras aportaciones.

El modelo de atribución es un elemento nuevo en la literatura de la motivación. Para Davis & Newstrom (1991) la atribución es el proceso mediante el cual las personas interpretan las causas de su comportamiento y el de los demás. El trabajo sobre la atribución se debe a Fritz Heider. Su valor radica en la idea de que si es posible entender la manera en que las personas asignan causas a lo que

ven, entonces se tendrán mejores posibilidades de predecir y afectar su comportamiento futuro.

Para Toro (1992) la teoría de la equidad de Adams propone que los juicios de inequidad que realiza una persona en relación con la retribución que obtiene por sus contribuciones en el trabajo son una variable motivacional. Esta variable determina en el individuo preferencias, persistencia o esfuerzo de algunas actuaciones laborales debido a que estos buscan reducir la insatisfacción y la tensión que genera una situación percibida de inequidad, actuando sobre agentes internos y externos.

Según Kreitner & Kinicki (1996) la teoría de la equidad se define como un modelo de motivación que explica las razones por las que las personas se esfuerzan en conseguir justicia y equidad en los intercambios sociales y en sus relaciones con otros.

Para Kreitner & Kinicki (1996) Adams describió dos componentes primarios que están presentes en la relación de intercambio entre el empleado y el empleador: Insumos y resultados. Existen una gran cantidad de insumos y de resultados considerados en el estudio de Adams, sobresalen entre los insumos que dependen del trabajador la educación, la experiencia, sus habilidades y su esfuerzo. Con respecto a los resultados, la organización le asigna compensaciones como son el salario, las prestaciones sociales y el reconocimiento.

La teoría de la equidad está estrictamente relacionada con el concepto de: a igual trabajo igual salario, a igual desempeño y producción igual recompensa y bonificación.

Según Robins (1996) si percibimos que nuestra relación es igual a la de las otras personas con las que nos comparamos, se dice que existe un estado de equidad o equilibrio, percibimos que nuestra situación es justa, que prevalece la justicia. Cuando vemos que la relación es desigual, experimentamos tensión por la equidad. Para J. Stacy Adam, Robins (1996), la tensión negativa proporciona la motivación para hacer algo que corrija la situación de equidad.

Para Robins (1996) Existen cuatro puntos de referencia por los cuales puede optar un empleado cuando considera que se debe corregir la tensión por la equidad. El primer punto es auto interno y se da por las experiencias de un empleado en un puesto diferente dentro de la organización en la que trabaja actualmente. El segundo punto es auto externo y hace referencia a las experiencias de un empleado en una situación o puesto fuera de la organización en la que trabaja actualmente. El tercer punto es otro interno y es la comparación con otra persona o grupo de individuos dentro de la organización del empleado. Por último, se tiene otro externo y es la comparación con otra persona o grupo de personas por fuera de la organización del empleado.

Según Robins (1996) los empleados pueden compararse a sí mismos con amigos, vecinos, compañeros de trabajo o colegas de otras organizaciones o con puestos anteriores que ellos hayan tenido.

La teoría de la equidad (Robins, 1996) reconoce que los individuos no sólo se preocupan por la cantidad total de recompensas que reciben por sus esfuerzos, sino también por la relación que guarda esta cantidad con la que otros reciben. Las personas formulan juicios a cerca de la relación entre sus insumos y sus resultados, y los insumos y los resultados de otras personas. Con base en los insumos propios, como el esfuerzo, la experiencia, el grado de educación y la capacidad, uno compara los resultados, como el nivel salarial, los aumentos, los

ascensos, el reconocimiento y otros factores. Cuando los empleados perciben un desequilibrio en su relación resultados-insumos con respecto de otros, se da lugar a la tensión. Esta tensión es la base para la motivación, ya que las personas se afanan en lo que conciben como equidad y justicia.

Según Robins (1996) la teoría de la equidad establece cuatro propuestas que se relacionan con el pago desigual:

- 1) dado el pago por tiempo, los empleados sobre pagados producen más que los empleados pagados justamente;
- 2) dado el pago por cantidad de producción, los empleados sobre pagados producen menos unidades, pero de mayor calidad, que los empleados pagados justamente;
- 3) dado el pago por tiempo, los empleados sub pagados, en comparación con los empleados pagados justamente, obtienen una cantidad de producción menor, o de menor calidad,
- 4) dado el pago por cantidad de producción, los empleados sub pagados producen un gran número de unidades de baja calidad, en comparación con los empleados pagados equitativamente.

En la teoría de la equidad se hace referencia a la justicia distributiva y procesal, Robins (1996). La justicia distributiva se refiere a la equidad percibida de la cantidad y distribución de recompensas entre individuos. La justicia procesal se refiere a la equidad percibida del proceso utilizado para determinar la asignación de recompensas.

Para Heilriegel & Slocum (2004) el modelo de la equidad se basa en la comparación de las variables de aportes y resultados. Los aportes representan lo que aportan las personas, los resultados representa lo que las personas reciben

del intercambio. La teoría de la equidad busca un equilibrio entre aportes y resultados bajo las mismas condiciones de trabajo

Según Heilriegel & Slocum (2004) el modelo de la equidad supone:

1. Que la gente evalúa las relaciones interpersonales en la misma forma que evaluaría la compra o venta de una propiedad o bien, es decir, como un proceso de intercambio, recibo algo a cambio de algo.
2. Las personas no están solas. Comparan su situación con la de otros para determinar la equidad.

2.3.6 Teoría de las expectativas

“Víctor Vroom elaboró un modelo matemático de la teoría de las expectativas en su libro *Work and Motivation*, publicado en 1964” (Kreitner & Kinicki, 1996. p. 193).

Según Toro (1992) la teoría de las expectativas tuvo su origen con Vroom en el año 1964 y la reforzó Lawer en el año 1973; los dos investigadores, en trabajos separados, proponen que las expectativas desarrolladas por una persona en el trabajo y el valor o peso a ciertos resultados ocupacionales son variables de motivación porque afectan las preferencias y la persistencia o el vigor del comportamiento laboral.

El valor o valencia y la expectativa se relacionan multiplicativamente para determinar el comportamiento. Esta asociación entre un concepto (expectativa) y su valor inciden en el desempeño dado que tal concepto contiene una anticipación de los posibles efectos de una acción particular. Si tales efectos son de suficiente interés las personas se involucran en las

acciones que conducen a ellos; de lo contrario se abstiene de actuar (Toro, 1992. p. 117).

Según Davis & Newstrom (1991) Vroom explica que la motivación es producto de tres factores: Valencia, Expectativa e Instrumentalidad (medios y herramientas).

La siguiente fórmula muestra la relación de los tres factores:

$$\text{Motivación} = \text{Valencia} \times \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidad}$$

La Valencia es la preferencia por recibir una recompensa. Se trata de una expresión del nivel de deseo que se tiene para alcanzar una meta, por ejemplo, si un empleado desea fervientemente una promoción, entonces esta tiene una valencia elevada para él. La valencia puede ser negativa o positiva debido a que algunas personas podrían tener preferencias positivas o negativas hacia el resultado.

La expectativa es la fuerza de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea, por ejemplo, una persona que vende suscripciones de revistas puerta a puerta, podría saber por su experiencia que el volumen de ventas está directamente relacionado con el número de propuestas que realice. La expectativa o expectativas pueden variar de baja probabilidad (cero) a alta probabilidad (1) ya que la expectativa se presenta en términos de probabilidades de una conexión entre el esfuerzo y el desempeño. La autoeficacia es una de las fuerzas que contribuye a las expectativas del esfuerzo-desempeño, es decir, la creencia de que se cuenta con las capacidades necesarias para realizar el trabajo. En contraste con un alto nivel de autoeficacia se presenta el fenómeno de impostor. Para Davis & Newstrom (1991) los impostores consideran que en realidad no son tan capaces como parecen, y

consecuentemente temen que su incompetencia se revele a los demás. Están llenos de dudas, temerosos de correr riesgos, pocas veces piden ayuda.

Los medios y herramientas o Instrumentalidad, (Davis & Newstrom, 1991), representa la idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando haya realizado el trabajo. En este caso, realiza otra evaluación subjetiva acerca de la probabilidad de que la organización valore su desempeño y le otorgue recompensas de acuerdo con la ocasión. Como en el caso de la expectativa, el valor de la Instrumentalidad va de 0 a 1. Será de 0 si la base para la calificación no es clara o desconocida y será de 1 o de calificación alta si la base para la calificación es conocida, por ejemplo, el desempeño para efectos de una promoción.

Para Kreitner & Kinicki (1996) la teoría de Vroom se resume así: la fuerza de una tendencia a obrar de determinada manera depende de la fuerza de la expectativa de que a la acción le seguirá una consecuencia (resultado) determinada, así como del valor o atractivo de esta consecuencia para el que actúa.

Según Kreitner & Kinicki (1996), La motivación para Vroom se reduce a la decisión sobre la medida del esfuerzo que hay que ejercer para una tarea específica. La decisión implica dos etapas consecutivas de expectativas: esfuerzo-rendimiento y rendimiento-resultado. La motivación es afectada por la expectativa de una persona de que un determinado nivel de esfuerzo dará lugar al logro del objetivo de rendimiento pretendido. La motivación dependerá de la probabilidad que percibe el trabajador de conseguir diversos resultados como consecuencia de haber obtenido el rendimiento deseado.

Para Robins (1996) una de las explicaciones de la motivación más aceptada es la teoría de las expectativas de Víctor Vroom. Esta teoría dice que un empleado se

motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; una buena evaluación conducirá a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salarios o un ascenso; y las recompensas satisfarán las metas personales del empleado. Esta teoría se enfoca en tres relaciones: a) relación de esfuerzo-desempeño que dice que la probabilidad que percibe el individuo de que ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño; b) relación desempeño-recompensa dice que el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado deseado; y c) relación recompensa-metas personales indica el grado hasta el cual los incentivos de la empresa satisfacen las metas personales de un empleado y lo atractivas que son esos posibles incentivos para la persona.

La teoría de las expectativas ayuda a explicar el por qué muchos trabajadores no están motivados en su trabajo y simplemente hacen lo mínimo necesario para ir la pasando. (Robins, 1996, p. 231)

Para González & Olivares (1999) la teoría de las expectativas establece que la fuerza de una tendencia para actuar, en cierta forma, depende de la intensidad de la expectativa, de que la acción se acompañe de cierto resultado y de la atracción de este último sobre el individuo, o sea, lo que él espera.

Si una persona se desempeña en función de lo que espera obtener de su trabajo, y esto es significativo para él, su desempeño será excelente, si no lo es, su desempeño será el mínimo necesario para no ser despedido (González & Olivares, 1999. p. 88).

Según Heilriegel & Slocum (2004) el modelo de expectativas plantea que las personas se motivan en el trabajo cuando esperan lograr cosas que desean de sus trabajos. Esas cosas incluyen satisfacer las necesidades de seguridad, la

emoción de hacer una tarea atractiva o la capacidad de establecer y alcanzar metas difíciles.

El modelo de expectativas afirma que las personas tienen sus propias necesidades e ideas sobre lo que desean de su trabajo (premios). Al tomar decisiones sobre la organización donde trabajarán y cuán intensamente lo harán, actúan con base en tales necesidades e idea. El modelo también afirma que las personas no se hallan motivadas o desmotivadas de manera inherente, sino que la motivación más bien depende de las situaciones que enfrenten las personas y la forma en que sus respuestas se adapten a sus necesidades. (Heilriegel & Slocum, 2004. p. 130)

2.3.7 El modelo de los dos factores de Herzberg

Según Davis & Newstrom (1991) Herzberg concluyó que hay dos factores separados que influyen en la motivación. Para Herzberg la motivación y la falta de ella, no eran simplemente opuestas de un factor en un continuo, como si lo consideraban otros investigadores. Para él algunos factores del empleo causaban insatisfacción entre los trabajadores cuando no existían las condiciones. Los dos factores estudiados por Herzberg se conocen como factores de higiene o factores de mantenimiento y los factores motivacionales o satisfactores.

Para Davis & Newstrom (1991) la presencia de los factores lleva a los trabajadores solamente a un estado neutral; de este estado neutral, a partir de fuertes sentimientos positivos surgen los factores motivacionales, pero si los sentimientos son negativos surgen los factores higiénicos o de mantenimiento.

Davis & Newstrom (1991) interpretan el modelo de los dos factores de Herzberg indicando que este modelo no se puede aplicar universalmente, ya que tiene un mayor grado de aplicabilidad en empleados de rango alto como gerentes y profesionales de oficina.

Según Toro (1992) los factores de motivación e higiene de Herzberg se dividen en factores intrínsecos a la labor como son el completar con éxito una tarea, la libertad y la autonomía, estos son los factores motivacionales ya que estimulan el buen rendimiento. Por otro lado, los factores extrínsecos al trabajo, son los factores higiénicos porque evitan la presencia de la insatisfacción.

Según Kreitner & Kinicki (1996) la teoría de los dos factores de Herzberg buscaba determinar los factores responsables de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo. La satisfacción laboral estaba más asociada al logro, el reconocimiento, las características del puesto, la responsabilidad y el progreso. Estos factores se relacionaban con el contenido de la tarea. Herzberg llamó a estos factores motivadores. "Herzberg postuló que los motivadores hacían que una persona se moviera de un estado de insatisfacción a uno de satisfacción" (Kreitner & Kinicki, 1996. p.164).

Para Kreitner & Kinicki (1996) Herzberg encontró que la insatisfacción en el trabajo se asocia principalmente con factores en el entorno laboral, que son los factores de higiene y están relacionados con la política y administración de la compañía, la supervisión técnica, el salario, las relaciones interpersonales con un supervisor y las condiciones de trabajo. Herzberg propuso que estos factores no eran motivacionales.

Según Kreitner & Kinicki (1996) la clave para entender la teoría de motivador-higiene de Herzberg es reconocer que no hay extremos opuestos para la

satisfacción y la insatisfacción en el trabajo. Herzberg creía que hay un punto medio cero entre la insatisfacción y la satisfacción y es desde ese punto de donde el individuo se desplaza con alguna tendencia, según su necesidad y las respuestas que obtenga a satisfacer o no satisfacer la necesidad.

La satisfacción laboral es una respuesta afectiva o emocional a varias facetas del trabajo de la persona. Esta definición no es un concepto único. Más bien, una persona puede estar relativamente satisfecha con un aspecto de su trabajo e insatisfecha con otro u otros aspectos (Kreitner & Kinicki, 1996. P.171).

Para González & Olivares (1999) Herzberg y sus colaboradores examinaron la relación entre satisfacción en el trabajo y productividad, encontrando que existen dos factores que despiertan la motivación. Primero están los factores asociados con los sentimientos positivos hacia el trabajo: responsabilidad, avance y crecimiento. En segundo lugar están los factores de higiene que son los que generan satisfacción y se encargan de evitar la insatisfacción y son externos al trabajo, acá se encuentran las normas de la empresa, las relaciones interpersonales, la supervisión, el salario, la prevención de accidentes y las condiciones de trabajo.

Para Heilriegel & Slocum (2004) los dos factores de motivación estudiados y propuestos por Herzberg están relacionados con la satisfacción e insatisfacción en el puesto de trabajo. Algunos de los factores motivadores que afectan la satisfacción en el puesto de trabajo son el logro, avance en la carrera, autonomía, retos, retroalimentación y responsabilidad.

Según Chiavenato (2005) los factores de higiene se refiere a las condiciones que rodean a la persona cuando trabaja y que incluyen las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la

organización, el estilo de liderazgo ejercido, el clima de la relación entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, las relaciones con los compañeros, etc.

Para Chiavenato (2005) los factores de la higiene están relacionados con condiciones que existen fuera del individuo y con las necesidades primarias de las personas. Cuando estos factores son limitados provocan la insatisfacción; son llamados factores de la insatisfacción e incluyen: El salario percibido, las prestaciones sociales percibidas, las condiciones físicas del trabajo y la comodidad, las relaciones con el administrador, las relaciones con los compañeros y la camaradería y las políticas de la organización.

Según Ivancevich, Konopaske & Matteson (2006) un concepto que surgió del trabajo de los dos factores de Herzberg es el de enriquecimiento laboral, que se define como el proceso de integrar en el trabajo logros individuales, reconocimiento, retos, responsabilidad y oportunidades de crecimiento. El efecto que esto tiene sobre el individuo es aumentar la motivación al proporcionarle dirección y responsabilidad cuando realiza un trabajo que supone desafíos.

2.3.8 El modelo E-R-G de Alderfer

Clayton Alderfer propuso una jerarquía de necesidades modificando la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow a sólo tres niveles. Para Davis & Newstrom (1991) Alderfer sugirió que los empleados inicialmente están interesados en satisfacer sus necesidades de existencia, combinando factores fisiológicos y de seguridad. En este primer nivel se ubican el salario, las condiciones físicas del trabajo, la seguridad en el puesto y los beneficios. En el nivel dos están las necesidades de relación y comprenden el ser entendido y

aceptado por personas de todos los niveles dentro de la organización y en el entorno. El tercer nivel lo ocupa las necesidades de crecimiento y allí se ubica la autoestima y la auto realización.

Según Robins (1996) La teoría ERC de Clayton Alderfer, plantea que hay tres grupos de necesidades primarias: **E**xistencia, **R**elaciones y **C**recimiento, el nombre se deriva de las iniciales de cada grupo de necesidades, en el inglés la C se cambia por G por Growth. El grupo de la existencia es el encargado de satisfacer nuestros requerimientos básicos de la existencia material. Se asemeja a lo que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades es el de las relaciones: la necesidad que tenemos de relacionarnos con otras personas. Coinciden con las necesidades sociales de Maslow. El tercer grupo de Alderfer son las necesidades de crecimiento; considerado como un deseo intrínseco de desarrollo personal; se asimila a la categoría de estima de Maslow.

Para Ivancevich, Konopaske & Matteson (2006) Alderfer y Maslow coinciden en que las necesidades individuales corresponden a una jerarquía, sin embargo, para Alderfer son solo tres niveles o grupos: existencia (E), Relaciones (R) y crecimiento (C).

La teoría ERC de Alderfer señala que, además del proceso de progreso y satisfacción que propuso Maslow, actúa también un proceso de frustración y regresión (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2006. p. 143).

Lo expuesto por Ivancevich, Konopaske & Matteson, significa que si una persona siente siempre frustración al tratar de satisfacer una necesidad de crecimiento, las otras necesidades, las de relaciones, surgen como una fuerza motivadora, y hacia allí se dirigen todos los esfuerzos del individuo.

Según Murillo Vargas et al. (2008) La Teoría ERG o ERC además de condensar los cinco niveles de Maslow en tres niveles, el modelo ERC se diferencia del modelo de Maslow en que demuestra que más de una necesidad puede operar al mismo tiempo; si se reprime la gratificación de una necesidad de alto nivel, el deseo de satisfacer una necesidad de bajo nivel se incrementa; es decir no se da una progresión tan rigurosa de un nivel a otro. E incluso, se acepta la posibilidad de que los tres niveles se hallen activos en cualquier momento, o que sólo uno de los niveles superiores esté activo. La teoría ERC no asume la existencia de una jerarquía rígida, donde una necesidad baja tenga que satisfacerse antes de moverse hacia adelante.

Para Murillo Vargas et al. (2008), apoyados en Robins (1996), esta teoría es más consistente con el conocimiento de las diferencias entre las personas, entendiendo que variables como la educación, los antecedentes familiares y el ambiente cultural pueden alterar la importancia o la fuerza del impulso que un grupo de necesidades tienen para un individuo en particular.

2.3.9 Integración de las teorías contemporáneas de la motivación.

Los diferentes estudios sobre la motivación coinciden en que no hay una sola teoría válida y que el hecho de que una teoría sea aceptada por la mayoría no indica que las demás sean rechazadas o descalificadas. El comportamiento humano es muy complejo y sumamente heterogéneo por raza, edad, sexo, credo, geografía, cultura, estudio. Las personas no se comportan ni se motivan a partir de una sola variable o elemento motivador, algunas variables de motivación son complementarias, unas se desprenden de otras y otras son opuestas.

