

LA MOTIVACIÓN EN UNA MUESTRA DE EMPLEADOS DE ENTES PÚBLICOS DEL
VALLE DE ABURRÁ Y SU RELACIÓN CON EL TIPO DE VINCULACIÓN LABORAL Y
VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS

Manuela Vélez Escobar
Manuela Villada Saldarriaga



INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
PSICOLOGÍA
ENVIGADO
MAYO DE 2019

LA MOTIVACIÓN EN UNA MUESTRA DE EMPLEADOS DE ENTES PÚBLICOS DEL
VALLE DE ABURRÁ Y SU RELACIÓN CON EL TIPO DE VINCULACIÓN LABORAL Y
VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS

Manuela Vélez Escobar
Manuela Villada Saldarriaga

Trabajo de grado presentado para optar al título de Psicólogo

Asesor: Lina María Orozco Muñoz

Magíster (MSc) En Psicología



INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

PSICOLOGÍA

ENVIGADO

MAYO DE 2019

Tabla de contenido

Resumen	8
Introducción.....	10
1. Planteamiento del Problema	12
2. Justificación	17
3. Objetivos	19
3.1. Objetivo General	19
3.2. Objetivos Específicos.....	19
4. Marco Referencial	20
4.1. Antecedentes	20
4.1.1. Antecedentes internacionales.....	20
4.1.2. Antecedentes locales.....	24
4.2. Marco teórico.....	30
4.2.1. Motivación.	30
4.2.2. Contrato laboral.....	40
4.2.3. Entidad pública.	49
4.3 Marco legal.....	50
4.3.1. Decreto 785 de 2005	50
4.3.2. Decreto 1083 de 2015	51
5. Metodología.....	53
5.1. Enfoque	53
5.2. Diseño del estudio	54
5.3. Población y muestra	54
5.4. Técnicas e instrumentos.....	55
5.5. Procedimiento	56
5.6. Análisis de datos	56
5.7. Tabla de variables	57
5.8. Consideraciones éticas	60
5.8.1. Resolución 8430 de 1993.....	61
5.8.2. Ley 1090 de 2006	61
6. Resultados	63

7. Discusión	80
8. Conclusiones	87
Referencias	89
Anexos	96
Anexo 1. Consentimiento informado.	96
Anexo 2. Encuesta sociodemográfica.....	98
Anexo 3. Cuestionario de Motivación para el Trabajo.....	100

Lista de Tablas

Tabla 1. Variables sociodemográficas.....	63
Tabla 2. Condiciones laborales.	64
Tabla 3. Factores Motivacionales internos CMT.	65
Tabla 4. Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo.	66
Tabla 5. Factores motivacionales externos.....	66
Tabla 6. Factores motivacionales comparados por género.....	68
Tabla 7. Factores motivacionales comparados por nivel de escolaridad.	70
Tabla 8. Factores motivacionales comparados por años de antigüedad dentro de la entidad.	73
Tabla 9. Factores motivacionales comparados por tipo de vinculación laboral.....	75
Tabla 10. Factores motivacionales comparados por nivel de cargo. ¡Error! Marcador no definido.	
Tabla 11. Factores motivacionales comparados por edad.	80

Resumen

La presente investigación se centró en analizar la relación existente entre el tipo de vinculación laboral, las variables sociodemográficas y la motivación en una muestra de empleados de algunos entes públicos del Valle de Aburrá. Se realizó bajo un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental, mediante el Cuestionario de Motivación para el Trabajo y una encuesta sociodemográfica aplicada a 150 empleados públicos, quienes cumplían funciones administrativas.

No se hallaron diferencias significativas entre los participantes vinculados y los contratistas, no obstante, se pudo identificar que la mayoría de empleados consideran como principales factores motivacionales el salario y el reconocimiento, mientras que la dimensión de autorrealización no hace parte de dichos factores; adicionalmente, la variable de nivel de cargo fue la más reveladora, ya que permitió evidenciar dichas diferencias, pues la dimensión salario aunque fue otra vez la más mencionada, varía dependiendo del cargo, asimismo, la categoría de autorrealización fue la única en puntuar por debajo del rango normal en el nivel directivo.