2.3.10 Diferencias motivacionales

Para Toro (1992) existen diferencias en la motivación laboral de las personas. Tanto es así, que las políticas de una empresa, los incentivos, el diseño del puesto de trabajo, el diseño organizacional y muchos otros mecanismos motivacionales empleados por las empresas no logran producir efectos masivos y uniformes en las preferencias, persistencias o vigor de su comportamiento ocupacional. La explicación fundamental para que esto ocurra es que las condiciones motivacionales internas de una persona pueden ser diferentes de las de otra; condiciones que cambian con la edad, la experiencia, el estudio y otras circunstancias. Pero no sólo son diferentes las condiciones motivacionales internas, las condiciones externas que motivan a las personas también lo son en los ambientes laborales y de trabajo. Tanto las condiciones motivacionales internas como las externas influyen en el comportamiento organizacional y por supuesto en la realidad motivacional de los individuos.

Según Toro (1992) el significado de las condiciones motivacionales internas se puede sintetizar de la siguiente manera:

Logro. Se manifiesta a través del comportamiento caracterizado por la intención de hacer algo excepcional, alcanzar la excelencia, aventajar a otros. (McClelland)

Poder. Se detecta por acciones e intenciones orientadas a adquirir o ejercer dominio, control e influencia sobre las personas o grupos. (McClelland)

Afiliación. Expresada por acciones dirigidas a obtener o conservar relaciones interpersonales cálidas. (McClelland)

Auto-realización. Se manifiesta en acciones que busca perfeccionamiento y utilización en el trabajo de habilidades y conocimientos personales. (Maslow)

Reconocimiento. Manifestado en acciones orientadas a obtener atención, aceptación y admiración de los demás por lo que se es, se hace o se sabe. (Maslow)

Para Toro (1992) existen cinco formas o medios por medio de los cuales las personas prefieren obtener o buscar retribución en el trabajo, estas son:

Dedicación a la tarea. Se expresa en comportamientos ocupacionales orientados a la dedicación de tiempo, esfuerzo e iniciativa al trabajo. Preocupación por mostrar en el trabajo responsabilidad y calidad.

Aceptación de la autoridad. Incluye modos de comportamiento que expresan reconocimiento y aceptación tanto de las personas con autoridad en las empresas, como de las decisiones y actuaciones de tales personas.

Aceptación de normas y valores. Se expresa en comportamientos que reflejan aceptación y puesta en práctica de creencias, valores y normas relevante para el funcionamiento y la permanencia de la empresa.

Requisición. Está dado por comportamientos que buscan alcanzar las retribuciones deseadas influenciando directamente a quien puede concederlas, mediante solicitud directa, confrontación o persuasión.

Expectación. Expresada en modos de comportamiento que muestran una actitud de espera o de confianza en las decisiones y disposiciones de los mandos, en las determinaciones de la autoridad formal.

Las condiciones motivacionales externas tiene el siguiente significado (Toro, 1992. p. 123):

Supervisión. Comportamientos de consideración, reconocimiento o retroinformación por parte de los representantes de la autoridad de la organización. (Vroom)

Grupo de trabajo. Se manifiesta por la posibilidad en el trabajo de contacto personal con otros, de participación en actividades colectivas. (Vroom)

Contenido de trabajo. Variedad, autonomía y retroinformación que provee el cargo o la tarea. (Vroom)

Salario. Toda retribución en dinero o especie, asociada al desempeño de un cargo. (Vroom)

Promoción. Posibilidad de movilidad ascendente en la organización. (Vroom)

En el modelo propuesto por McClelland, Heilriegel & Slocum (2004), las personas que muestran una fuerte motivación por el poder realizan acciones que afectan las condiciones de otros y poseen un impactante atractivo emocional. Las personas con una fuerte motivación de afiliación tienden a establecer y mantener relaciones personales estrechas con otras, y finalmente, las personas con fuerte motivación de logro compiten contra alguna norma de excelencia o contribución particular frente a la cual juzgan sus conductas y logros.

Según el modelo de McClelland, los motivos se “almacenan” en la mente preconsciente, justo por debajo del nivel de plena conciencia. Se encuentran ubicados entre lo consciente y lo inconsciente, en el área de las fantasías, donde las personas se hablan así mismas sin darse cuenta en realidad de ello. Una premisa básica del modelo es que el patrón de estas fantasías se puede sujetar a pruebas, y que se puede enseñar a las personas a cambiar su motivación si se cambian estas fantasías (Heilriegel & Slocum, 2004. p. 123).

Para Ivancevich, Konopaske & Matteson (2006) la jerarquía de las necesidades de Maslow, la teoría ERC de Alderfer, la teoría de los dos factores de Herzberg y la teoría de las necesidades de McClelland son teorías de motivación de contenido, es decir, se enfocan en factores internos del individuo que llevan, dirigen, sostienen y detiene el comportamiento.

Pero para responder al cómo de las teorías de contenido están las teorías de proceso, Ivancevich, Konopaske & Matteson (2006). Las principales teorías de proceso son: La teoría de las expectativas de Víctor Vroom, la teoría de la equidad de Adams y la teoría del establecimiento de metas de Locke.

2.4 Base Legal

2.4.1 Reseña histórica del ITM

Los antecedentes históricos del Instituto Tecnológico Metropolitano se remontan a los años cuarenta (1944), cuando fue creado el Instituto Obrero Municipal, con la misión de alfabetizar y capacitar a las clases trabajadoras, para responder a las necesidades generadas por el proceso de expansión urbana y desarrollo tecnológico, que desde esos años ubico a Medellín como el más importante centro industrial del país. La introducción de maquinaria y técnicas de producción modernas hicieron pertinente la creación de una entidad que no sólo capacitara a las clases trabajadoras para asumir esas innovaciones, sino que se preocupara por su acceso a los productos de la cultura y por el mejoramiento de sus condiciones de vida. (Instituto Tecnológico Metropolitano, 2002)

A finales de los cuarenta, se denominó Universidad Obrera Municipal, con una novedosa propuesta de "educación a la carta", que se acomodaba a las condiciones particulares de los estudiantes trabajadores, que procuraba dar, gratuitamente, instrucción artesanal, industrial, comercial y artística, y promovía el desarrollo cultural, moral y social de las clases populares de Medellín.

En los años sesenta, bajo el nombre de Instituto de Cultura Popular, vivió un proceso de ajustes al pensum y continuó con el propósito de elevar el nivel

intelectual de la clase obrera mediante un ciclo básico de enseñanza media, con orientación laboral, dirigido a jóvenes de sectores vulnerables y marginados, que demandaban formación y capacitación para el trabajo. La instrucción se desarrolló mediante adiestramiento práctico para el desempeño en los oficios más demandados en esa época por la industria y el comercio: mecánica, electricidad, fundición, soldadura, carpintería, zapatería, sastrería y contabilidad. También, la entidad estructuró programas de extensión cultural, que enriquecieron el inusitado bullir intelectual iniciado en la ciudad por esos años.

A finales de los sesenta se transformó en el Instituto Popular de Cultura y dedicó su actividad docente a enseñanza básica para adultos, un ciclo básico de enseñanza media con capacitación en un oficio o especialidad, y enseñanza artística en la escuela de teatro adscrita que, a principios de la década del setenta, se constituyó en la Escuela Popular de Arte. Los cambios en la estructura de la educación media de esa década dieron paso a programas de educación media técnica con orientación vocacional y con algún fundamento en el conocimiento científico. Esos programas, que giraron en torno a los departamentos de: Matemáticas y Física, Biología y Química, Sociales y Filosofía, se desarrollaron desde mediados de los setenta en las antiguas instalaciones de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Nacional en Robledo, actual campus del Instituto Tecnológico Metropolitano ITM.

A principios de los años noventa, la institución incursionó en la educación superior, con el nombre de Instituto Tecnológico Metropolitano: ITM. Con una nueva estructura orgánica, diseñó sus primeros programas de formación tecnológica y definió sus funciones de docencia, investigación y extensión. Estos programas orientan su actividad académica al desarrollo del objeto tecnológico, en el contexto de la ciencia y la cultura. (Instituto Tecnológico Metropolitano, 2002)

En 2005 el Instituto Tecnológico Metropolitano obtuvo el cambio de carácter académico y se convirtió en Institución Universitaria, conservando su vocación de formación tecnológica en educación superior. En el año 2010, el Instituto Tecnológico Metropolitano ITM tiene una oferta de 35 programas académicos, 25 de pregrado y 10 de postgrado; atiende en dos campus una cobertura de 23.159 estudiantes de educación superior (Metropolitano I. T., 2010), atendida por un personal docente de 61 docentes de tiempo completo, 849 docentes de cátedra y 122 docente ocasionales. (Metropolitano I. T., 2010).

2.4.2 Modalidades de contratación de personal en el ITM

El artículo 24 de la Constitución Política de Colombia establece como uno de los derechos fundamentales el trabajo e indica “El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas”. El código laboral sustantivo del trabajo y procedimiento laboral colombiano en el artículo quinto define trabajo como “toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo”. De igual manera, este mismo código establece en el artículo 22: 1) Contrato de trabajo es aquél por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración. 2) Quien presta el servicio se denomina trabajador, quien lo recibe y remunera, patrono, y la remuneración, cualquiera que sea su forma, salario”. Seguidamente el artículo 23 estipula y aclara que para que exista contrato de trabajo se requiere que concurren estos tres elementos esenciales: a) La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo; b) La

continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponerle reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato. Todo ello sin que afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador en concordancia con los tratados o convenios internacionales que sobre derechos humanos relativos a la materia obliguen al país; y c) Un salario como retribución del servicio.

El artículo 9 del Reglamento Personal Administrativo del ITM define Noción de empleo: “Se entiende por empleo el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Instituto Tecnológico Metropolitano”. El artículo 11 del mismo reglamento clasifica al personal administrativo que presta servicios al ITM como servidores públicos y, que según su naturaleza y forma, se clasifican en: de período, Libre Nombramiento y Remoción y de Carrera Administrativa.

El Reglamento para Personal Docente del ITM, en el capítulo IV “De la calidad de los académicos” establece la clasificación del personal académico entre docentes de carrera y académicos no vinculados a la carrera docente. Indica el artículo 11 de este reglamento que los docentes de carrera son empleados públicos amparados por régimen especial y su ingreso es por concurso público de méritos. También en este reglamento, en el artículo 30, se define al Académico de cátedra: “Los profesores de cátedra son servidores públicos que están vinculados a un servicio público y en consecuencia los respectivos actos administrativos determinarán las modalidades y efectos de su relación jurídica de acuerdo con la ley”:

El artículo 123 de la Constitución de Colombia indica que “Son servidores públicos los miembros de las corporaciones públicas, los empleados y los trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios. Los servidores públicos están al servicio del Estado y de la comunidad; ejercerán sus funciones en la forma prevista por la Constitución, la ley y el reglamento.”

El decreto 785 del 17 de marzo de 2005 establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales. El decreto 770 del 17 de marzo de 2005 establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades del Orden Nacional.

Para que el ITM cumpla su Misión y desarrolle su objeto social requiere de personal para operar. Existen dos formas legales de vinculación de este personal, la primera mediante un contrato de trabajo y la segunda mediante un contrato de prestación de servicios. En el caso del contrato laboral, se debe regir por lo dispuesto en el código sustantivo del trabajo y otras normas. El contrato laboral resulta muy gravoso por las obligaciones legales que se adquieren, como son las prestaciones sociales, los aportes parafiscales, etc., razón por la cual el ITM opta por vincular el personal mediante contrato de prestación de servicios, ya que este no implica nada más que el valor y las condiciones que se pacten, el cual está regulado por el código civil. En los contratos de prestación de servicios los contratistas se obligan para con la Institución al cumplimiento de unos productos, pero algunos de esos productos requieren de coordinación o subordinación y ejecución permanente de una actividad, generalmente cotidiana y operativa, con horario incluido.

El código civil establece que para que exista un contrato o relación laboral, se deben cumplir tres presupuestos: subordinación, remuneración (Salario) y prestación personal de la labor, y mientras estos presupuestos de den, la vinculación debe ser necesariamente mediante contrato laboral. Un contrato de servicios no supone las mismas condiciones ni requisitos de un contrato laboral, puesto que en el caso de un contrato de servicios, la obligación es de hacer algo, mas no de cumplir un horario ni de tener una subordinación permanente, aunque en los dos casos, obviamente hay remuneración. En los contratos de prestación de servicios del departamento de sistemas del ITM se incumplen los dos requisitos.

Sobre el “contrato de prestación de servicios”, la Corte Constitucional mediante Sentencia C-154/97, Magistrado Ponente HERNANDO HERRERA VERGARA, señaló que “un contrato de prestación de servicios era la actividad independiente desarrollada, que puede provenir de una persona jurídica con la que no existe el elemento de la subordinación laboral o dependencia consistente en la potestad de impartir órdenes en la ejecución de la labor contratada.”

De igual forma mediante sentencia del 16 de mayo de 1991, proferida por el Consejo de Estado, sección primera, expediente 1323, Magistrado Ponente LIBARDO RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, se aclaró que a pesar de que ni el Código Civil ni el Código de Comercio definen lo que debe entenderse como contrato de Prestación de Servicios, de acuerdo con el Diccionario de la Real Academia de la Lengua y la concepción tradicional que se ha tenido de aquel, puede afirmarse que son aquellas actividades en las cuales predomina el ejercicio del intelecto y que han sido reconocidas por el Estado.

2.4.3 Outsourcing

2.4.3.1 Descripción

La administración en el siglo XXI, con sólidas raíces del paradigma financiero, acoge como estrategia para una mayor productividad y eficiencia en la empresa, la contratación externa de labores y servicios. En Colombia esta modalidad ha seguido la teoría de Schneider (2004) que en su momento la llamo Outsourcing, y la cual, pretende resolver el problema y pregunta: ¿Cómo establecer herramientas de gestión adecuadas para desarrollar las estrategias de una manera operativamente eficaz? En el estudio de los cuatro paradigmas y teorías de la administración observamos como la Reingeniería, teoría administrativa planteada en los años 90s por Michael Hammer & James Champy (1994), sugiere un redimensionamiento por medio de la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como: costo, calidad, servicio y rapidez. Las teorías de Reingeniería y Outsourcing, unidas a las políticas estatales, le han señalado el camino a las organizaciones para que puedan hacer contratación externa de varias de las actividades y servicios que hacían parte de la labor interna de la empresa.

El Outsourcing es una alternativa que dio respuesta a la crisis de muchas de las empresas que operaban bajo una determinada teoría de la administración, que hizo necesario un serio análisis y revisión de su modo de operar. Busca para la organización ganar espacios de productividad, adelgazamiento y eficiencia que se han perdido, en buena medida, por el gran tamaño de la administración y por la burocracia empresarial. La legislación colombiana hace posible su implementación, básicamente a través de tres figuras jurídicas que son: las empresas asociativas de trabajo, las cooperativas de trabajo asociado, y la

contratación independiente o de prestación de servicios. Las dos primeras figuras han tenido desarrollos y estudios interesantes. La figura de contratistas independientes o de prestación de servicios, problemática que tratamos en este trabajo, si bien, también ha tenido estudios interesantes a nivel nacional, no los ha tenido en el ámbito del ITM, a pesar de haber sido elegida como una de las figuras para la contratación externa calificada y técnica de actividades necesarias para su desempeño.

El Outsourcing es la tendencia utilizada cada vez con mayor frecuencia por las empresas, que consiste en delegar a otras empresas, la ejecución de una serie de servicios materiales e inmateriales, que anteriormente asumía directamente a través de sus propios empleados. Se busca básicamente que la empresa se concentre en su objeto principal dejando a otras empresas especializadas una serie de labores por las cuales se estaba perdiendo agilidad y productividad. Ello implica un diagnóstico a fondo de la situación de la empresa; exige tener o implantar un sistema de medición confiable para lograr una visión acertada, y dentro de este análisis encontrar qué áreas están siendo improproductivas en sí mismas o hacen improproductiva la empresa.

Una vez hecho este diagnóstico, se tomará la decisión de cuales actividades seguirán siendo asumidas directamente por la empresa y cuáles serán contratadas externamente.

Una definición de Outsourcing hecha por Ferry de Krakerr: "Outsourcing significa realmente encontrar nuevos proveedores, y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios. Significa utilizar el conocimiento, la experiencia y la creatividad de nuevos proveedores a los que anteriormente no se recurría" (Rothery, 2006. p.4)

La externalización o outsourcing se puede definir como aquella estrategia empresarial dirigida a obtener ventajas competitivas de primer orden o de rango superior (I+D+i) y/o de segundo orden o de rango inferior (menores costos salariales) mediante la contratación de servicios para la empresa en el exterior de la misma.

Rothery (2006) indica la diferencia entre las palabras en inglés Outsourcing y Outsource, diciendo que a la primera le corresponde: “la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía’ y que a la segunda le corresponde la definición de ‘servicio exterior a la compañía y que actúa como una extensión de los negocios de la misma pero que es responsable de su propia administración.”

Una de las consecuencias del auge de esta tendencia de la administración moderna de contratar externamente, es la reducción de los empleados directos o de nómina de las empresas al entregar servicios o actividades asumidos anteriormente por ellas.

Los altos costos laborales aunados a la disminución de la productividad de empresas que otrora fueran exitosas, ha hecho, en opinión de muchos, que los empresarios colombianos hayan empezado a utilizar esta opción que ha demostrado éxito en los Estados Unidos y en algunos países de Europa.

La implementación del outsourcing según los especialistas del tema, logra que a mediano plazo, los costos se reduzcan ya que los generados por las innovaciones tecnológicas en las áreas que han sido contratadas externamente serán asumidos por el contratista. Sin embargo esto implica la necesidad de elaborar un contrato con un buen nivel de flexibilidad que permita irse adaptando a las necesidades cambiantes del mercado y de la nueva tecnología.

Una buena parte de autores afirman, que lo que se delega externamente son aquellas funciones o servicios no relacionados con el objeto principal del negocio y que al desarrollarlas con empresas expertas en el tema se logra la excelencia, la reducción de costos y el tiempo necesario para concentrarse en lo que realmente es el núcleo de la empresa.

Sin embargo una de las dificultades del outsourcing, es lograr que la empresa identifique entre sus actividades aquella que la hace exitosa y que la hace ganar mayor espacio en el mercado, es decir, aquella actividad que le genera una ventaja comparativa importante.

Un error en este diagnóstico llevaría a que lo contratado externamente, en lugar de hacer más exitosa a la empresa y de bajar sus costos a mediano plazo, podría llevarla a un fracaso rotundo.

La tendencia de los investigadores del Outsourcing (Schneider, 2004; Rothery, 1996) es insistir una y otra vez que contratando externamente ciertos servicios permite a la empresa reservar su tiempo en las actividades centrales.

No obstante, en Estados Unidos están ya subcontratando áreas que tradicionalmente se consideraban como centrales, y se está empezando al tener la visión de que no se trata exclusivamente de contratar las actividades periféricas, sino todas aquellas que lleven a la empresa a una mayor utilidad.

La Revista Clase Empresarial número 15 de septiembre de 1994, en el artículo Outsourcing, esquemáticamente describe la manera de adoptarlo:

1. Definir la alta gerencia, junto con sus asesores que áreas no generan valor para la empresa y tomar la decisión de eliminarlas, y reemplazarlas con los servicios de un tercero.

2. Definir en el contrato exactamente plazos, modalidades, tiempos, calidades y demás. Los contratos, se aconseja, ojalá sean cuando menos a cinco años.

3. Permitir que la empresa contratante supervise a la contratada en sus oficinas. Es decir, que ejerza auditoría con el tercero, aun revisando sus libros de contabilidad si es necesario. Esta es una cuestión de recíproca confianza. Si la confianza no existe, es mejor abstenerse.

2.4.3.2 Origen

El outsourcing ha sido históricamente el resultado de la progresiva tendencia a la especialización y a la globalización en las sociedades modernas. Vemos ejemplos embrionarios de outsourcing en la época romana con la externalización de la recaudación de impuestos. Posteriormente, durante la Inglaterra de la Revolución Industrial (siglos XVIII y XIX) se encuentran ya ejemplos más concretos de lo que hoy conocemos como outsourcing.

Sin embargo, es a partir de 1970 cuando el outsourcing empieza a cobrar popularidad. El negativo sentimiento de mercado en estos años de resultados corporativos pobres, crisis energéticas, se ve agrandado con la recesión global de los años 80, lo que determina un cambio en la estrategia empresarial caracterizado por el deseo de las grandes corporaciones de concentrarse en un menor número de actividades.

Desde los años 90 hasta la actualidad el auge y protagonismo del outsourcing no ha hecho sino aumentar. La teoría que inicialmente había sido estudiada en las aulas de las universidades, trasciende definitivamente los círculos académicos y las empresas comienzan a interiorizarla como parte de su estrategia empresarial.

Esta tendencia coincide además con la revolución informática y de las tecnologías de la comunicación y de la información así como con una creciente globalización y cambios notorios en las preferencias de los consumidores. Lo que inicialmente se externalizaba a empresas ubicadas en el entorno cercano a la propia empresa (externalización on-shore), ahora se puede externalizar a empresas ubicadas en lugares tan remotos como Asia – India, China, Tailandia... -, Europa del Este o Rusia (externalización off-shore) gracias a unos sistemas de comunicación cada vez más potentes y baratos.

La externalización nace en Estados Unidos en 1989, como un intento, de las empresas para reducir sus costos fijos consiguiendo al mismo tiempo, flexibilizar su estructura productiva y optimizar el uso de recursos. El éxito conseguido en Kodak Inc. (efecto Kodak) tras su implantación, gracias, en parte, al mega-contrato firmado con IBM, Digital Equipment Corp. y Businessland para externalizar la mayor parte de sus sistemas de información llevó a una nueva concepción del outsourcing.

2.4.3.3 Ventajas del Outsourcing

Entre las ventajas que se dan al outsourcing tenemos: 1) La empresa delega responsabilidades en el momento de contratar por outsourcing, ganando tiempo para concentrarse en actividades centrales, 2) Los costos de actualización tecnológica son asumidos por el contratista. Los contratistas se ven en la obligación de crear estándares de calidad al más alto nivel, convirtiendo al Contratante en usuario de ellos sin el costo en el que debería incurrir para llegar a dichos estándares de manera individual, 3) Otra ventaja importante es la posibilidad de compartir los riesgos de determinada operación con el contratista, lo que implica que un error o fracaso en la orientación dada por la compañía

contratista no será asumida en su totalidad por el empresario. La importancia de poder compartir los riesgos está en la relación tan cercana que surge entre contratante y contratista ya que ambos tienen la necesidad y el compromiso de ser exitosos, 4) Permite aumentar la inversión de capital en las áreas centrales de la empresa. En empresas demasiado grandes, donde se ha hecho necesaria una reducción de personal, el outsourcing permite delegar ciertas operaciones sin incurrir en altas cargas laborales.

2.4.3.4 Desventajas del Outsourcing

También se habla de desventajas de esta modalidad administrativa: 1) pérdida de control de la compañía sobre las operaciones o servicios contratados por outsourcing, 2) Si hay un cambio significativo en la dirección de la empresa que haga inoperante o no justifique el outsourcing, puede llevar a grandes pérdidas económicas y a serias implicaciones legales si se pretende terminar anticipadamente el contrato que para dichos efectos se celebró. Por ello es necesario el diseño de un contrato con un buen grado de flexibilidad con la capacidad de adaptarse a nuevas necesidades o innovaciones tecnológicas, 3) La implementación del outsourcing en las empresas, puede desmoralizar a los empleados, quienes pueden sentirse amenazados en su estabilidad laboral y bajar la productividad en su trabajo. Por ello los autores sugieren que se hable con claridad con los empleados sobre este tipo de decisiones, para evitar especulaciones especialmente entre aquellos empleados que definitivamente no serán desvinculados laboralmente. Aún en aquellos casos en los que se desvinculan laboralmente para ser transferidos a las empresas contratistas puede existir el temor de trabajar en situaciones menos ventajosas. Se afirma también que pueden sentirse menos comprometidos con la empresa llevando a una disminución en su rendimiento, 4) También se habla de una posible inestabilidad

en la relación de trabajo entre contratista y contratante, por los cambios que la compañía contratante haga de sus gerentes o personal de apoyo.

2.4.3.5 Formas de Outsourcing

Deslocalización: También conocido como Off-shoring, Implica la contratación de servicios a terceros radicados en países que ofrecen costos menores a causa de la legislación laboral, entre otros factores.

In-House: Es el Outsourcing que se produce en las instalaciones de la organización contratante del servicio.

Off-Site: Cuando el servicio de outsourcing se produce en las instalaciones de la propia empresa que lo presta.

Co-Sourcing: Modalidad en la cual el prestador del servicio de outsourcing ofrece algún tipo de valor añadido a su cliente, como compartir los riesgos.

Colaborativo: Se aplica a la utilización de la capacidad ociosa en las operaciones para producir artículos o prestar servicios a un tercero.

2.4.3.6 Tipos de Outsourcing

Outsourcing Tradicional: Los empleados de una empresa dejan de realizar los mismos trabajos a la empresa. Algo, se identifican las tareas que necesitan ser realizadas, y al abastecedor de servicio emplean a los empleados normalmente. Por ejemplo, un outsourcing de la tecnología de información puede incluir una transferencia de la responsabilidad de la gerencia centros de datos y las redes (de LAN, de WAN, y de telecomunicaciones).

Outsourcing del Green Field: La empresa cambia sus procesos del negocio sin ningún emplear de personal por el abastecedor de servicio. Por ejemplo, la empresa pudo emplear a una compañía de lanzamiento para proporcionar un nuevo servicio, tal como computar alejado sin hilos, que no fue manejado previamente internamente.

2.4.3.7 Outsourcing dentro del ITM

En el ámbito local una de las tantas organizaciones que ha agregado el Outsourcing en sus procesos no centrales es el INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO. El ITM a través de convenios interadministrativos con Metro seguridad y con Empresas Varias de Medellín implantó Outsourcing para las actividades relacionadas con vigilancia y servicios generales como mantenimiento, aseo, limpieza, cafetería y oficios varios, respectivamente.

Los interventores de los convenios manifestaron que la institución tomó la decisión por razones tácticas para reducir los costos de operación, las cargas laborales y manejar con facilidad actividades difíciles que no son parte del negocio principal de la organización. El ITM como Institución de educación superior pública tiene como eje de su negocio, sin ánimo de lucro, la educación y está directamente direccionada a estratos 1, 2 y 3; dentro de esta actividad principal existen procesos que no justifican cargas laborales con personal vinculado como lo son entre otros los mencionados anteriormente. Existen otros outsourcings que son casi que obligatorios, precisamente porque son necesarios para el cumplimiento de la misión y del objetivo principal como el suministro de papelería, suministro de insumos para cómputo, suministro de repuestos y herramienta, en estos últimos casos se aplica toda la teoría abordada por Rothery y Schneider cuando recomiendan comprar en vez de fabricar.

Pero no siempre un outsourcing resulta beneficioso en términos económicos y estratégicos para la institución, tal es el caso del outsourcing de personal profesional y experto en administración y operación de recursos informáticos y en programación y administración de bases de datos, por ser estas actividades específicas y transversales a muchos procesos misionales, el costo de la contratación es alta y el riesgo por pérdida de información, seguridad, confidencialidad y know how es alto.

El outsourcing es un nuevo concepto de distribuir las labores de la empresa. Se trata de externalizar servicios o funciones que no corresponden a la esencia del negocio. Las razones para contratar un outsourcing varían según el tipo de empresa, así como los tipos de outsourcing existentes.

Existen ventajas estratégicas y tácticas que benefician a las empresas, sobre todo, aquellas empresas grandes en donde algunos de sus procesos no son críticos y no hacen parte de su negocio central. Sin embargo, si bien se aprecian desventajas para las empresas, éstas parecen no ser críticas, teniendo en cuenta que un buen outsourcing debe haber sido estudiado conscientemente por la alta gerencia o directivos para que en vez de solucionar problemas de costos y administración sea un riesgo y un retroceso en la producción y en las utilidades. Los autores abordan las desventajas desde el lado empresarial y tangencialmente tocan la desventaja desde el lado del empleado, es claro que el outsourcing genera desventaja en el trabajador porque una labor que podría ejecutar directamente con la empresa, ahora la hace por subcontrato con las implicaciones económicas que ello trae.

En Colombia, la tendencia del Outsourcing se implementa generalmente de tres formas: cooperativas de trabajo asociado, empresas asociativas de trabajo y contratos de obra o de prestación de servicios con contratistas independientes.

Esta última, tomando la figura consagrada para tal fin en el código civil y laboral, sin que se haya tenido en cuenta que el incremento de este tipo de contratos en reemplazo de los contratos laborales, tienen serias implicaciones para los trabajadores. Sacar a los trabajadores de la esfera de la protección de la legislación laboral en un país como Colombia, en la crisis social y económica que vive, puede traer consecuencias infortunadas.

7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

7.1 Análisis de resultados

El trabajo de campo de esta investigación se enfocó en el Instituto Tecnológico Metropolitano de la ciudad de Medellín, Institución Universitaria adscrita a la Alcaldía de Medellín. Se investigó sobre los intereses y sobre la motivación de los contratistas de prestación de servicios. Los contratistas de prestación de servicios en la institución se dividen en internos, aquellos que prestan el servicio en actividades de apoyo al interior del ITM y externos, aquellos que prestan el servicio de apoyo por fuera del ITM como son los convenios y los contratos que celebra la institución con entidades públicas y privadas. También se investigó sobre los intereses que tienen las directivas en los contratistas de prestación de servicios y como el ITM motiva a estos contratistas.

7.1.1 Intereses y motivación de los contratistas

La encuesta formulada a los contratistas de prestación de servicios del ITM buscaba determinar cuáles son los intereses de los contratistas de prestación de servicios del ITM y qué los motiva a prestarle los servicios a la Institución.

Las tablas del anexo 2 muestran los resultados de la encuesta formulada a 136 contratistas que actualmente prestan servicios en el ITM.

El 65.6% de los encuestados fueron hombres y el 34.4% mujeres, parece ser que esta es la proporción de hombres y mujeres que laboran en la institución bajo la modalidad de contratos de prestación de servicios.

El 58% de los encuestados son solteros, son casados el 23.7%, el 12.9% tienen una relación de unión libre y sólo el 5.4%, que equivale a 5 personas, son separadas.

En cuanto al nivel de estudios, la encuesta arrojó que más del 50% son tecnólogos, el 29% tienen mínimo una carrera universitaria, el 7.5% tienen formación de técnicos y un 8.6% son bachilleres.

El 51.6% de los contratistas del ITM se encuentran en una edad que oscila entre los 20 y los 30 años, lo que significa que son personas relativamente jóvenes y en plena época de trabajo y producción. El 32.3% se sitúan en un rango de edades de 30 a 40 años. El 14% de los encuestados tiene más de 40 años, sólo una persona tiene más de 50 años y un contratista tiene menos de 20 años.

En cuanto al tiempo que llevan los contratistas prestando los servicios a la institución tenemos que un 20% tienen antigüedad de 1 año, un 20% 1 a 2 años, un 20% 2 a 3 años, el 31.2% más de 3 años; 9 de los encuestados sólo tienen 6 meses laborando para la institución.

Los otros hallazgos encontrados en el trabajo de campo efectuado mediante formato de encuesta son los siguientes:

Pregunta No 1

¿Cuál es su interés o motivación con el ITM relacionado con su contrato de prestación de servicios?

Esta pregunta buscaba medir cuáles son las condiciones motivacionales internas de los contratistas. Los encuestados tenían un abanico de 10 respuestas posibles, valorando las respuestas de 1 a 10, siendo el valor de 10 la más importante y 1 la menos importante.

Para efectos de análisis e interpretación las 10 preguntas se agruparon en las siguientes cinco condiciones motivacionales internas:

Logro: Que mi trabajo sobresalga por encima del trabajo de otros y que mi trabajo supere las expectativas que los jefes tienen de mí.

Poder: Llegar a liderar o coordinar un grupo de trabajo y alcanzar nuevas y mejores posiciones dentro de la institución.

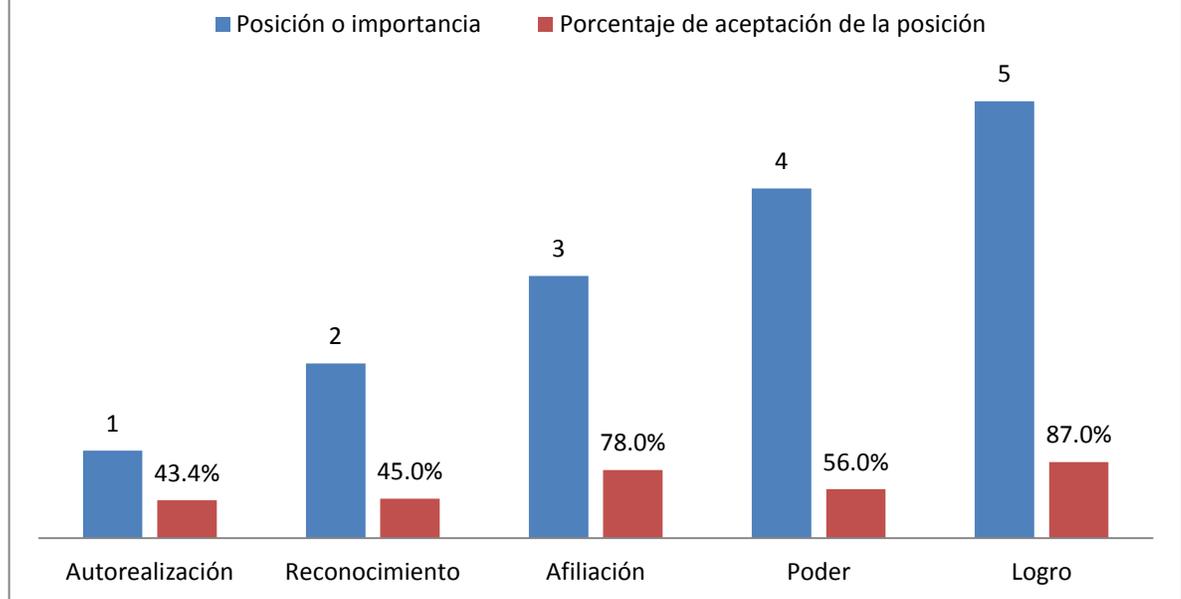
Afiliación: Generar y compartir lazos de amistad con compañeros de trabajo y tener buenas relaciones personales con los directivos de la institución.

Auto-realización: Aportar todo mi conocimiento a la institución y adquirir experiencia y progresar profesionalmente.

Reconocimiento: Buscar una vinculación laboral y ser reconocido por mi experiencia y conocimiento del trabajo.

Figura 1. Concepto sobre las condiciones motivacionales internas de los contratistas de prestación de servicios en el ITM

¿Cuál es su interés o motivación con el ITM relacionado con su contrato de prestación de servicios?



El 43.4% consideran que su mayor interés o motivación con el contrato de prestación de servicios en el ITM está relacionado con la auto-realización y más precisamente en aportar todo el conocimiento a la institución y adquirir experiencia y progresar profesionalmente. Un alto porcentaje, el 38.7%, también con puntaje de 10, se inclina por el reconocimiento, relacionado con buscar una vinculación laboral y ser reconocido por su experiencia y conocimiento del trabajo.

La segunda condición de interés y motivación, puntaje de 7 y 8, se la dan los contratistas al reconocimiento con un 45%, aunque la condición de poder también obtiene el mismo porcentaje.

Para los contratistas del ITM la afiliación relacionada con generar y compartir lazos de amistad con compañeros de trabajo y tener buenas relaciones con los directivos de la institución ocupa el tercer lugar dentro de las condiciones motivacionales internas con un 78% de aceptación de la opción.

La condición motivacional de poder, con un 56% de aceptación, condición relacionada con llegar a liderar o coordinar un grupo de trabajo y alcanzar nuevas y mejores posiciones dentro de la institución, ocupa el cuarto lugar dentro de las preferencias de los intereses de los contratistas.

La condición de logro, relacionada con que el trabajo sobresalga por encima del trabajo de los demás y que el trabajo supere las expectativas de los jefes, ocupa el último lugar, lejos de las demás condiciones, con el 87%.

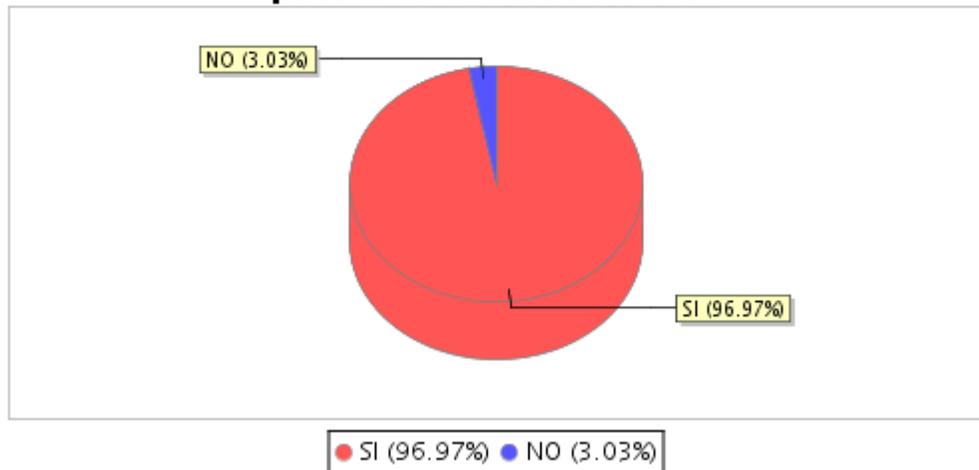
Pregunta No. 2

¿Conoce usted la diferencia entre un contrato laboral a término fijo o indefinido y un contrato de prestación de servicios?

Esta pregunta buscaba determinar qué tan conscientes están los contratistas del contrato de trabajo que tienen con la institución.

Figura 2. Conocimiento de la diferencia entre un contrato a término fijo y un contrato a término indefinido.

¿Conoce usted la diferencia entre un contrato laboral a término fijo o indefinido y un contrato de prestación de servicios?



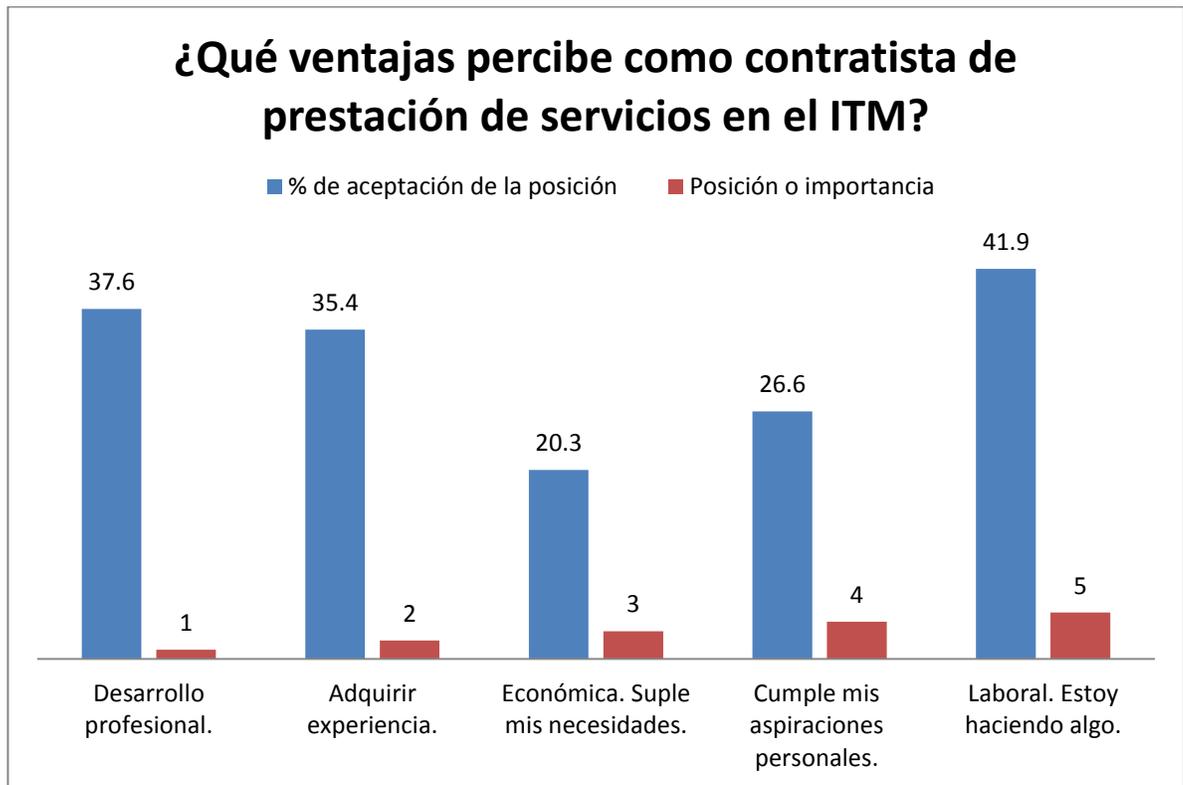
El 97% de los encuestados respondió que si conoce la diferencia y sólo el 3% contestó que no conoce la diferencia.