Se concluye que la motivación intrínseca y extrínseca son fuerzas importantes que operan en el ser humano, por eso, desde el contexto laboral, las distintas organizaciones deben garantizar que sus trabajadores se encuentren satisfechos con las condiciones laborales ofrecidas, pues esto, afecta de manera directa el nivel de eficiencia y productividad que puede llegar a experimentar cada empleado, contribuyendo así en la mejora de los objetivos y metas planteadas por la compañía.

Palabras clave: tipo de vinculación laboral, motivación laboral, empleados públicos, sector público.

Abstract

The current investigation focuses on analyzing the existing relationship between employment association, the sociodemographic variables and the motivation of a sample of employees from some public organizations of the Aburra Valley. This study was conducted under a quantitative lens focusing on a non-experimental design, utilizing a survey—Work Motivations Questionnaire, and a sociodemographic inquiry which were given to 150 public workers, who fulfilled administrative roles.

No significant differences were found between the participants linked to the organization by a contract and the employees themselves. Nevertheless, it was possible to identify that most employees consider the earning wage and recognition as the main motivational factors, while the dimension of self-realization doesn't take part in the factors previously mentioned. Additionally, employees' job titles were the most revealing, because it allowed the differences mentioned previously to be demonstrated. The wage dimension was the most mentioned once again, but it can vary depending on the job title, likewise, the self-realization dimension was the only one with a score under the normal range in the directive level.

It can be concluded that the intrinsic and extrinsic motivations are important forces that operate in a human being, that is why, from the occupational context, the diverse organizations must guarantee that their employees are satisfied with the occupational terms offered. These factors directly affect levels of efficiency and productivity that each employee can experience, thus contributing to the improvement of the goals and aims proposed by the company.

Keywords: type of occupational link, occupational motivation, public employees, public sector.

Introducción

Durante los últimos años, la motivación ha sido abordada desde diferentes perspectivas epistemológicas, y, estudiada dentro de los diversos contextos donde se desarrolla el ser humano, es por ello que, se ha convertido en un aspecto psicológico fundamental para garantizar el crecimiento tanto de los empleados en términos personales y laborales, como de la empresa misma; sin embargo, la motivación de los trabajadores pertenecientes a entidad públicas se ha visto diversificada, pues esta dependen en mayor medida de unos factores propios de dicho sector, es decir, está sujeta a los tipos de administración que se den circunstancialmente; las limitaciones para medir el cumplimiento de las funciones, el clima, la cultura organizacional y la gestión del cambio propio de los entornos públicos, son factores que repercuten negativamente en la motivación del empleado, provocando en él sentimientos relacionados con la inseguridad, poca protección o respaldo, y abandono laboral.

Lo anteriormente mencionado, surge debido a que las organizaciones colombianas se han visto en la obligación de adaptarse a las nuevas modalidades de contratación que ha traído la globalización, pues, este fenómeno ha retado a las empresas a implementar medidas más flexibles que les ayuden a ser competitivas frente a otras, a raíz de esto, se han creado nuevos mecanismos y reformas jurídicas que benefician al empleador más que al empleado, por ello, los beneficios contractuales han sido modificados, generando en ellos una disminución en los niveles motivacionales, debido a que, perciben una limitación en cuanto a la elaboración de su proyecto de vida.