Pregunta No. 3

¿Qué ventajas percibe como contratista de prestación de servicios en el ITM?

Los encuestados tenían 5 opciones de respuesta: económica, laboral, desarrollo profesional, adquirir experiencia o cumplimiento de aspiraciones personales.

Figura 3. Concepto de las ventajas que perciben los contratistas de prestación de servicios del ITM.



La principal ventaja que perciben los contratistas al laborar en el ITM es el desarrollo profesional con el 37.6% y para el 26% la principal ventaja adquirir experiencia. En segundo lugar de importancia se sitúa el adquirir experiencia con el 35.4%, un 26% le dan el segundo lugar de importancia al desarrollo profesional, es decir, estas dos ventajas ocupan el primero y segundo lugar en orden de importancia para la mayoría de los contratistas encuestados. La ventaja económica, ocupa el tercer lugar en importancia por los contratistas con un 20.3%. El cuarto lugar lo ocupa el cumplimiento de las aspiraciones personales con un 26%, pero esta ventaja obtiene un 30.7% de aceptación en el último lugar. Los contratistas le dan el último lugar de importancia a la ventaja laboral de estar haciendo algo con el 41.9%.

Pregunta No. 4

¿Qué desventajas percibe como contratista de prestación de servicios en el ITM?

Los encuestados tenían 5 opciones de respuesta: económica o que no suple las necesidades, laboral o que no está desarrollando las competencias, no hace parte del desarrollo profesional, no se adquiere experiencia y por último no hay cumplimiento de aspiraciones personales.

Figura 4. Concepto de las desventajas que perciben los contratistas de prestación de servicios del ITM.



Los contratistas perciben como la principal desventaja la parte económica con el 40.1%, lo cual es concordante con la pregunta No. 3 que buscaba determinar las ventajas en donde la parte económica se situó entre las últimas. La segunda desventaja que perciben los contratistas trabajando para el ITM es laboral con el 32.2%, es decir, su actividad no desarrolla sus competencias. La tercera desventaja en orden de importancia con un 36.7% es que el contrato no contribuye al desarrollo profesional. Para los contratistas el no adquirir experiencia

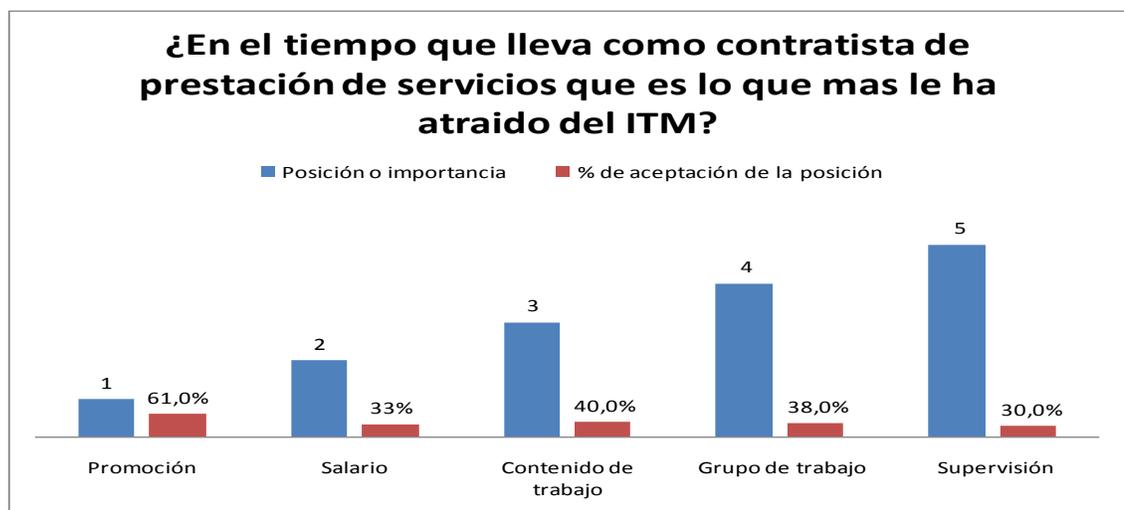
se sitúa como cuarta desventaja con el 35.8% de aceptación. El último lugar de aceptación como desventaja, con el 29.3%, lo ocupa no cumplir con las aspiraciones personales.

Tanto en las respuestas a la pregunta No. 3, que buscaba medir la percepción de ventajas como en esta pregunta que buscaba medir percepción de desventajas no se encuentra mayoría de uno u otro concepto, lo cual indicaría, que para lo que algunos contratistas es ventaja para otros no e igual sucede con la valoración de las desventajas.

Pregunta No. 5

¿En el tiempo que lleva como contratista de prestación de servicios qué es lo que más le ha atraído del ITM?

Figura 5. Concepto sobre las condiciones motivacionales externas de los contratistas de prestación de servicios en el ITM.



Esta pregunta buscaba medir cuáles son las condiciones motivacionales externas de los contratistas. Los encuestados tenían 10 opciones de respuestas posibles,

valorando las respuestas de 1 a 10, siendo el valor de 10 la más importante y 1 la menos importante.

La condición de promoción relacionada con desarrollar la carrera profesional dentro de la institución es la condición externa que más les atrae a los contratistas de prestación de servicios del ITM con el 61%.

La condición externa que ocupa el segundo lugar en orden de importancia para los contratistas es el salario y está relacionada con los honorarios que se reciben y las contraprestaciones que se reciben aportan al desarrollo personal con el 33%.

El contenido de trabajo, relacionado con que las actividades que se realiza son variadas y agradables y se tiene autonomía en el trabajo y apoyo del jefe con el 40%, ocupa el tercer lugar en importancia como condición motivacional externa para los contratistas en el ITM.

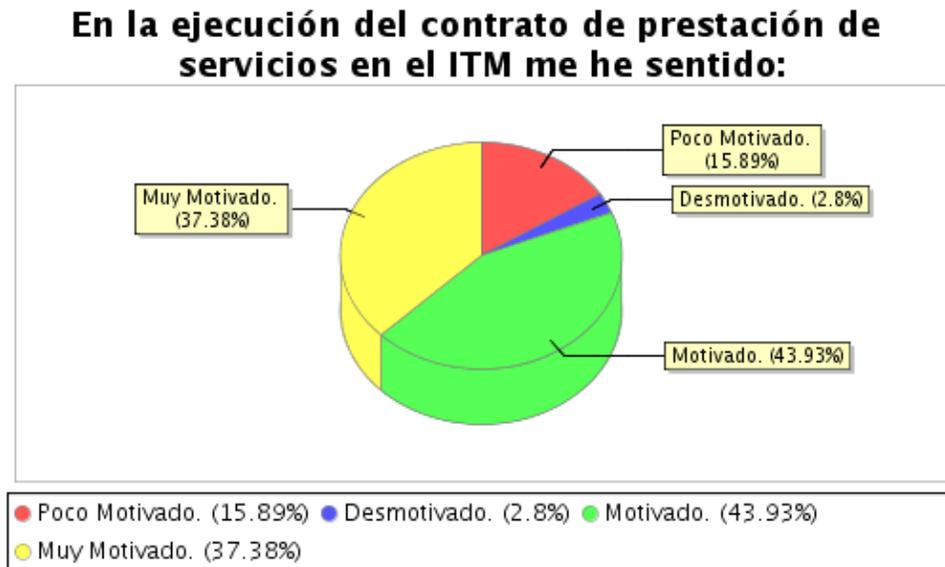
El cuarto lugar en importancia de las condiciones externas lo ocupa, para los contratistas encuestados, el grupo de trabajo con el 38%, relacionado con la posibilidad de trabajar en grupo y asociarse para hacer el trabajo más fácil y productivo.

La supervisión, relacionada con la apreciación de que el ITM es una gran institución y las directivas y jefes son idóneos y que los jefes actúan con imparcialidad y su coordinación está acorde con las actividades que realizan, ocupa para los contratistas de prestación de servicios encuestados el último lugar dentro de las condiciones motivacionales externas, con un 30%.

Pregunta No. 6

En la ejecución del contrato de prestación de servicios en el ITM me he sentido:

Figura 6. Concepto sobre las condiciones motivacionales internas de los contratistas de prestación de servicios en el ITM



Muy motivado contestaron el 37.4% de los encuestados, motivado el 43.9%, poco motivado el 15.9% y desmotivado el 2.8%. Los resultados indican que el 81.3% de los contratistas del ITM se sienten motivados laborando para el ITM.

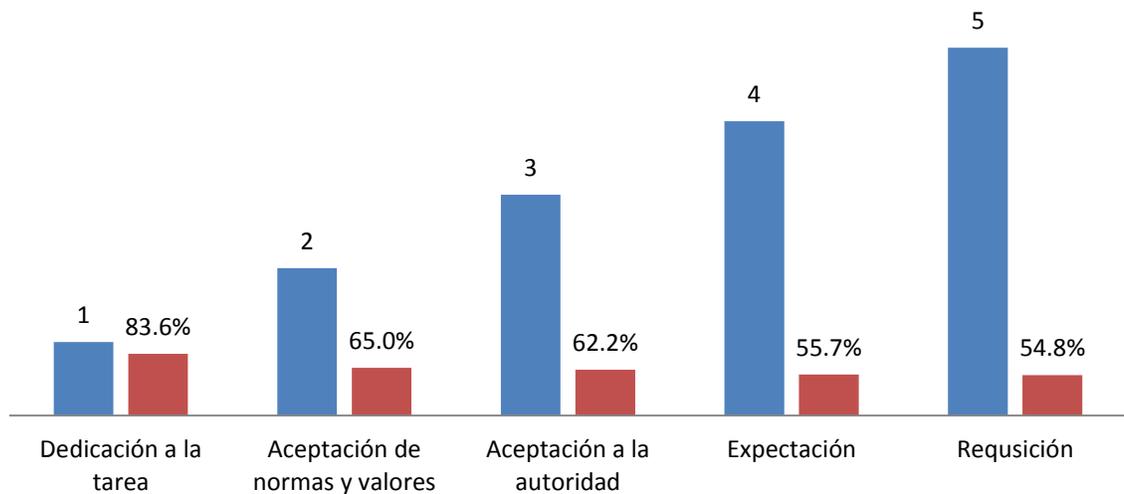
Pregunta No. 7

¿Para alcanzar las metas el desempeño de mis responsabilidades dentro del ITM es?

Figura 7. Medios preferidos por los contratistas de prestación de servicios del ITM para obtener retribuciones deseadas en el trabajo.

¿Para alcanzar las metas el desempeño de mis responsabilidades dentro del ITM es?

■ Posición o importancia ■ % de aceptación de la posición



Esta pregunta buscaba medir cuáles son los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo. Los encuestados tenían 10 opciones de respuestas posibles, valorando las respuestas de 1 a 10, siendo el valor de 10 la más importante y 1 la menos importante.

De los contratistas encuestados, el 83.6% considera que para obtener retribuciones relacionadas con su trabajo el medio preferido es la dedicación a la tarea, que está relacionada con hacer el trabajo con esfuerzo y dedicación y hacer el trabajo con responsabilidad y calidad.

La aceptación de normas y valores, relacionada con aceptar y respetar las políticas y reglamentos de la institución y contribuir para que exista un buen clima

laboral ocupa el segundo lugar en los contratistas como medio preferido para obtener retribuciones por el trabajo, con un 65%.

El tercer lugar en importancia como medio para obtener retribución en el trabajo, con un 62.2%, consideran los contratistas es la aceptación a la autoridad que está relacionada con tener alto respeto por las directivas institucionales y aceptar y acatar las decisiones y actuaciones de los jefes y coordinadores del trabajo.

Como medio para obtener retribución en el trabajo, la expectación, relacionada con tener confianza y optimismo con las directivas institucionales y acatar las decisiones que toman las directivas y jefes porque son las mejores para su trabajo y el bien de la institución, ocupa el cuarto lugar, con un 55.7%.

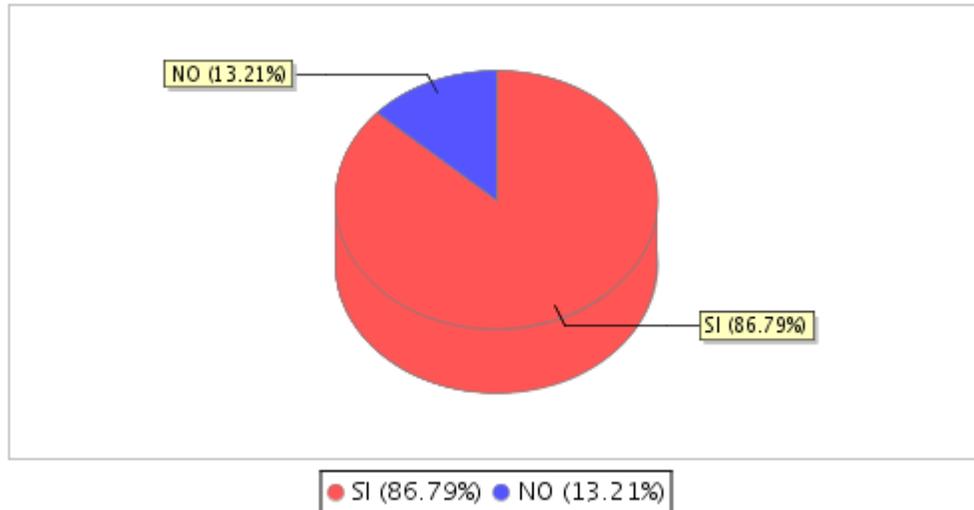
El último lugar como medio para obtener retribución en el trabajo, según los contratistas encuestados, lo ocupa con un 54.8% la requisición, que se relaciona con acudir al jefe para que atienda las necesidades laborales y procurando una buena relación con el jefe inmediato para que resuelva sus inquietudes.

Pregunta No. 8

¿Conoce usted la Misión, Visión y Principios del ITM?

Figura 8. Conocimiento de la Misión, Visión y principios del ITM por parte de los contratistas de prestación de servicios.

¿Conoce usted la Misión, Visión y Principios del ITM?



El 86.8% contestó que sí y el 13.2% contestó que no. Si bien los contratos de prestación de servicios son transitorios y en la mayoría de las veces implica el cumplimiento de unos productos sin que medie subordinación, pago periódico de salario y cumplimiento de horarios, el 13.2% de contratistas que desconocen la misión, visión y valores del ITM es preocupante. Este es un caso donde los intereses del ITM se alejan de los intereses de las personas que laboran para la organización.

Pregunta No. 9

¿Cómo se identifica usted con la Misión, Visión y Principios del ITM?

Las respuestas a esta pregunta no se analizan debido a que en la encuesta, realizada a través de una aplicación Web, los contratistas tenían la opción de responder muy identificado, poco identificado y no identificado, pero si el contratista respondía muy identificado con la Misión, no podía responder muy identificado con la Visión y con los Principios, lo que significa que la misma

valoración no se podía otorgar a más de una opción lo que ocasionó sesgo en las respuestas.

Pregunta No. 10

¿La empresa me reconoce cuando cumpla con mis objetivos y metas?

Figura 9. Concepto de los contratistas de prestación de servicios respecto al reconocimiento del ITM cuando cumplen con sus objetivos y metas.



Esta pregunta y las siguientes, hasta la pregunta 23, buscaban identificar la percepción de los contratistas frente al reconocimiento por parte de la institución y la evaluación que se hace de ellos y también la realizada por ellos en el sitio de trabajo.

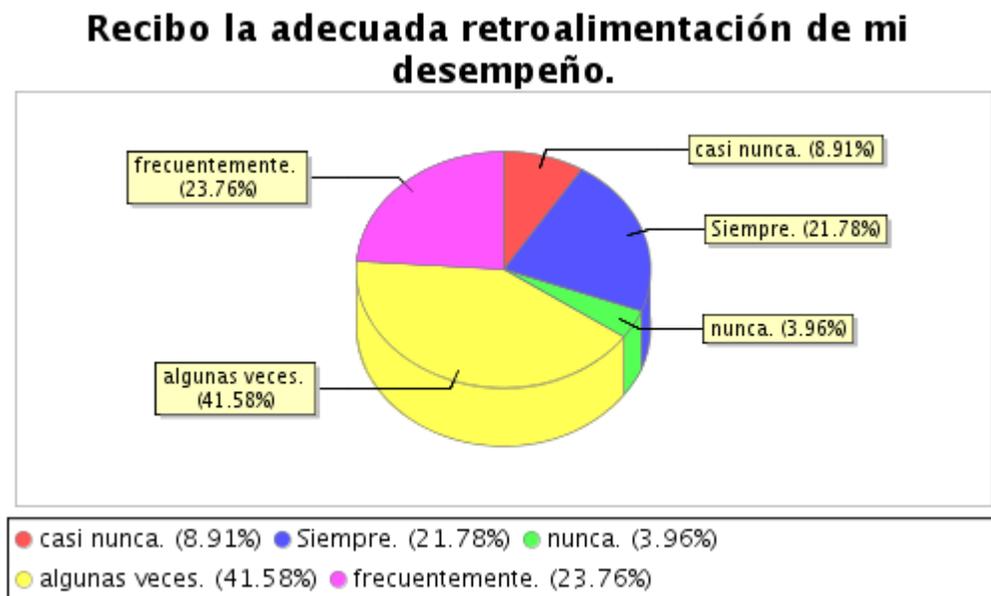
Los encuestados tenían 5 opciones de respuesta: siempre, frecuentemente, algunas veces, casi nunca y nunca.

El 37.6% de los contratistas siente que la empresa le reconoce algunas veces cuando cumple con las metas y objetivos, el 22.8% siente que si se le reconoce cuando cumple con los objetivos y metas, el 16.8% siente que frecuentemente es reconocido cuando cumple las metas y objetivos; el 14.9% siente que casi nunca se le reconoce por el cumplimiento de las metas y el 7.9% siente que nunca es reconocido por el cumplimiento de metas y objetivos.

Pregunta No. 11

¿Recibo la adecuada retroalimentación de mi desempeño?

Figura 10. Concepto de los contratistas de prestación de servicios respecto a recibir adecuada retroalimentación por su desempeño laboral.



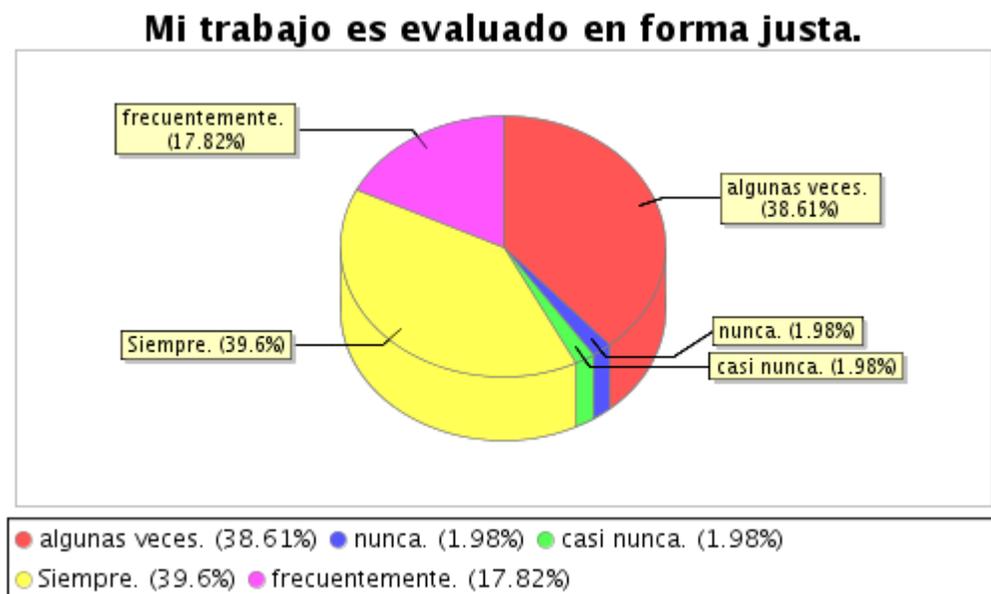
El 41.6% de las personas encuestadas consideran ser retroalimentadas en el desempeño algunas veces, el 21.8% consideran que si son retroalimentadas en el desempeño, el 23.8% consideran que frecuentemente son retroalimentadas en el desempeño, el 8.9% consideran que casi nunca son retroalimentadas en el

desempeño y el 3.9% respondieron que nunca son retroalimentadas en el desempeño.

Pregunta No. 12

¿Mi trabajo es evaluado en forma justa?

Figura 11. Concepto de los contratistas de prestación de servicios respecto a si su trabajo es evaluado en forma justa.



El 39.6% considera que sí, el 17.8% considera que con frecuencia, el 38.6% considera que algunas veces y el 4% considera que nunca o casi nunca es evaluado su trabajo en forma justa.

Pregunta No. 13

¿La entidad reconoce la calidad, capacidades, habilidades y resultados de su desempeño?

Figura 12. Concepto de los contratistas de prestación de servicios respecto a si la entidad le reconoce la calidad, capacidades, habilidades y resultados de su desempeño.



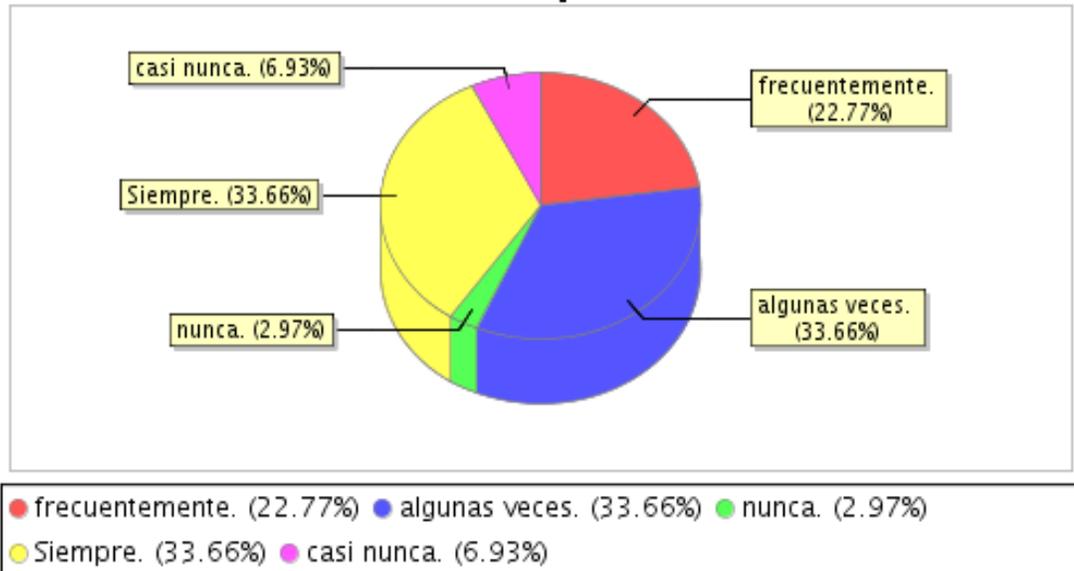
Para el 20.8% de los contratistas la entidad siempre reconoce la calidad, capacidades, habilidades y resultados del desempeño, para el 23.8% frecuentemente, para el 42.6% que algunas veces, para el 7.9% que casi nunca y un 4.95% considera que nunca.

Pregunta No. 14

¿Dadas mis funciones, es justa la remuneración económica que recibo?

Figura 13. Concepto de los contratistas de prestación de servicios respecto a si es justa la remuneración económica que reciben dadas sus funciones.

Dadas mis funciones, es justa la remuneración económica que recibo.



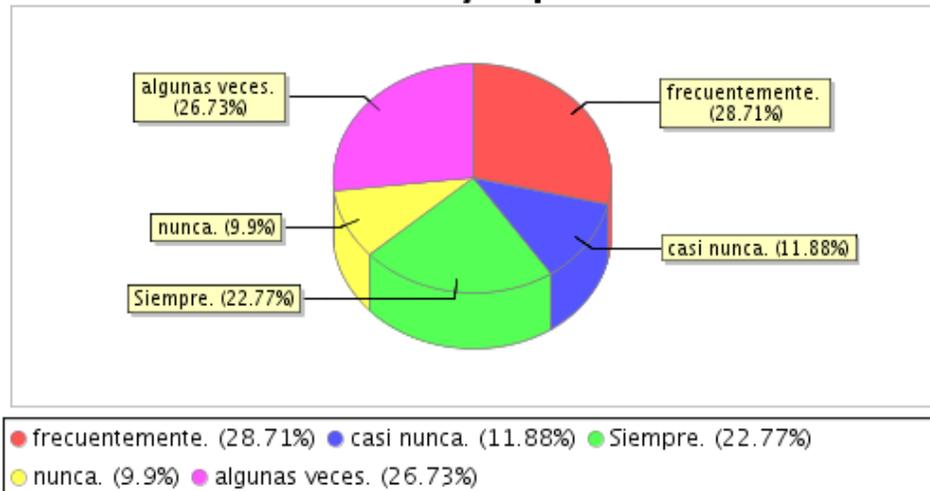
La percepción que tienen los contratistas respecto a la retribución económica indica que el 33.7% considera que siempre es retribuido en forma justa, el 22.8% considera que frecuentemente, el 33.7% considera que algunas veces, el 6.9% considera que casi nunca es retribuido en forma justa, un 3% considera que nunca es retribuido en forma justa.

Pregunta No. 15

¿Recibo una compensación acorde con mis habilidades y experiencia?

Figura 14. Concepto de los contratistas de prestación de servicios respecto a si reciben una compensación acorde a sus habilidades y experiencia.

Recibo una compensación acorde con mis habilidades y experiencia.



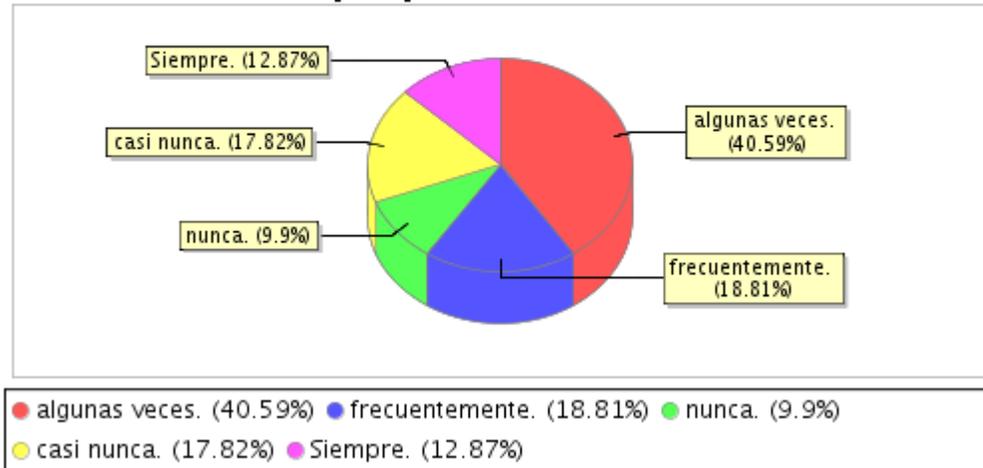
El 28.7% de los contratistas encuestados está inconforme con la compensación que recibe acorde con sus habilidades y experiencia y considera que frecuentemente recibe una compensación, el 26.7% considera que algunas veces recibe una compensación, el 22.8% considera que siempre recibe una compensación, el 11.9% considera que casi nunca y el 9.9% considera que nunca recibe una compensación acorde con sus habilidades y experiencia.

Pregunta No. 16

¿Considera que su compensación está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa en la que presta sus servicios?

Figura 15. Concepto de los contratistas de prestación de servicios respecto a la comparación de su compensación con la compensación de otras empresas.

Considera que su compensación está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa en la que presta sus servicios.



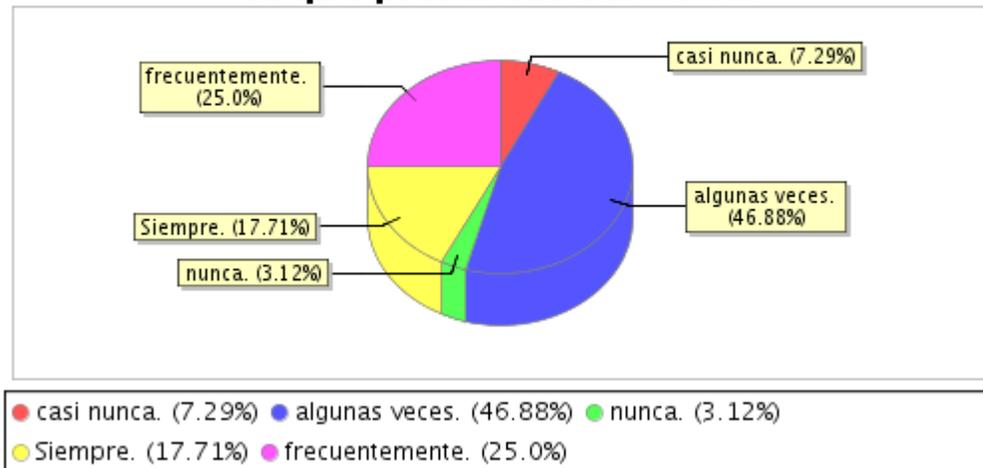
El 68.31% de los contratistas de prestación de servicios del ITM consideran que su compensación no está por encima de la media en su entorno social, fuera de la institución. El 31.69% considera que la compensación está por encima de la media del entorno social, por fuera del ITM.

Pregunta No. 17

¿Cree que su compensación está en consonancia con la situación y marcha económica del ITM?

Figura 16. Concepto de los contratistas de prestación de servicios respecto a si la comparación está en consonancia con la situación y marcha económica del ITM.

Cree que su compensación está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa en la que presta sus servicios.



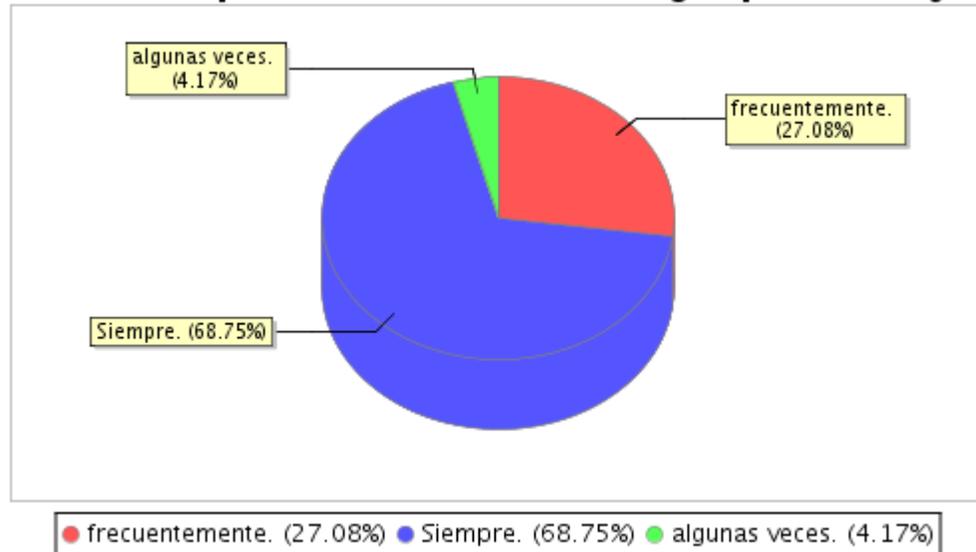
El 57.29% de los contratistas de la institución no considera que su compensación este en consonancia con la situación y marcha económica del ITM. El 42.71% considera que la compensación que recibe del ITM está en consonancia con la situación y marcha económica de la institución.

Pregunta No. 18

¿Considera que el ITM es un buen lugar de trabajo?

Figura 17. Concepto de los contratistas de prestación de servicios respecto a si el ITM es un buen lugar para trabajar.

Considera que el ITM es un buen lugar para trabajar.



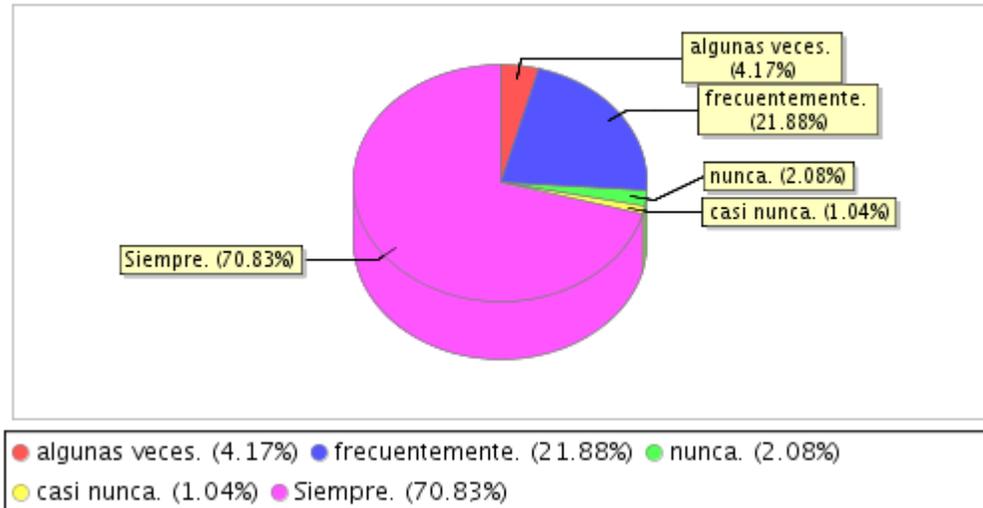
El 95.83% de los contratistas encuestados considera que el ITM es un buen sitio para trabajar. El 4.17 % considera que el ITM no es un buen sitio para trabajar.

Pregunta No. 19

¿Recomendaría a algún familiar o amigo trabajar en el ITM?

Figura 18. Concepto de los contratistas de prestación de servicios respecto a si recomendarían a un amigo o familiar trabajar en el ITM.

Recomendaría a algún familiar o amigo trabajar en el ITM.



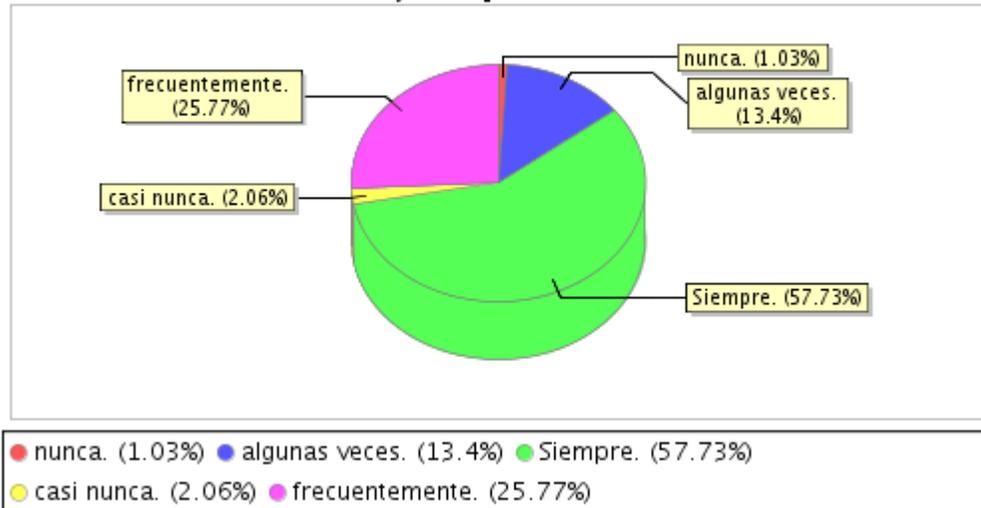
El 92.71% si recomendaría a algún familiar o amigo trabajar en el ITM. El 7.29% no recomendaría trabajar en el ITM.

Pregunta No. 20

¿Si le ofrecieran otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en el ITM?

Figura 19. Concepto de los contratistas de prestación de servicios respecto su permanencia en la Institución si les ofrecieran otro trabajo.

Si le ofrecieran otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en el ITM.



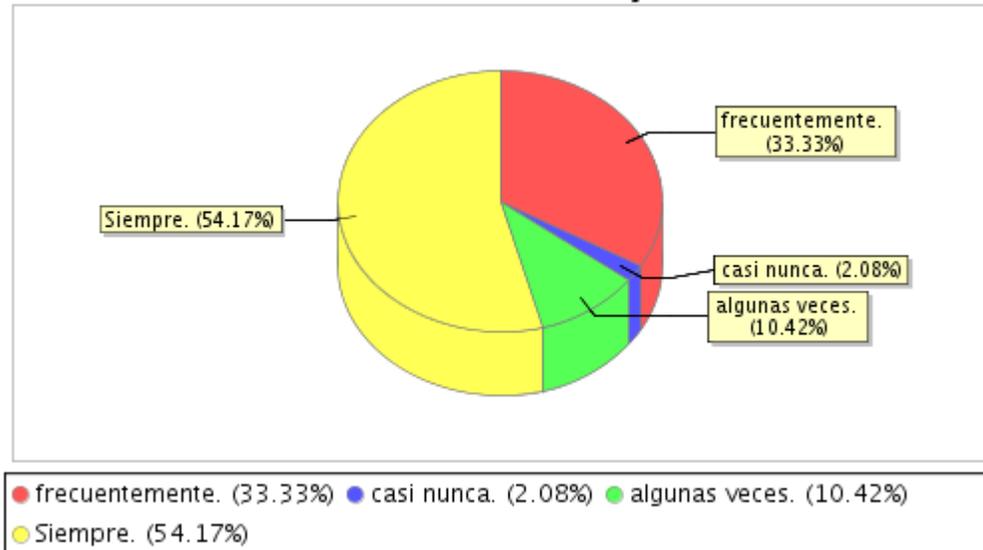
El 83.5% de los contratistas permanecerían trabajando en el ITM si les ofrecieran una oportunidad laboral con igual sueldo y condiciones. El 16.5% cambiarían de lugar de trabajo si les ofrecieran una oportunidad con igualdad de honorarios y condiciones.

Pregunta No. 21

¿Está usted satisfecho con la trayectoria en el ITM?

Figura 20. Concepto de los contratistas de prestación de servicios respecto a su grado de satisfacción por la trayectoria en el ITM.

Está usted satisfecho con su trayectoria en el ITM.



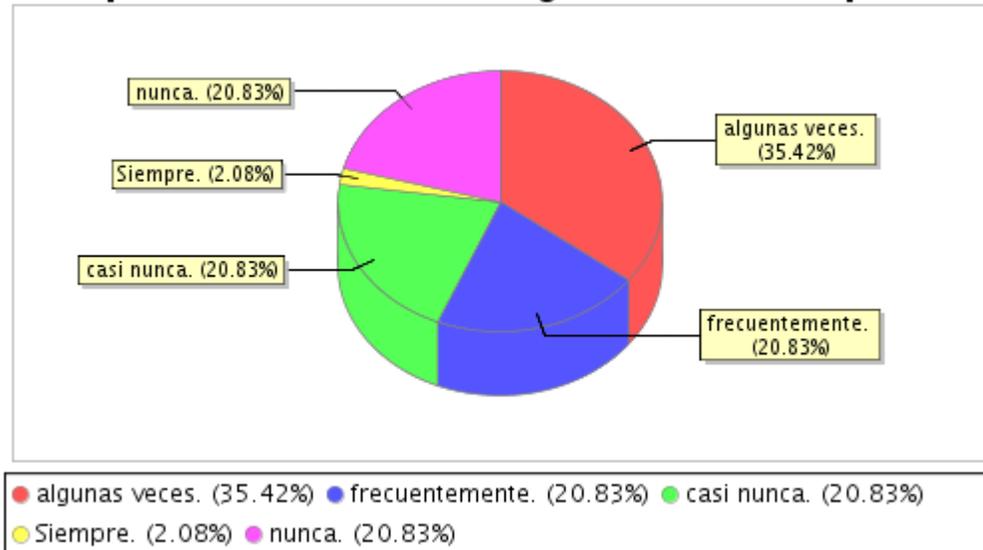
Hay satisfacción de la trayectoria en la organización en un 87.5% de los contratistas de prestación de servicios encuestados y no están satisfechos con su trayectoria en el ITM un 12.5%. Este resultado es concordante con la apreciación de permanecer laborando en el ITM.