El presente trabajo de grado pretende describir la motivación laboral y su relación con el tipo de vinculación laboral y las variables sociodemográficas en una muestra de empleados de algunos entes públicos del Valle de Aburrá, por tanto, la investigación es de corte cuantitativo, ya que para llevarlo a cabo, se implementaron dos instrumentos para la recolección de datos, estos fueron: el CMT-Cuestionario de Motivación para el Trabajo y la encuesta sociodemográfica, ambos fueron aplicados a 150 empleados públicos quienes cumplían funciones administrativas, asimismo, los objetivos apuntan a describir los aspectos motivacionales que presentan dichos empleados, indagar por la presencia de correlación entre el tipo de contratación y aspectos

motivacionales e identificar la relación entre la motivación y las características sociodemográficas propias de la muestra.

Para concluir, la investigación se desarrolló con el propósito de aportar a la actualización del estado del arte de las variables tipo de vinculación laboral y motivación, igualmente, contribuir con información de forma directa a dichas entidades, ofreciendo un panorama general sobre los factores psicológicos y los índices motivacionales que se presentan en algunos empleados, con el fin de orientar a los directivos de las entidades para la implementación o mejoras futuras de estrategias que se puedan desprender de los resultados obtenidos. De igual manera, el porqué de la investigación se centra en las implicaciones que actualmente afrontan las organizaciones en temas de flexibilización contractual, hecho que ha afectado de manera significativa la vida laboral de los trabajadores colombianos.

1. Planteamiento del Problema

La motivación es un aspecto psicológico fundamental para el éxito de las organizaciones, pues permite el cumplimiento de los objetivos de la misma, es decir, es un aspecto esencial en los trabajadores, ya que ésta tendrá un impacto directo sobre la forma en que se ejecuten las acciones para llegar a dichos objetivos (García & Forero, 2013). Es así, como un empleado con un índice alto de motivación hará grandes aportes al avance y mejoramiento de los resultados de la compañía en comparación con un empleado desmotivado (García & Forero, 2013). A raíz de esto, en las organizaciones ha aumentado el interés por investigar cómo incide la motivación en los diferentes aspectos del trabajador, y, asimismo, como esto se ve reflejado en los resultados para las empresas tanto del sector público como privado (García & Forero, 2013).

La motivación es un aspecto importante y característico del comportamiento humano dentro de la organización, todo esto se desarrolla en torno a un estado emocional positivo, donde el trabajador al sentirse satisfecho y a gusto dentro de su dependencia laboral alcanza un alto nivel productivo, de ahí que, los objetivos y metas planteadas por la compañía se cumplan, es decir, los beneficios para la empresa se incrementan en un valor más alto y positivo (García & Forero, 2013). En el contexto de la modernidad, las condiciones laborales ofrecidas por el sector privado y público son insuficientes en torno a los beneficios que competen a la calidad de vida, tanto en el entorno laboral como en el personal, incluido el núcleo familiar (García & Forero, 2013), así lo afirman Peiró y Prieto (1996) “la realidad laboral está impregnada de incertidumbre, inestabilidad e injusticia, ya que las condiciones actuales de trabajo presentan suficientes privaciones que distan de un cubrimiento básico de las necesidades de los trabajadores, como: seguridad, estabilidad, protección, bienestar y proyección” (Citado por Uribe, Garrido & Rodríguez, 2011, p.5).

De acuerdo con Frías & Ucrós (2014), la motivación se define en términos de un estado interno que permite ejercer altos niveles de esfuerzos dirigidos a las metas de la propia organización; no obstante, este factor también responde a unas necesidades individuales, convirtiéndose en un indicador fundamental para la creación de un modelo óptimo relacionado con la motivación, sin embargo, según Márquez (2004) cuando las necesidades individuales dentro de la organización no se encuentran satisfechas se producen efectos negativos que se manifiestan con conductas agresivas, ya sea de forma directa o indirecta como el sabotaje (Citado

por Mansilla, García, Gamero & Congosto, 2010), asimismo, Adecco (2006) refiere que la desmotivación laboral afecta a la salud física del trabajador en términos de estrés, ansiedad, dolores crónicos de cabeza y otras dolencias físicas que se traducen en un ausentismo injustificado al trabajo, pero la causa real de la ausencia de este, es la insatisfacción del empleado con su trabajo (Citado por Mansilla, et al, 2010). Otro factor vinculado a la desmotivación que afecta al trabajador en la esfera de lo psicológico es la sensación de insatisfacción frente a su labor, dando como consecuencia síntomas asociados al estrés, depresión y baja autoestima (Jiménez, 2017).

A nivel conductual, el trabajador tiende a manifestar su insatisfacción a través de actos relacionados a la constructividad/destructividad y actividad/pasividad, todo esto se expresa a través de actos que van encaminados a la búsqueda de un nuevo empleo, asimismo, el empleado puede optar por crear nuevas estrategias que le permitan afrontar y mejorar las condiciones laborales que le causan insatisfacción, lo que se constituye la mayoría de veces en actividades sindicales; otros pueden tomar una posición pasiva, pero con esperanza de que sus condiciones laborales desfavorables cambien, esto se traduce, como la lealtad que tiene el empleado para con la organización; y por último estos pueden adoptar una conducta pasiva, pero con actitudes que no ayudan a la resolución de problema, y es ahí, cuando aparece el ausentismo laboral injustificado y disminución del desempeño (Fuentes, 2012).

El ausentismo laboral se relaciona principalmente con enfermedades físicas, sin embargo, otra causa asociada a este fenómeno es la insatisfacción laboral, puesto que un trabajador en estas condiciones es más propenso a tener faltas injustificadas a su puesto de trabajo (Fuentes, 2012). Otra manera en que los empleados manifiestan su inconformidad con la organización es a través de las llegadas tarde o también conocidas como ausentismo por períodos de corta duración que se da con la ausencia del personal a su puesto de trabajo, y pueden durar desde unos cuantos minutos hasta varias horas, afectando la participación activa de éste dentro de la organización (Fuentes, 2012).

Ahora bien, Cepeda (1994) expone que dentro del ente público se ha dado una disminución considerable en lo que a beneficios respecta, pues los empleados cada vez cuentan con menos oportunidades para su crecimiento profesional y personal, dando como consecuencia que en él se generen sentimientos de desinterés, inoperancia, pasividad y falta de dinamismo

(Citado por Álvarez, 2016). Al mismo tiempo, Longo (2004) expresa que la diferencia de la dinámica laboral entre el sector público y privado, se da por factores tales como “la brevedad de los ciclos políticos, las dificultades para medir el desempeño, los obstáculos para superar la inercia de los funcionarios y las particularidades culturales de los entornos públicos en que se desarrollan las administraciones públicas” (Citado por Álvarez, 2016, p. 128).

Desde otro punto de vista, Tissera, Suárez et al. (2005) expresan que la precarización laboral en Colombia:

Se manifiesta a través de aspectos económicos tales como los bajos ingresos, las suspensiones, los despidos, la reducción salarial, etc., y en aspectos jurídicos como los tipos de contratación que legalizan formas precarias de inserción laboral, o el incumplimiento de las leyes (Como se citó en Gómez, 2014, pp. 106-107).

Todo esto, repercute negativamente en la motivación del trabajador, puesto que genera en él sentimientos de inconstancia, desamparo y poca seguridad social y laboral, esto se genera debido a que las empresas colombianas se han visto en la obligación de adaptarse al contexto profesional que exige la globalización, pues demanda una reducción de costos en la vinculación laboral, disminuyendo así los beneficios dentro de la organización e incrementado el incumplimiento de la ley (Gómez, 2014). Por otro lado, las personas que acceden a una vacante se enfrentan con diversos limitantes, como la duración del contrato y el poco cubrimiento de algunas necesidades propuestas por Maslow, asimismo la creación de nuevas formas de contratación como la temporal, por misión, a término fijo, contratistas y por prestación de servicios, han afectado en gran medida a los empleados que pocas veces obtienen una estabilidad laboral (Gómez, 2014). Todo esto configura una problemática social, debido a que conlleva a una alteración en términos económicos, psicológicos, sociológicos y administrativos, afectando así la eficacia de los procesos y dinámicas que surgen dentro del ámbito público; de esta manera el escenario político repercute negativamente en el índice motivacional, puesto que la gratificación personal y de ascenso dentro de la misma organización, se ve mediada por intereses de quienes integran dicho ámbito (Álvarez, 2016).