Pregunta No. 22

¿Ha pensado en cambiar de organización o empresa?

Figura 21. Concepto de los contratistas de prestación de servicios respecto a la posibilidad de cambio de empresa.

Ha pensado cambiar de organización o empresa.



Nunca ha pensado en cambiar de organización o empresa el 20.8%. Casi nunca el 20.8%. El 35.4% de los contratistas encuestados han pensado cambiar de empresa algunas veces. El 20.8% frecuentemente y siempre han pensado cambiar de empresa sólo el 2.08%.

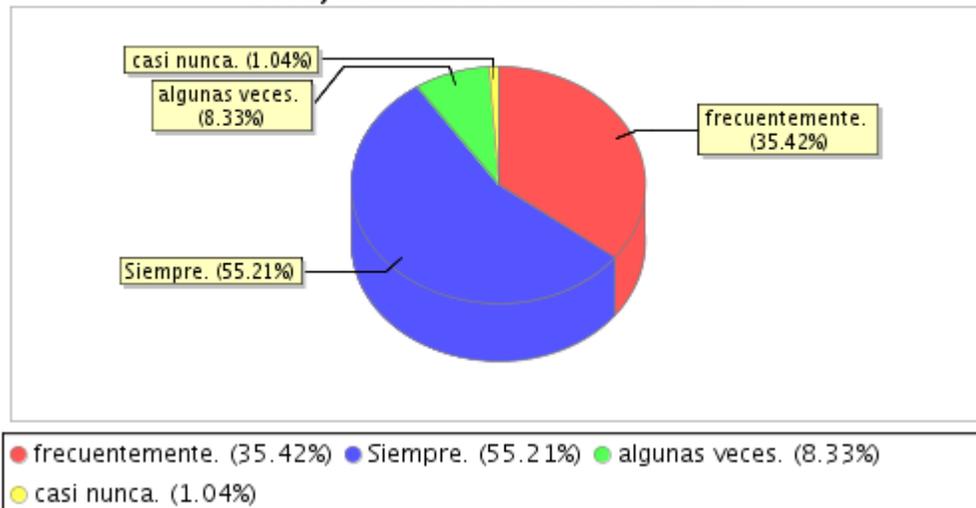
Esta apreciación es similar a la apreciación que tienen los contratistas de su trayectoria en el ITM y de la posibilidad de permanecer en la institución ante un ofrecimiento externo con igualdad de salario y condiciones, lo cual indica cierta estabilidad y agradecimiento con la institución.

Pregunta No. 23

¿De haber sabido cómo iban a ser las cosas en el ITM, hubiera entrado en él?

Figura 22. Concepto de los contratistas de prestación de servicios respecto a si fue buena elección de haber ingresado a la institución.

De haber sabido cómo iban a ser las cosas en el ITM, hubiera entrado en el



El 90.63% de los encuestados no se arrepienten de haber ingresado a trabajar a la institución. El 9.37% no hubiese ingresado a trabajar a la institución de haber sabido cómo serían las cosas.

7.1.2 Qué tiene el ITM y que puede ofrecer a los contratistas

Para conocer el pensamiento del ITM frente a los contratistas de prestación de servicios se acudió al formato de entrevista personal. La entrevista se realizó a la Rectora encargada de la Institución, al Vicerrector Administrativo, al Secretario General, a la Asesora Jurídica de la Institución y al Jefe de Personal.

Pregunta No. 1

¿Cuál es el interés del ITM en los contratistas de prestación de servicios?

Según las directivas, los intereses del ITM para con los contratistas de prestación de servicios es fundamentalmente un servicio de apoyo. Lo misional es cubierto por el personal de planta. La institución es consciente de los condicionantes legales que en un futuro puede ocasionarle la figura de contratos de prestación de servicios para cubrir actividades de apoyo. Sin embargo, existen limitantes presupuestales que impiden vincular a los contratistas, sobre todo a los que prestan los servicios en los laboratorios.

Los contratistas de prestación de servicios de convenios interadministrativos ejercen funciones de apoyo a otra entidad y su labor es transitoria mientras se cumple con un producto. Este tipo de contratistas en los convenios son importantes para generar confianza y fortalecer a la institución.

Pregunta No. 2

¿Ha pensado el ITM modificar la modalidad de contratos de prestación de servicios?

El ITM, según sus directivas, si ha pensado en modificar la modalidad de contratos de prestación de servicios, sobre todo, con los contratistas de los laboratorios, no sólo por la necesidad sino porque ha observado un comportamiento ocupacional muy similar con el comportamiento del personal vinculado y también porque puede generarle problemas al desarrollar, vinculados y contratistas, objetos iguales. La institución ha tenido muy pocas demandas de contratistas de prestación de servicios, en todas las demandas el ITM ha demostrado que el trabajo de los contratistas es por oferta y no por demanda, significa entonces que cuando la institución tiene necesidad de cubrir un servicio, solicita ofertas o propuestas en donde los oferentes, en el momento de aceptar el contrato, asumen costos y riesgos.

Con respecto a los contratistas que prestan servicios en los convenios, el ITM no ha pensado en modificar esta modalidad ya que su labor es transitoria y puede ser objeto de Outsourcing que proporciona alivio presupuestal y evita cargas prestacionales innecesarias.

Pregunta No. 3

¿Ha hecho la institución estudios de costo – beneficio con respecto a los contratos de prestación de servicios?

La institución no ha hecho ningún estudio.

Pregunta No. 4

¿Ha hecho la institución estudios sobre los intereses y la motivación de los contratistas de prestación de servicios?

La institución no ha hecho ningún estudio relacionado con cuáles son los intereses y la motivación de los contratistas con respecto al trabajo en el ITM. No obstante, según las directivas, la apreciación que tienen sobre la motivación de los contratistas, tanto internos como los de convenios, es positiva.

Pregunta No. 5

¿Cómo motiva el ITM a los contratistas de prestación de servicios?

Según las directivas institucionales, el ITM motiva a los contratistas de prestación de servicios de cuatro formas: 1) reconocer que los contratistas para prestar el servicio, cumplen con un buen perfil, 2) la opción que tienen los contratistas, de que dado su perfil, puedan ofertar sus servicios, 3) respetarle las condiciones que ponen en compensación, como tiempo, espacio o lugar e insumos y herramientas, y 4) la oportunidad de vincularse a la institución, ya que la institución no vacila en

vincular a los contratistas que muestran un buen desempeño y reconoce los méritos y se preocupa en solucionar las expectativas de los contratistas.

Pregunta No. 6

¿Existe un reglamento o política en el ITM frente a los contratos de prestación de servicios?

En el ITM, según las directivas, no existe un reglamento o política propia para celebrar contratos de prestación de servicios porque el ITM se fundamenta en la contratación pública. El ITM hace los contratos de prestación de servicios dentro del contexto que le otorga la ley.

7.2 Diagnóstico

A partir de los resultados y evaluación de las encuestas realizadas a los contratistas de prestación de servicios se encuentran hallazgos importantes que vale la pena resaltar.

Los contratistas en el ITM, en términos generales, se sienten motivados prestando sus servicios, esta motivación obedece tanto a condiciones internas como condiciones externas. Los dos primeros lugares de importancia de las condiciones motivacionales internas se la dan los contratistas a la Auto-realización y al Reconocimiento, condiciones que están ubicadas en el orden superior en la pirámide de las necesidades de Maslow. Podría significar entonces que las necesidades de orden inferior, que corresponde a las fisiológicas, de seguridad y sociales, se consideran satisfechas y superadas por los contratistas.

El tercer lugar de importancia se le ha dado a la condición de Afiliación (McClelland) y este resultado es consecuente con la importancia dada al Reconocimiento que está en segundo lugar, ambas relacionadas con las relaciones que se tienen y esperan con otras personas.

Los contratistas le dan menor importancia a las condiciones motivacionales internas relacionadas con el poder y el logro, ocupando los puestos 4 y 5, respectivamente. Este resultado podría interpretarse que las personas objeto de la investigación están más interesadas y motivadas por su carrera, formación y desarrollo profesional que por aspiraciones personales y ansias de poder.

La interpretación de las anteriores condiciones motivacionales internas parece comprobarse con la percepción de los contratistas a cerca de las ventajas y desventajas que consideran tienen con su contrato en el ITM, cuando ubican el desarrollo profesional y adquirir experiencia en los dos primeros lugares de las ventajas y en los lugares 3 y 4, respectivamente de las desventajas

Con respecto a las condiciones motivacionales externas los contratistas se sienten atraídos, con prioridad, por la promoción, es decir, la posibilidad de movilidad ascendente dentro del ITM. En segundo lugar de condición motivacional se le otorga al salario, o sea, la retribución de dinero o especie, asociada al desempeño del cargo.

Las condiciones motivacionales externas que se relacionan con el contenido de trabajo, el grupo de trabajo y la supervisión, ocupan los puestos 3, 4 y 5, respectivamente. Tanto la baja importancia dada a estas condiciones como a las dos anteriores, que se les otorga mayor importancia, pareciera tener relación con el tipo de contrato del contratista ya que supone un trabajo independiente y sin

subordinación que no incide en la motivación e intereses y sí la posibilidad de un vínculo laboral y mejora salarial por buen desempeño.

Los contratistas consideran que para satisfacer sus intereses y necesidades, para que se cumplan sus metas y para obtener las retribuciones deseadas en el trabajo, su desempeño dentro de la institución debe ser: en primer lugar, con alto peso para la mayoría, la dedicación a la tarea que se manifiesta en hacer el trabajo con responsabilidad y calidad. En el segundo y tercer lugar, está la aceptación de normas y valores y aceptación de la autoridad, es decir, un buen desempeño acompañado de acatar las normas, los valores y la autoridad les permitirán a los contratistas continuar en la institución.

La expectación y la requisición son aspectos de menor importancia para los contratistas, ocupando los lugares 4 y 5, respectivamente. En este punto vuelve a tener relevancia el tipo de contrato, ya que estos dos modos de comportamiento tienen relación directa con los mandos y jefes y se colige que no hay subordinación, y al no haberla, no hay interés o motivación por tenerla, o simplemente no se extraña y no se refleja en la percepción de los contratistas.

El conocimiento de la Misión, Visión y principios del ITM por parte de la gran mayoría los contratistas es una buena señal del grado de identificación de estos con la Institución. No es preocupante, pero sí de cuidado, el desconocimiento de algunos contratistas de la Misión, Visión y principios.

A pesar de que el contrato de prestación de servicios supone que no hay subordinación y por lo tanto, tampoco hay órdenes y mucho menos evaluación de desempeño como si la hay en los empleados, el concepto de los contratistas está dividido respecto a la atención, reconocimiento y compensación económica que reciben por parte de la institución. En estos aspectos hay un grado de insatisfacción de cerca del 50% de los contratistas, que si bien, no implica

desmotivación, si implica condiciones motivacionales y de comportamiento insatisfechas. Según la teoría de la equidad de Adams, la evaluación del trabajo en forma injusta puede generar reclamos, divisiones en los grupos de trabajo y tensiones no recomendables.

Los contratistas de prestación de servicios sienten que el ITM es un buen lugar de trabajo, recomendarían trabajar en él, no se cambiarían de trabajo si les ofrecieran otro en igualdad de condiciones y están satisfechos con la trayectoria dentro de la institución. Esto significa que hay un grado de identificación con la institución, con su cultura, sus valores, sus aspiraciones y por supuesto con la misión.

Las directivas del ITM tienen claro que los contratos de prestación de servicios son una opción que les otorga la ley de contar con personas que desarrollen actividades y cumplan con productos, necesarios más no permanentes, para el cumplimiento de todos sus procesos.

Si se hace una primera comparación entre lo que motiva a los contratistas en el ITM y lo que considera el ITM es fuente de motivación para los contratistas, se encuentran más coincidencias que distanciamientos, ya que las formas de motivación del ITM hacia los contratistas están definidas como: 1) reconocer que los contratistas para prestar el servicio, cumplen con un buen perfil, 2) la opción que tienen los contratistas, de que dado su perfil, puedan ofertar sus servicios, 3) respetarle las condiciones que ponen en compensación, como tiempo, espacio o lugar e insumos y herramientas, y 4) la oportunidad de vincularse a la institución ya que la institución no vacila en vincular a los contratistas que muestran un buen desempeño y reconoce los méritos y se preocupa en solucionar las expectativas de los contratistas, se acercan de una u otra forma a las condiciones motivacionales internas y externas encontradas en los contratistas.

Hay que recordar que la Auto-realización y el Reconocimiento son los principales factores internos de motivación para los contratistas. La promoción, representada por la posibilidad de movilidad ascendente dentro del ITM y el salario, representado en la retribución de dinero o especie, asociada al desempeño del cargo, son los principales motivacionales externos de motivación para los contratistas.

7.3 Propuesta de intervención

Para formular una propuesta a partir de los resultados y el diagnóstico de la investigación, es necesario entender que el ITM es una institución pública de educación superior que cumple con los parámetros y con los elementos básicos de una organización, pero su régimen es público, lo cual limita la intervención que se pretenda hacer. Sin embargo, esta propuesta aplica a cualquier tipo de empresa, pública o privada, siempre y cuando se convalide esta investigación.

Como se mencionó anteriormente, el ITM es una organización con una cultura, resultado de la heterogeneidad de las personas, donde intervienen como condicionantes el entorno, las normas, las leyes, otras culturas y subculturas. Por tener una connotación especial se puede decir, pero no asegurar, que los contratistas de prestación de servicios crean una subcultura¹ en la organización. Este sólo hecho amerita la siguiente propuesta:

¹ Morgan (1996) se refiere a las Culturas y Subculturas Colectivas:

La influencia de la cultura es raramente uniforme. Solamente como individuos dentro de una cultura puede haber diferentes personalidades mientras comparten mucho en común también con grupos y organizaciones. Es el fenómeno conocido como “cultura colectiva”. Las organizaciones son mini-sociedades que tienen sus propios patrones o modelos de cultura y subcultura.

7.3.1 Investigación sobre comportamiento organizacional que incluya a empleados, docentes y contratistas

El ITM no ha elaborado un estudio o investigación sobre comportamiento organizacional para evaluar la percepción de todos los empleados y contratistas en torno a variables fundamentales de comportamiento, que le permitan mantener el equilibrio laboral y emocional al interior de la institución.

Una investigación en este sentido ayudará al ITM a determinar el pensamiento de su fuerza laboral en torno a factores de comportamiento y a partir de los hallazgos emprender planes de mejoramiento que se diseñaran y propondrán como parte de la investigación.

7.3.2 Inducción a contratistas

Las empresas generalmente tienen un programa de inducción para el personal que se vincula. Esta inducción comprende el conocimiento de la empresa, para conocer la empresa es necesario empezar por identificar símbolos, valores y elementos estratégicos como la misión, visión, principios, de igual manera, es importante saber cuáles son las políticas, metas, objetivos que la institución tiene a mediano y largo plazo.

Cuando una buena parte del personal que labora para una organización lo hace por la modalidad de prestación de servicios, y ese servicio se torna casi que permanente, el personal tiende a adquirir un status que lo acerca mucho más a la organización de lo que la organización cree; esta circunstancia no es negativa

para la empresa, al contrario, este factor mejora la afiliación y el reconocimiento y los intereses de los nuevos trabajadores pueden acercarse a los intereses de la organización.

La inducción genera los primeros elementos de confianza y sentido de pertenencia de los nuevos integrantes de una organización. La primera impresión o impacto es fundamental para el acercamiento del individuo a la organización. Si el individuo se siente acogido su impresión hacia la empresa será positiva y su grado de motivación para continuar en ella será alto. En cambio si el individuo siente soledad en el momento de ingresar a la empresa sentirá frustración y su motivación para continuar dentro de la organización no será tan alta, incluso puede llegar a desmotivarse y no aceptar el trabajo o no volver.

Conocer la estructura organizacional le permitirá al nuevo trabajador saber qué posibilidades tiene dentro de la organización con sus aspiraciones de carrera y promoción. De igual manera, conocer las normas y reglamentos internos le permitirá decidir si cumple con sus expectativas o si por el contrario es un medio cerrado al cual no desea acercarse.

7.3.3 Talleres de clima organizacional

Los talleres de clima organizacional son herramientas de administración que ayudan a conocer y mejorar el comportamiento de las personas dentro y fuera de la organización. Son fundamentales para integrar a las personas y a los grupos de trabajo en torno a unas metas y objetivos organizacionales. Los talleres deben realizarse una vez los contratistas conocen y se identifican con la empresa y de deben hacer con el fin de evaluar los resultados y formular planes de mejoramiento oportunos.

7.3.4 Organizar a los contratistas en cooperativas y otras alternativas de trabajo asociado.

A pesar de que los resultados de esta investigación indican que hay satisfacción y motivación de los contratistas con su trabajo en el ITM. Tanto la institución como los contratistas deben procurar formas de trabajo en donde las partes sientan equilibrio y condiciones laborales acordes con las normas, las expectativas, las necesidades.

El trabajo independiente puede ser ventajoso en regiones ricas y países desarrollados en donde las condiciones de los trabajadores y del trabajo son reguladas y protegidas por normas y leyes. Una buena alternativa para los contratistas que ofician prácticamente como trabajadores independientes es conformar sus propias cooperativas de tecnólogos y profesionales en donde cuenten con todo el apoyo laboral, social y motivacional y, adicionalmente, reciban todas las prestaciones de ley, incluso bonificaciones y premios.

7.3.5 Vincular los contratistas de más de tres años

La institución ha pensado en vincular a los contratistas que prestan servicio en los laboratorios. Ese pensamiento es acertado. No obstante, existen contratistas que prestan servicios en otras dependencias con actividades permanentes y buen desempeño que pueden contratarse con otro tipo de contrato.

Para una institución de educación superior como el ITM, no siempre es posible, por asuntos de presupuesto, normas y leyes, crear puestos de trabajo y vincular personal a término indefinido. Una opción, práctica que ya tiene el ITM con los

docentes, es el de contrato ocasional, en donde las personas gozan de todos los derechos de los empleados vinculados, este tipo de contrato es más motivacional para la persona, es equitativo y más justo y disminuye el riesgo de demandas por continuidad en los contratos.

7.3.6 *Gestión del Egresados*

Un buen número de los contratistas de prestación de servicios del ITM son egresados de la institución. La institución cuenta con el programa de egresados que se define como una Unidad Académica, comprometida con la organización y seguimiento de los egresados para propiciar que su desempeño profesional sea una expresión adecuada de los fines y del compromiso social de la institución, y a su vez, lograr que los egresados sean reconocidos por la calidad de la formación que reciben y su desempeño en la disciplina, profesión u ocupación correspondiente. El reconocimiento que define el programa de egresados es el mismo reconocimiento que los contratistas reclaman, lo que significa que ya hay elementos comunes.

El programa de egresados debe propiciar que los egresados que trabajan para la institución se organicen y disfruten de los beneficios que les otorga la ley y que tienen los demás empleados. La asesoría de este programa es esencial para que los trámites sean menos engorrosos y la comunicación con las directivas del ITM sea fluida y cordial. Una buena opción es la creación de la asociación de egresados del ITM donde se generen una serie de condiciones que permitan el trabajo digno cuando el egresado se vincula al mercado laboral.

7.3.7 Evaluar periódicamente a los contratistas

Los contratistas del ITM, en un alto porcentaje, sienten que no son retroalimentados en su trabajo, reconocidos en calidad, habilidades y capacidades del desempeño por la organización y, además, retribuidos en forma justa. Quizá el tipo de contrato impida que formalmente la institución evalúe el desempeño y otros factores de comportamiento laboral de los contratistas, pero lo que sí es claro, es que estos factores pueden cualificar al contratista y redundar en un mejor desempeño y productividad si se evalúan periódicamente y si se aplican correctivos en forma oportuna cuando sea necesario.

8. CONCLUSIONES

Quizá la mayor ventaja con los contratos de prestación de servicios sea económica, en el sentido de adelgazar la nómina y disminuir costos por el menor valor pagado a los contratistas y la no acumulación de gastos por prestaciones sociales; sin embargo, el problema radica en ciertas desventajas para la organización como son: a) pérdida de control sobre las operaciones o servicios contratados por el poco interés de los contratistas al saber que el trabajo es temporal y la salida intempestiva cuando se les presenta una oportunidad de vínculo laboral con otra organización, b) desmotivación del trabajador al comparar sus honorarios, prestaciones sociales, derecho a capacitación, falta de trabajo en grupo, poco roce con los compañeros de trabajo con otro tipo de vínculo laboral que ejecutan tareas similares, c) poco sentido de pertenencia.

Los intereses de la institución hacia los contratistas de prestación de servicios están relacionados con el apoyo a procesos que son necesarios para el cumplimiento de sus metas y objetivos. El ITM se apoya en contratos de prestación de servicios porque no tiene suficiente personal vinculado para atender actividades específicas, permanentes y eventuales. Dentro de las actividades específicas y permanentes, es decir que se dan cada semestre, están los técnicos de laboratorio, el personal para soporte de sistemas y personal de apoyo al área administrativa; este personal requiere de un tratamiento diferente y su contrato debe ser a término fijo u ocasional. Existen contratistas de prestación de servicios que apoyan a la institución en convenios y contratos y cumplen con productos estipulados en los convenios y los contratos; este personal no requiere una modalidad de contratación diferente, pero si un tratamiento que dignifique su trabajo y que lo acerque a la institución.

Los intereses de los contratistas de prestación de servicios hacia la institución están representados en un alto sentido de pertenencia, sus intereses son de carrera y desarrollo profesional dentro de la institución, lo que significa necesidades de logro y afiliación, satisfacer estas necesidades implica mayor acompañamiento por parte de la institución en el desarrollo de las actividades y en la evaluación de las mismas, no solo desde el punto de vista productivo sino también desde el punto de vista de las relaciones humanas.

Lo anterior trasciende a las expectativas y a los factores de motivación de los contratistas cuando manifiestan que no siempre son valorados, retroalimentados y evaluados. La desatención de la institución de estos elementos ocupacionales incide en las variables motivacionales de los contratistas, no crítica pero sustancial si se trata de conservar el servicio por la persona que lo está prestando. Si la expectativa no se logra la persona tratará de satisfacerla en otra empresa. El cambio de empresa puede ser satisfactorio para el contratista que sale de la institución pero inconveniente para la institución ya que el contratista se lleva el conocimiento y la experiencia adquirida al servicio de ésta.

Las directivas institucionales pueden estar equivocadas cuando dicen que la forma de motivar a los contratistas es reconocerles el servicio, el cumplimiento de perfil para ofertar sus servicios y respetarles las condiciones que ponen en compensación, como tiempo, espacio o lugar, insumos y herramientas. La equivocación está en que estos son elementos mínimos necesarios que los aspirantes a servirle a la institución deben cumplir y que la institución debe exigir, no son exclusividad del ITM. Sin embargo, puede ser que estos sean elementos

motivacionales que los contratistas hayan encontrado en el ITM, sean condiciones motivacionales satisfechas y busquen satisfacer necesidades superiores y cumplimiento de otras expectativas.

No se detecta una marcada tendencia negativa sobre la motivación de los contratistas de prestación de servicios. Pero si se detecta que bajo los contratos de prestación de servicios llevados a cabo entre el ITM y los contratistas existen condiciones motivacionales que influyen unas más que otras. No hay un indicador que permita decidir si las diferencias de intereses y motivacionales encontradas entre contratistas e institución impactan el comportamiento motivacional de los contratistas. No hay razones para concluir que el ITM está en una situación crítica con los contratistas de prestación de servicios, pero eso no indica que no se deban emprender acciones de mejoramiento que permitan tranquilidad en la institución por un tratamiento justo con el personal de apoyo y un bienestar en el personal por el tratamiento recibido de la organización.

Todas las organizaciones deben propiciar ambientes de trabajo agradables para los trabajadores, las organizaciones se deben a las personas que laboran en ellas. El ITM como organización, como institución de educación superior y como mediadora del conocimiento debe desarrollar y mantener programas de apoyo organizacional, laboral y social para todo el personal que le presta servicios, independiente de su contrato. La responsabilidad social de la institución se origina en la formación con calidad a estudiantes de estratos bajos, esa formación debe incluir los elementos necesarios para que se dé un trato justo al trabajador, sea cual fuere su sitio de trabajo. Siendo el sitio de trabajo del estudiante egresado la misma organización con mayor razón debe aplicar los principios institucionales.

BIBLIOGRAFIA

ALONSO, L. E. (2007). La crisis de la ciudadanía laboral. Barcelona, España: Editorial Anthropos.

ARANA MAYORCA, W. (2010). Motivación. Formato electrónico estilo APA, recuperado el 22 de noviembre de 2010, de, <http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/motivacion.htm>

ARANA MAYORCA, W. (2010). Comportamiento Organizacional. Formato electrónico estilo APA, recuperado el 22 de noviembre de 2010, de, <http://www.liderazgoymercadeo.com>

ARREDONDO VIDAL, E. (2010). El interés mutuo entre el Individuo y la organización. Formato electrónico estilo APA, recuperado el 22 de noviembre de 2010, de, <http://www.confianzaytalento.com/articles/29/1/El-Interes-mutuo-entre-el-Individuo-y-la-Organizacion/Page1.html>

CHIAVENATO, I. (1995). Introducción a la Teoría General de la Administración. Bogotá, Colombia: Ed. McGraw-Hill Latinoamericana.

CHIAVENATO, I. (2004). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México, D.F.: Ed. Thompson.

DAVIS, K., & NEWSTROM, J. W. (1991). El comportamiento humano en el trabajo, comportamiento organizacional. México, D.F. : Editorial McGraw-Hill.

DUBRIN, A.J. (2003). Fundamentos de comportamiento organizacional. México, D.F.: Ed. Thompson.

GAMBOA JIMÉNEZ, J. (2004). Código Laboral Sustantivo del Trabajo y Procedimiento Laboral. Bogotá D.C., Colombia: Editorial Leyer.

GÓMEZ ESCOBAR, S. (2000). Legislación Laboral. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill.

GONZALEZ, M. & OLIVARES, S. (1999). Comportamiento organizacional, un Enfoque Latinoamericano. México, D.F.: Compañía editorial continental.

HAMMER, M. & CHAMPY, J. (1994). Reingeniería. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma

HELLRIEGEL, D. & SLOCUM, J.W. (2004). Comportamiento Organizacional. México, D.F.: Ed. Thompson.

IVANCEVICH, J. M., KONOPASKE, R. & MATTESON, M.T. (2006). Comportamiento Organizacional. México D.F.: Editorial McGraw-Hill.

JONES, G. R., & GEORGE, J. M. (2006). Administración Contemporánea. México D.F.: Editorial McGraw-Hill.

KREITNER, R. & LINICKI, A. (1996). Comportamiento de las organizaciones. Madrid, España: Diorki, Servicios integrales de edición.

MAYO, E. (1977). Problemas sociales de una civilización industrial. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Nueva Visión.

MORA, F. & SCHUPNIK, W. (2008). Outsourcing & Benchmarking. Herramientas y filosofías administrativas (3), Outsourcing. Documentos de clase.

MORGAN, G. (1996). Imágenes de la organización. México, D.F.: Editorial Alfa Omega.

MURILLO, G., ZAPATA, A., MARTINEZ, J., AVILA, H., SALAS, J. & LÓPEZ, H. (2007). Teorías clásicas de la organización y el Management. Bogotá: Eco Ediciones; Universidad del Valle.

NEWELL, S. (2002). Creando organizaciones saludables. Bienestar, Diversidad y Ética en el Trabajo. Madrid, España: Editorial Thompson.

ROBINS, S. P. (1996). Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. México, D.F.: Prentice-Hall Hispanoamérica S.A.

ROTHERY, B. (1996). Outsourcing. México D.F.: Editorial Limusa, S.A de C.V.

SCHNEIDER, B. (2004). Outsourcing, La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios. Bogotá, Colombia: Editorial norma.

SIMON, H. A. (1972). El Comportamiento Administrativo. Madrid, España: Aguilar S.A. Ediciones.

TAYLOR, F. (1979). Principios de la administración científica. Paris, Francia: Unesco.

PLAN ADMINISTRATIVO

Para la organización y administración gerencial de este proyecto de investigación es necesario desarrollar un cronograma de actividades y ejecutar un presupuesto. Para la financiación de algunas de las actividades se contó con la colaboración de la Universidad de Medellín y del Instituto tecnológico Metropolitano.

1.1 Cronograma De Actividades

Para llevar a cabo el proceso de investigación es necesario realizar diferentes actividades, las cuales se describen en el siguiente cronograma, donde se establecen tiempos y fechas aproximadas.

Cronograma de actividades

Nombre de tarea	Duración Meses	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos
ANTEPROYECTO	9	mié 01/04/09	mar 08/12/09	
Revisión bibliografía	1	mié 01/04/09	mar 28/04/09	Alba Muñoz (Docente),Raúl Salazar (Investigador)
Planteamiento del problema	2	mié 29/04/09	mar 23/06/09	Alba Muñoz (Docente),Raúl Salazar (Investigador)
Justificación del problema	2	mié 29/04/09	mar 23/06/09	Alba Muñoz (Docente),Raúl Salazar (Investigador)
Formulación del problema	2	mié 29/04/09	mar 23/06/09	Alba Muñoz (Docente),Raúl Salazar (Investigador)
Objetivos	2	mié 24/06/09	mar 18/08/09	Alba Muñoz (Docente),Raúl Salazar (Investigador)
Propósito	2	mié 24/06/09	mar 18/08/09	Alba Muñoz (Docente),Raúl Salazar (Investigador)
Hipótesis	2	mié 24/06/09	mar 18/08/09	Alba Muñoz (Docente),Raúl Salazar (Investigador)
Metodología	0,5	mié 19/08/09	mar 01/09/09	Alba Muñoz (Docente),Raúl Salazar (Investigador)
Viabilidad	1	mié 02/09/09	mar 29/09/09	Alba Muñoz (Docente),Raúl Salazar (Investigador)
Factibilidad	1	mié 02/09/09	mar 29/09/09	Alba Muñoz (Docente),Raúl Salazar (Investigador)
Ética	0,5	jue 01/10/09	mié 14/10/09	Alba Muñoz (Docente),Raúl Salazar (Investigador)
Plan administrativo	1,5	jue 15/10/09	mié 25/11/09	Alba Muñoz (Docente),Raúl Salazar (Investigador)
PROYECTO	13	jue 26/11/09	mié 24/11/10	
Título	0,25	jue 26/11/09	mié 02/12/09	Alba Muñoz (Docente),Raúl Salazar (Investigador)
Planteamiento del problema	0,5	jue 26/11/09	mié 09/12/09	Alba Muñoz (Docente),Raúl Salazar (Investigador)
Marco teórico	12	jue 26/11/09	mié 27/10/10	Alba Muñoz (Docente),Raúl Salazar (Investigador)
Objetivos	1	jue 10/12/09	mié 06/01/10	Alba Muñoz (Docente),Raúl Salazar (Investigador)
Propósito	1	jue 10/12/09	mié 06/01/10	Alba Muñoz (Docente),Raúl Salazar (Investigador)
Hipótesis	1	jue 07/01/10	mié 03/02/10	Alba Muñoz (Docente),Raúl Salazar (Investigador)
Metodología	0,5	jue 07/01/10	mié 20/01/10	Alba Muñoz (Docente),Raúl Salazar (Investigador)
Ética	0,5	jue 21/01/10	mié 03/02/10	Alba Muñoz (Docente),Raúl Salazar (Investigador)

Plan administrativo	1	jue 04/02/10	mié 03/03/10	Alba Muñoz (Docente),Raúl Salazar (Investigador)
Referencias bibliográficas	12	jue 26/11/09	mié 27/10/10	Alba Muñoz (Docente),Raúl Salazar (Investigador)
anexos	6	mar 01/06/10	lun 15/11/10	Alba Muñoz (Docente),Raúl Salazar (Investigador)
EJECUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	6	mar 01/06/10	lun 15/11/10	
Entrevista Directivos ITM	0,5	mar 01/06/10	lun 14/06/10	Raúl Salazar (Investigador)
Encuesta contratistas	1	mar 15/06/10	lun 12/07/10	Raúl Salazar (Investigador)
Organización de resultados	1	mar 13/07/10	lun 09/08/10	Raúl Salazar (Investigador)
Interpretación de resultados	1	mar 10/08/10	lun 06/09/10	Raúl Salazar (Investigador)
Diagnóstico, Conclusiones	0,5	mar 07/09/10	lun 20/09/10	Raúl Salazar (Investigador)
propuesta de intervención	0,5	jue 21/10/10	mié 03/11/10	Raúl Salazar (Investigador)
ASESORIAS METODOLÓGICAS	4	lun 01/03/10	vie 18/06/10	Alfredo Vásquez, Oscar Arias, Raúl Salazar (Investigador)
ASESORIAS TEMÁTICAS	3	lun 16/08/10	vie 05/11/10	Oscar Mauricio Londoño, Raúl Salazar (Investigador)
ELABORACIÓN DE INFORME	2	lun 15/11/10	vie 07/01/11	Raúl Salazar (Investigador)

9.2 Presupuesto

El costo de esta investigación se financia por la Universidad de Medellín quién aporta los docentes y los asesores metodológico y temático. El investigador aporta la investigación, recursos bibliográficos, equipos, papelería y transporte.

Presupuesto global

Rubro	Financiado	Por financiar
Recurso Humano	100%	0%
Recurso físico	100%	0%
Recurso bibliográfico	100%	0%
Equipos y papelería	100%	0%
Transporte	100%	0%

Presupuesto recurso humano

Rubro	Financiado	Por financiar
Investigador	100% recursos propios	0%
Docente – asesoría en anteproyecto y proyecto	100% U de Medellín	0%
Asesores metodológicos	100% U de Medellín	0%
Asesor temático	100% U de Medellín	0%
Corrector de estilo	100% investigador	0%

Costo de los recursos

Recurso	Unidad	Cantidad	Vr. unitario	Vr. total
Alba Muñoz	hora	16	Sin definir	Sin definir
Docente (asesora)				
Oscar Arias	hora	12	Sin definir	Sin definir
(asesor metodológico)				
Alfredo Vásquez	hora	12	Sin definir	Sin definir
(asesor				

metodológico)

Oscar Mauricio Londoño	hora	16	Sin definir	Sin definir
------------------------	------	----	-------------	-------------

(asesor temático)

Raúl Salazar	hora	450	\$25.000	\$11'250.000
--------------	------	-----	----------	--------------

(investigador)

Corrector de estilo	global	1	\$500.000	\$500.000
---------------------	--------	---	-----------	-----------

Libros	un	2	\$100.000	\$200.000
--------	----	---	-----------	-----------

Papelería	global	1	\$500.000	\$500.000
-----------	--------	---	-----------	-----------

Equipos electrónicos	global	1	\$1'000.000	\$1'500.000
----------------------	--------	---	-------------	-------------

transporte	global	1	\$300.000	\$300.000
------------	--------	---	-----------	-----------

El costo aproximado de la investigación, sin incluir los gastos inherentes a la Universidad de Medellín, es de \$14'250.000

ANEXO A

INSTRUMENTO DE CAMPO

UNIVERSIDAD DE MEDELLIN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN

Tipo de instrumento: Entrevista personal

Público objetivo: Personal directivo del ITM

Total población: 5

Muestra: 5

Pregunta No. 1

¿Cuál es el interés del ITM en los contratistas de prestación de servicios?

Pregunta No. 2

¿Ha pensado el ITM modificar la modalidad de contratos de prestación de servicios?

Pregunta No. 3

¿Ha hecho la institución estudios de costo – beneficio con respecto a los contratos de prestación de servicios?

Pregunta No. 4

¿Ha hecho la institución estudios sobre los intereses y la motivación de los contratistas de prestación de servicios?

Pregunta No. 5

¿Cómo motiva el ITM a los contratistas de prestación de servicios?

Pregunta No. 6

¿Existe un reglamento o política en el ITM frente a los contratos de prestación de servicios?

INSTRUMENTO DE CAMPO

Tipo de instrumento: Encuesta personal (aplicativo Internet)

Público objetivo: Contratistas de prestación de servicios del ITM entre los años 2007-2010

Preguntas:

1. ¿Cuál es su interés o motivación con el ITM relacionado con su contrato de prestación de servicios? (condiciones motivacionales internas)

Coloque un número de 1 hasta 10 en orden de importancia, siendo 10 el más importante y 1 el menos importante.

- a) Que mi trabajo sobresalga por encima del trabajo de otros (logro McClelland)
- b) Que mi trabajo supere las expectativas que los jefes tienen de mi (logro McClelland)
- c) Llegar a liderar o coordinar un grupo de trabajo (poder McClelland)
- d) Alcanzar nuevas y mejores posiciones dentro de la Institución (poder McClelland)
- e) Generar y compartir lazos de amistad con compañeros de trabajo (afiliación McClelland)
- f) Tener buenas relaciones personales con los directivos de la institución (afiliación McClelland)
- g) Aportar todo mi conocimiento a la institución (auto realización Maslow)
- h) Adquirir experiencia y progresar profesionalmente (auto realización Maslow)
- i) Buscar una vinculación laboral (reconocimiento Maslow)
- j) Ser reconocido por mi experiencia y conocimiento del trabajo (reconocimiento Maslow)

2. ¿Conoce usted la diferencia entre un contrato laboral a término fijo o indefinido y un contrato de prestación de servicios? (pregunta para verificar conocimiento de su vínculo laboral)

SI. ____

NO. ____

3. ¿Qué ventajas percibe como contratista de prestación de servicios en el ITM?

Marque de 1 a 5, siendo 5 la más importante y 1 la menos importante. (Pregunta para determinar ventajas)

a. Económica. Suple mis necesidades. ____

b. Laboral. Estoy haciendo algo. ____

c. Desarrollo profesional. ____

d. Adquirir experiencia. ____

e. Cumple mis aspiraciones personales. ____

4. ¿Qué desventajas percibe como contratista de prestación de servicios en el ITM?

Marque de 1 a 5, siendo 5 la más importante y 1 la menos importante. (Pregunta para determinar desventajas)

a. Económica. No suple mis necesidades. ____

b. Laboral. No desarrollo mis competencias. ____

c. No hace parte de mi desarrollo profesional. ____

d. No Adquiero experiencia. ____

e. No cumple mis aspiraciones personales. ____

5. ¿En el tiempo que lleva como contratista de prestación de servicios que es lo que más le ha atraído del ITM?

Marque de 1 a 10, siendo 10 el más importante y 1 el menos importante.
(condiciones motivacionales externas)

- a) Porque el ITM es una gran institución y las directivas y jefes son idóneos
(Supervisión Vroom)
- b) Porque los jefes actúan con imparcialidad y su coordinación está acorde con las actividades que realizo(Supervisión Vroom)
- c) Porque me posibilita el trabajo en grupo(Grupo de trabajo Vroom)
- d) Porque puedo asociarme para hacer el trabajo más fácil y productivo(Grupo de trabajo Vroom)
- e) Porque las actividades que desempeño son variadas y agradables (Contenido de trabajo Vroom)
- f) Porque tengo autonomía en el trabajo y apoyo de mi jefe(Contenido de trabajo Vroom)
- g) Por los honorarios que recibo (Salario Vroom)
- h) Porque las contraprestaciones que recibo aportan a mi desarrollo personal (Salario Vroom)
- i) Porque aspiro a un vínculo laboral (Promoción Vroom)
- j) Porque puedo desarrollar mi carrera profesional dentro de la institución (Promoción Vroom)

6. En la ejecución del contrato de prestación de servicios en el ITM me he sentido:

- a. Muy Motivado. ____ Motivado. ____ Poco Motivado. ____ Desmotivado. ____
Pregunta para comprobar el grado de motivación.

7. ¿Para alcanzar las metas el desempeño de mis responsabilidades dentro del ITM es?