Dentro de este contexto es oportuno mencionar la realidad de Colombia en materia de contratación y empleabilidad, según el DANE (2018) en el mes de julio del presente año la tasa

nacional de empleo fue de 57,4%, en comparación al mismo mes del año 2017 con un porcentaje del 57,5%. Sin embargo, El Tiempo (2018) refiere con base a las cifras del DANE que tres de cada diez empleados no está a gusto con su empleo actual, siendo el género femenino el que presenta mayor inconformidad, puesto que el 33,29% de las mujeres que laboran de forma independiente se muestran insatisfechas por no estar vinculadas directamente a una entidad, y el 12,73% de las vinculadas directamente a una compañía manifiestan no estar conforme con su situación contractual; esto se relaciona con las limitadas oportunidades que ofrecen las organizaciones para ascender y ser reconocidas. Según el estudio realizado por Jaime Tenjo y Luisa Fernanda Bernat de la Universidad Jorge Tadeo Lozano (s.f.) exponen que otro factor vinculado a la desmotivación laboral femenina se relaciona con la brecha salarial existente entre hombres y mujeres, donde se percibe una ganancia del 7% menos en relación a lo ganado por el género masculino con la misma carga laboral (Citado por El Tiempo, 2018).

Otro estudio de gran relevancia para la presente investigación, fue el realizado por la Universidad del Rosario el cual arroja resultados poco alentadores en el sector público, puesto que el 38,1% de los empleados públicos se encuentran insatisfechos con su relación contractual, esto se atribuye a sentimientos de inestabilidad generados por las nuevas modalidades de contratación, entre ellas se destacan los contratos por prestación de servicios, por misión y la vinculación por medio de empresas temporales (Citado por El Tiempo, 2018). Al mismo tiempo, Raúl Ávila (2018), columnista de la Revista Dinero, expone que según la Central Unitaria de Trabajadores (CUT) actualmente alrededor de 10 millones de colombianos laboran bajo la modalidad de prestación de servicios, ya que las organizaciones tienen como beneficio la reducción en términos de responsabilidad con el trabajador, pues los contratos a término fijo e indefinido directamente con la empresa implican lo siguiente:

12 salarios al año, auxilio de transporte, una prima, sus cesantías y sus respectivos intereses, 15 días de vacaciones por año laborado, lo que corresponde a la afiliación de seguridad social (monto pagado entre empleado y empleador) que es obligatorio para todo tipo de empleado, y hasta derecho a licencias e incapacidades remuneradas (Revista Dinero, 2018, párr. 5).

El DANE (2018) refiere que la población ocupada según posición ocupacional, durante el trimestre móvil de mayo a julio de 2017-2018, ubica a los trabajadores por cuenta propia, es

decir, los inscritos bajo la modalidad de prestación de servicios, en una posición ocupacional significativa, representando el 43,5% del total nacional; le siguen los empleados particulares que son aquellas personas que trabajan para una organización particular en condición de asalariado con el 38,5%; finalmente los empleados públicos con un 4,1%.

A partir de lo anterior, el presente estudio se centrará en describir la relación directa que existe entre la motivación laboral, el tipo de vinculación laboral y las variables sociodemográficas presentes en una muestra de empleados públicos, teniendo en cuenta que en las organizaciones de carácter público convergen diferentes tipos de vinculación laboral, y a cada uno de ellos se le atribuye beneficios particulares; por esto, la población a estudiar se localizará en el Valle de Aburrá en múltiples contextos de carácter público. Desde este punto se plantea la siguiente pregunta: ¿Qué relación existe entre la motivación laboral, y el tipo de vinculación laboral y variables sociodemográficas en una muestra de empleados de algunos entes públicos del Valle de Aburrá?