Marque de 1 a 10 en orden de importancia, siendo 10 la más importante y 1 la menos importante. (Pregunta para medir los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo)

- a. Hago mi trabajo con esfuerzo y dedicación (dedicación a la tarea)
- b. Hago mi trabajo con responsabilidad y calidad(dedicación a la tarea)
- c. Tengo alto respecto por las directivas institucionales (aceptación de la autoridad)
- d. Acepto y acato las decisiones y actuaciones de los jefes y coordinadores de mi trabajo(aceptación de la autoridad)
- e. Acepto y respeto las políticas y reglamentos de la institución (aceptación de normas y valores)
- f. Contribuyo para que exista un buen clima laboral(aceptación de normas y valores)
- g. Siempre acudo a mi jefe para que atienda mis necesidades laborales (requisición)
- h. Tengo buena relación con mi jefe inmediato y siempre resuelve mis inquietudes (requisición)
- i. Siento confianza y optimismo con las directivas institucionales (expectación)
- j. Las decisiones que toman los directivos y jefes son las mejores para mi trabajo y para el bien de la institución(expectación)

8. ¿Conoce usted la Misión, Visión y Principios del ITM?

Pregunta para verificar conocimiento institucional

- a. SI. ___ NO. ___

9. ¿Cómo se identifica usted con la Misión, Visión y Principios del ITM?

Pregunta para verificar grado de identificación con el ITM y correlacionar intereses

a. Misión. Muy identificado. ___ Poco identificado. ___ No identificado. ___

b. Visión. Muy identificado. ___ Poco identificado. ___ No identificado. ___

c. Principios. Muy identificado. ___ Poco identificado. ___ No identificado. ___

Las siguientes preguntas buscaban conocer la percepción de los contratistas de diferentes condiciones motivacionales.

10. La empresa me reconoce cuando cumplo con mis objetivos y metas.

Siempre ___ frecuentemente ___ algunas veces ___ casi nunca ___ nunca ___

11. Recibo la adecuada retroalimentación de mi desempeño.

Siempre ___ frecuentemente ___ algunas veces ___ casi nunca ___ nunca ___

12. Mi trabajo es evaluado en forma justa.

Siempre ___ frecuentemente ___ algunas veces ___ casi nunca ___ nunca ___

13. La entidad reconoce la calidad, capacidades, habilidades y resultados de su desempeño.

Siempre ___ frecuentemente ___ algunas veces ___ casi nunca ___ nunca ___

14. Dadas mis funciones es justa la remuneración económica que recibo.

Siempre ___ frecuentemente ___ algunas veces ___ casi nunca ___ nunca ___

15. Recibo una compensación acorde con mis habilidades y experiencia.

Siempre ___ frecuentemente ___ algunas veces ___ casi nunca ___ nunca ___

16. Considera que su compensación está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa en la que presta sus servicios.

Siempre ___ frecuentemente ___ algunas veces ___ casi nunca ___ nunca ___

17. Cree que su compensación está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa en la que presta sus servicios.

Siempre ___ frecuentemente ___ algunas veces ___ casi nunca ___ nunca ___

18. Considera que el ITM es un buen lugar para trabajar.

Siempre ___ frecuentemente ___ algunas veces ___ casi nunca ___ nunca ___

19. Recomendaría a algún familiar o amigo trabajar en el ITM.

Siempre ___ frecuentemente ___ algunas veces ___ casi nunca ___ nunca ___

20. Si le ofrecieran otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en el ITM.

Siempre ___ frecuentemente ___ algunas veces ___ casi nunca ___ nunca ___

21. Está usted satisfecho con su trayectoria en el ITM.

Siempre ___ frecuentemente ___ algunas veces ___ casi nunca ___ nunca ___

22. Ha pensado cambiar de organización o empresa.

Siempre ___ frecuentemente ___ algunas veces ___ casi nunca ___ nunca ___

23. De haber sabido cómo iban a ser las cosas en el ITM, hubiera entrado en el

Siempre ___ frecuentemente ___ algunas veces ___ casi nunca ___ nunca ___

Las siguientes preguntas buscaban establecer información personal de los contratistas para identificar grupos y tendencias.

24. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en el ITM?

___ 6 Meses.

___ 1 Año.

___ De 1 a 2 Años.

___ De 2 a 3 Años.

___ Más de 3 Años.

25. Edad

___ Menor de 20 años.

___ Entre 20 y 30 Años.

Entre 30 y 40 Años.

Entre 40 y 50 Años.

Mayor de 50 Años.

26. ¿Cuál es su nivel académico?

Bachiller.

Técnico.

Tecnólogo.

Universitario.

27. ¿Cuál es su estado civil actual?

Soltero.

Casado.

Unión Libre.

Viudo.

Separado

ANEXO B.

ANÁLISIS DE CAMPO

1 - ¿Cuál es su interés o motivación con el ITM relacionado con su contrato de prestación de servicios? Coloque un número de 1 hasta 10 en orden de importancia, siendo 10 el más importante y 1 el menos importante.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Que mi trabajo sobresalga por encima del trabajo de otros. LOGRO McClelland	76 (59%)	9 (7%)	5 (4%)	4 (3%)	10 (8%)	3 (2%)	3 (2%)	5 (4%)	9 (7%)	5 (4%)
Que mi trabajo supere las expectativas que los jefes tienen de mí. LOGRO McClelland	3 (2%)	23 (18%)	15 (12%)	14 (11%)	10 (8%)	14 (11%)	9 (7%)	12 (9%)	13 (10%)	14 (11%)
Llegar a liderar o coordinar un grupo de trabajo. PODER McClelland	7 (5%)	22 (17%)	24 (19%)	11 (9%)	8 (6%)	9 (7%)	15 (12%)	17 (13%)	12 (9%)	4 (3%)
Alcanzar nuevas y mejores posiciones dentro de la Institución. PODER McClelland	1 (1%)	10 (8%)	10 (8%)	26 (20%)	24 (19%)	14 (11%)	21 (17%)	7 (6%)	10 (8%)	4 (3%)
Generar y compartir lazos de amistad con compañeros de trabajo. AFILIACIÓN McClelland	11 (9%)	9 (7%)	17 (13%)	21 (17%)	28 (22%)	23 (18%)	7 (6%)	6 (5%)	5 (4%)	0 (0%)
Tener buenas relaciones personales con los directivos de la institución. AFILIACIÓN McClelland	8 (6%)	18 (14%)	14 (11%)	14 (11%)	21 (17%)	27 (21%)	16 (13%)	5 (4%)	3 (2%)	0 (0%)
Aportar todo mi conocimiento a la institución. AUTOREALIZACIÓN MASLOW	1 (1%)	3 (2%)	5 (4%)	14 (11%)	5 (4%)	11 (9%)	26 (20%)	15 (12%)	20 (16%)	27 (21%)
Adquirir experiencia y progresar profesionalmente. AUTOREALIZACIÓN MASLOW	1 (1%)	5 (4%)	16 (13%)	10 (8%)	6 (5%)	3 (2%)	10 (8%)	25 (20%)	22 (17%)	28 (22%)
Buscar una vinculación laboral. RECONOCIMIENTO MASLOW	7 (5%)	12 (9%)	12 (9%)	7 (5%)	5 (4%)	11 (9%)	7 (5%)	21 (16%)	16 (12%)	31 (24%)
Ser reconocido por mi experiencia y conocimiento del trabajo. RECONOCIMIENTO MASLOW	10 (8%)	14 (11%)	7 (5%)	5 (4%)	10 (8%)	11 (9%)	14 (11%)	18 (14%)	21 (16%)	18 (14%)

2 - ¿Conoce usted la diferencia entre un contrato laboral a término fijo o indefinido y un contrato de prestación de servicios?

	Respuestas total	Porcentaje
SI	128	97%
NO	4	3%

3 - ¿Qué ventajas Percibe como contratista de prestación de servicios en el ITM? Marque de 1 a 5, siendo 5 la más importante y 1 la menos importante.

	1	2	3	4	5
Económica. Suple mis necesidades.	28 (22%)	31 (25%)	26 (21%)	21 (17%)	19 (15%)
Laboral. Estoy haciendo algo.	53 (42%)	33 (26%)	13 (10%)	15 (12%)	12 (10%)
Desarrollo profesional.	2 (2%)	8 (6%)	35 (28%)	33 (26%)	49 (39%)
Adquirir experiencia.	3 (2%)	19 (15%)	28 (22%)	46 (36%)	33 (26%)
Cumple mis aspiraciones personales.	39 (31%)	34 (27%)	24 (19%)	13 (10%)	16 (13%)

4 - ¿Qué desventajas percibe como contratista de prestación de servicios en el ITM? Marque de 1 a 5, siendo 5 la más importante y 1 la menos importante.

	1	2	3	4	5
Económica. No suple mis necesidades.	25 (19%)	15 (12%)	12 (9%)	24 (19%)	53 (41%)
Laboral. No desarrollo mis competencias.	8 (7%)	20 (16%)	29 (24%)	40 (33%)	26 (21%)
No hace parte de mi desarrollo profesional.	28 (23%)	27 (22%)	45 (37%)	14 (11%)	8 (7%)
No Adquiero experiencia.	24 (20%)	44 (36%)	22 (18%)	19 (16%)	13 (11%)
No cumple mis aspiraciones personales.	38 (30%)	16 (13%)	16 (13%)	27 (22%)	28 (22%)

5 - ¿En el tiempo que lleva como contratista de prestación de servicios que es lo que más le ha atraído del ITM? Marque de 1 a 10, siendo 10 el más importante y 1 el menos importante.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Porque el ITM es una gran institución y las directivas y jefes son idóneos. SUPERVISIÓN VROOM	23 (22%)	9 (8%)	10 (9%)	7 (7%)	11 (10%)	9 (8%)	5 (5%)	11 (10%)	11 (10%)	10 (9%)
Porque los jefes actúan con imparcialidad y su coordinación está acorde con las actividades que realizo. SUPERVISIÓN VROOM	5 (5%)	27 (25%)	12 (11%)	16 (15%)	10 (9%)	4 (4%)	12 (11%)	8 (8%)	10 (9%)	2 (2%)
Porque me posibilita el trabajo en grupo. GRUPO DE TRABAJO VROOM	5 (5%)	7 (7%)	25 (24%)	15 (14%)	12 (11%)	16 (15%)	7 (7%)	13 (12%)	3 (3%)	3 (3%)
Porque puedo asociarme para hacer el trabajo más fácil y productivo. GRUPO DE TRABAJO VROOM	4 (4%)	5 (5%)	11 (10%)	30 (28%)	14 (13%)	16 (15%)	13 (12%)	5 (5%)	7 (7%)	2 (2%)
Porque las actividades que desempeño son variadas y agradables. CONTENIDO DE TRABAJO VROOM	7 (7%)	9 (8%)	9 (8%)	8 (7%)	27 (25%)	16 (15%)	13 (12%)	10 (9%)	2 (2%)	6 (6%)
Porque tengo autonomía en el trabajo y apoyo de mi jefe. CONTENIDO DE TRABAJO VROOM	4 (4%)	5 (5%)	7 (7%)	5 (5%)	14 (13%)	23 (21%)	18 (17%)	8 (7%)	14 (13%)	9 (8%)
Por los honorarios que recibo. SALARIO VROOM	15 (14%)	12 (11%)	11 (10%)	17 (16%)	4 (4%)	8 (7%)	20 (19%)	7 (7%)	9 (8%)	4 (4%)
Porque las contraprestaciones que recibo aportan a mi desarrollo personal. SALARIO VROOM	20 (19%)	18 (17%)	8 (7%)	4 (4%)	4 (4%)	5 (5%)	9 (8%)	27 (25%)	5 (5%)	7 (7%)
Porque aspiro a un vínculo laboral. PROMOCIÓN VROOM	11 (10%)	10 (9%)	8 (7%)	5 (5%)	5 (5%)	7 (7%)	7 (7%)	10 (9%)	21 (20%)	23 (21%)
Porque puedo desarrollar mi carrera profesional dentro de la institución. PROMOCIÓN VROOM	12 (11%)	4 (4%)	6 (6%)	0 (0%)	6 (6%)	3 (3%)	3 (3%)	8 (7%)	25 (23%)	40 (37%)

6 - En la ejecución del contrato de prestación de servicios en el ITM me he sentido:

	Respuestas total	Porcentaje
Muy Motivado.	40	37%
Motivado.	47	44%
Poco Motivado.	17	16%
Desmotivado.	3	3%

7 - ¿Para alcanzar las metas el desempeño de mis responsabilidades dentro del ITM es? Marque de 1 a 10 en orden de importancia, siendo 10 la más importante y 1 la menos importante.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Realizo mi trabajo con esfuerzo y dedicación. DEDICACIÓN A LA TAREA	4 (4%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (2%)	4 (4%)	3 (3%)	13 (12%)	38 (36%)	42 (40%)
Hago mi trabajo con responsabilidad y calidad. DEDICACIÓN A LA TAREA	0 (0%)	4 (4%)	1 (1%)	2 (2%)	1 (1%)	2 (2%)	2 (2%)	3 (3%)	44 (42%)	47 (44%)
Teniendo alto respeto por las directivas institucionales. ACEPTACIÓN A LA AUTORIDAD	2 (2%)	4 (4%)	10 (9%)	8 (8%)	8 (8%)	10 (9%)	12 (11%)	45 (42%)	4 (4%)	3 (3%)
Acepto y acato las decisiones y actuaciones de los jefes y coordinadores de mi trabajo. ACEPTACIÓN A LA AUTORIDAD	0 (0%)	5 (5%)	3 (3%)	6 (6%)	2 (2%)	10 (9%)	55 (52%)	17 (16%)	5 (5%)	3 (3%)

Acepto y respeto las políticas y reglamentos de la institución. ACEPTACION DE NORMAS Y VALORES	5 (5%)	3 (3%)	4 (4%)	7 (7%)	11 (10%)	44 (42%)	11 (10%)	14 (13%)	4 (4%)	3 (3%)
Contribuyendo para que exista un buen clima laboral. ACEPTACION DE NORMAS Y VALORES	5 (5%)	5 (5%)	5 (5%)	10 (9%)	59 (56%)	10 (9%)	6 (6%)	3 (3%)	1 (1%)	2 (2%)
Acudiendo a mi jefe para que atienda mis necesidades laborales. REQUISICIÓN	22 (21%)	5 (5%)	17 (16%)	42 (40%)	5 (5%)	6 (6%)	6 (6%)	1 (1%)	2 (2%)	0 (0%)
Procurando una buena relación con mi jefe inmediato para que resuelva mis inquietudes. REQUISICIÓN	8 (8%)	23 (22%)	42 (40%)	14 (13%)	2 (2%)	6 (6%)	4 (4%)	6 (6%)	1 (1%)	0 (0%)
Teniendo confianza y optimismo con las directivas institucionales. EXPECTACIÓN	19 (18%)	47 (44%)	13 (12%)	6 (6%)	9 (8%)	5 (5%)	2 (2%)	0 (0%)	5 (5%)	0 (0%)
De acatar las decisiones que toman los directivos y jefes porque son las mejores para mí trabajo y para el bien de la institución. EXPECTACIÓN	41 (39%)	10 (9%)	11 (10%)	11 (10%)	7 (7%)	9 (8%)	5 (5%)	4 (4%)	2 (2%)	6 (6%)

8 - ¿Conoce usted la Misión, Visión y Principios del ITM?

	Respuestas total	Porcentaje
SI	92	87%
NO	14	13%

9 - ¿Cómo se identifica usted con la Misión, Visión y Principios del ITM?

	Muy identificado.	Poco identificado.	No identificado.
Misión.	46 (44%)	26 (25%)	33 (31%)
Visión.	15 (14%)	60 (57%)	30 (29%)
Principios.	44 (42%)	19 (18%)	42 (40%)

10 - ¿La empresa me reconoce cuando cumplo con mis objetivos y metas?

	Respuestas total	Porcentaje
Siempre.	23	23%
Frecuentemente.	17	17%
Algunas veces.	38	38%
Casi nunca.	15	15%
Nunca.	8	8%

11 - ¿Recibo la adecuada retroalimentación de mi desempeño?

	Respuestas total	Porcentaje
Siempre.	22	22%
Frecuentemente.	24	24%
Algunas veces.	42	42%
Casi nunca.	9	9%
Nunca.	4	4%

12 - ¿Mi trabajo es evaluado en forma justa?

	Respuestas total	Porcentaje
Siempre.	40	40%
Frecuentemente.	18	18%
Algunas veces.	39	39%
Casi nunca.	2	2%
Nunca.	2	2%

13 - ¿La entidad reconoce la calidad, capacidades, habilidades y resultados de su desempeño?

	Respuestas total	Porcentaje
Siempre.	21	21%
Frecuentemente.	24	24%
Algunas veces.	43	43%
Casi nunca.	8	8%
Nunca.	5	5%

14 - ¿Dadas mis funciones, es justa la remuneración económica que recibo?

	Respuestas total	Porcentaje
Siempre.	23	23%
Frecuentemente.	29	29%
Algunas veces.	27	27%
Casi nunca.	12	12%
Nunca.	10	10%

15 - ¿Recibo una compensación acorde con mis habilidades y experiencia?

	Respuestas total	Porcentaje
Siempre.	23	23%
Frecuentemente.	29	29%
Algunas veces.	27	27%
Casi nunca.	12	12%
Nunca.	10	10%

16 - ¿Considera que su compensación está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa en la que presta sus servicios?

	Respuestas total	Porcentaje
Siempre.	13	13%
Frecuentemente.	19	19%
Algunas veces.	41	41%
Casi nunca.	18	18%
Nunca.	10	10%

17 - ¿Cree que su compensación está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa en la que presta sus servicios?

	Respuestas total	Porcentaje
Siempre.	17	18%
Frecuentemente.	24	25%
Algunas veces.	45	47%
Casi nunca.	7	7%
Nunca.	3	3%

18 - ¿Considera que el ITM es un buen lugar para trabajar?

	Respuestas total	Porcentaje
Siempre.	66	69%
Frecuentemente.	26	27%
Algunas veces.	4	4%
Casi nunca.	0	0%
Nunca.	0	0%

19 - ¿Recomendaría a algún familiar o amigo trabajar en el ITM?

	Respuestas total	Porcentaje
Siempre.	68	71%
Frecuentemente.	21	22%
Algunas veces.	4	4%
Casi nunca.	1	1%
Nunca.	2	2%

20 - ¿Si le ofrecieran otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en el ITM?

	Respuestas total	Porcentaje
Siempre.	56	58%
Frecuentemente.	25	26%
Algunas veces.	13	13%
Casi nunca.	2	2%
Nunca.	1	1%

21 - ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en el ITM?

	Respuestas total	Porcentaje
Siempre.	52	54%
Frecuentemente.	32	33%
Algunas veces.	10	10%
Casi nunca.	2	2%
Nunca.	0	0%

22 - ¿Ha pensado cambiar de organización o empresa?

	Respuestas total	Porcentaje
Siempre.	2	2%
Frecuentemente.	20	21%
Algunas veces.	34	35%
Casi nunca.	20	21%
Nunca.	20	21%

23 - ¿De haber sabido cómo iban a ser las cosas en el ITM, hubiera entrado en él?

	Respuestas total	Porcentaje
Siempre.	53	55%
Frecuentemente.	34	35%
Algunas veces.	8	8%
Casi nunca.	1	1%
Nunca.	0	0%

24 - ¿Cuánto tiempo lleva laborando en el ITM?

	Respuestas total	Porcentaje
6 Meses.	9	10%
1 Año.	20	21%
De 1 a 2 Años.	19	20%
De 2 a 3 Años.	17	18%
Más de 3 Años.	29	31%

25 - ¿Sexo?

	Respuestas total	Porcentaje
Masculino.	62	66%
Femenino.	32	34%

26 – ¿Edad?

	Respuestas total	Porcentaje
Menor de 20 años.	1	1%
Entre 20 y 30 Años.	48	51%
Entre 30 y 40 Años.	31	33%
Entre 40 y 50 Años.	13	14%
Mayor de 50 Años.	1	1%

27 - ¿Cuál es su nivel académico?

	Respuestas total	Porcentaje
Bachiller.	8	9%
Técnico.	7	7%
Tecnólogo.	52	55%
Universitario.	27	29%

28 - ¿Cuál es su estado civil actual?

	Respuestas total	Porcentaje
Soltero.	54	57%
Casado.	22	23%
Unión Libre.	13	14%
Viudo.	0	0%
Separado.	5	5%