2. Justificación

Es necesario considerar la importancia de realizar la investigación en los siguientes tres ámbitos: el primero hace referencia al personal, puesto que alude al interés de las investigadoras a profundizar sobre la relación existente entre el tipo de vinculación laboral y la motivación de los empleados, problemática que aqueja a las entidades de carácter público en Colombia, la cual ha sido poco desarrollada, asimismo, aportar información de forma directa a dichas entidades, con el fin de generar consciencia sobre los factores psicológicos internos y externos que de manera indiscutible repercuten, ya sea positiva o negativamente en el resultado de los procesos que se ejecutan desde el ámbito público; el segundo alude al ámbito académico, puesto que puede aportar de manera significativa a futuras investigaciones y actualizando así el estado del arte de estos dos conceptos, la motivación y el tipo de vinculación laboral; y por último, el ámbito de la psicología organizacional con el fin de orientar al personal que conforma las dependencias de recursos humanos de las diferentes entidades públicas, en pro de implementar los resultados de la presente investigación como una herramienta para la toma de decisiones, conociendo los factores que influyen en el nivel de motivación dependiendo del tipo de contratación laboral, con el fin de concientizar a las entidades frente a la necesidad de ampliar los estímulos positivos de los empleados independientemente de su situación contractual, con el propósito de que estos tengan mayor nivel de motivación, permitiendo a la compañía alcanzar sus metas propuestas con mayor rapidez y eficacia, enfocándose siempre en el recurso humano que es el activo más importante e influyente en el éxito de cualquier organización.

Con todo y lo anterior, el porqué de la investigación gira en torno al fenómeno que relaciona la motivación que se da en un trabajador dependiendo del tipo de contratación laboral, pues esto se viene evidenciando en mayor medida durante los últimos años, donde la precariedad y la flexibilización del empleo en Colombia, ha hecho que las organizaciones se vean en la obligación de adaptarse a las necesidades del sistema económico y productivo que rige de manera global, dicho en otros términos, estas deben estar dentro del sistema capitalista donde predomina en muchas ocasiones la cantidad antes que la calidad, dejando a un lado el factor humanizante, ocasionando así que la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow no se lleve a cabo, específicamente las relacionadas a las necesidades de seguridad, reconocimiento y autorrealización, incidiendo directamente en la desmotivación del empleado. Esto se ejemplifica,

en la investigación realizada por Gómez (2014), cuando expone “...lo paradójico es que esto se ha convertido en una frustración para los trabajadores que anhelan tener un empleo, estabilidad laboral y obtener mejores beneficios laborales y sociales, es decir, que aspiran a un trabajo decente” (p. 105).

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Describir la motivación laboral y su relación con el tipo de vinculación laboral y variables sociodemográficas en una muestra de empleados de algunos entes públicos del Valle de Aburrá.

3.2. Objetivos Específicos

- Identificar los aspectos de la motivación laboral presentes en la muestra de empleados de algunos entes públicos del Valle de Aburrá.
- Indagar por la presencia de correlación entre los aspectos de motivación laboral y el tipo de contratación en la muestra de empleados de algunos entes públicos del Valle de Aburrá.
- Establecer la relación entre los aspectos de la motivación laboral y las características sociodemográficas en la muestra de empleados.

4. Marco Referencial

4.1. Antecedentes

En el siguiente apartado se expondrán los antecedentes relacionados a la presente investigación, los cuales se enunciarán desde el más antiguo hasta el más actual, iniciando con los internacionales y finalizando con los locales, con el fin de observar como a través de los años ha venido evolucionando el estado del arte de estos dos conceptos: motivación laboral y tipo de contratación laboral.

4.1.1. Antecedentes internacionales.

Para comenzar, se inicia con la investigación titulada “*Contrato de trabajo, compromiso y satisfacción: moderación de la empleabilidad,*” fue desarrollada por Santos, Guillén, & Montalbán (2012) en Sao Paulo, Portugal, con el objetivo de “analizar si la empleabilidad desempeña un papel moderador en la relación entre diferentes prácticas de contratación utilizadas por una empresa y el compromiso y la satisfacción laboral de sus trabajadores” (p. 349).

Para dar cuenta de los objetivos dicha investigación se basó en “los datos obtenidos por un cuestionario presentado directamente a una organización seleccionada en Portugal, líder de su sector de actividades (Contact Centers), con sede en Lisboa y con locales de trabajo distribuidos por varias regiones del país” (Santos, et al, 2012, p. 350). La muestra poblacional fue de 1074 empleados, donde el 64% eran menores de 30 años, el 4.5% mayores de 40 años y aproximadamente el 44% eran hombres y el 56% restante mujeres. Este tipo de organizaciones ofrece a sus empleados horarios flexibles atrayendo así a un elevado número de estudiantes, por ende, el 36% de la muestra son estudiantes y 30% son graduados; asimismo el 89% tenían un contrato temporal a través de agencias de trabajo y un 11% con un contrato directamente con la compañía (Santos et al., 2012).

En relación con los resultados Santos et al., (2012) realizaron un análisis de regresión jerárquica, donde se pudo confirmar la relación existente entre contrato de trabajo y compromiso afectivo y la satisfacción, asimismo, se evidenció una correlación significativa entre los trabajadores con contratos de duración indefinida con la agencia de trabajo temporal y el compromiso y satisfacción laboral, quienes mostraron un menor índice con relación a las

variables anteriormente mencionadas en comparación con los empleados con contrato de duración indefinida directamente con la empresa. Al mismo tiempo, se confirma que la empleabilidad tiene un efecto moderador en la relación del contrato de trabajo y el compromiso afectivo, afectando negativamente a los empleados con contrato a término fijo con la organización y a los empleados con contrato temporal con la agencia de trabajo (Santos et al., 2012).

De acuerdo con los resultados se concluye que la disposición de los trabajadores tanto con contratos a término indefinido y temporal, no se definen simplemente por su conducción contractual, sino que es necesario que confluyan diferentes factores como las funciones que cada uno desempeñe dentro de la organización, el tipo de tareas desarrolladas, aspectos propios de la empresa como el clima, cultura, políticas y prácticas de gestión humana (Santos et al., 2012). Y para finalizar, es importante resaltar la autonomía contractual que tiene cada país, y por ende la retribución que influye directamente en la motivación del empleado, condicionando los resultados de la investigación (Santos et al., 2012).

La investigación titulada “*La motivación laboral: una propuesta de mejora en las administraciones públicas*”, fue desarrollada por Fresno (2014) en Valladolid, España, con el objetivo de comprobar si los empleados públicos se encuentran insatisfechos con su situación contractual y como los recortes salariales han impactado de forma negativa en su motivación. Para este estudio se utiliza una metodología no experimental, la unidad de análisis se basó en 20 empleados, comprendidos en un rango de edad entre los 30 y 60 años, fueron empleados de carrera, interinos (empleados que cubre temporalmente un puesto de trabajo), personal laboral fijo o temporales, y personal eventual, a los cuales se les realizó una entrevista, con el fin de indagar aspectos sobre su situación laboral y sus expectativas (Fresno, 2014). Posteriormente, se logró establecer que la motivación de trabajar en un ente público se relaciona con “la seguridad laboral, la obtención de una buena remuneración económica, la posibilidad de disfrutar de tiempo libre, contribuir al bien público, obtener prestigio social o disfrutar con su trabajo” (Fresno, 2014, p.30). Al mismo tiempo, el 50% de los empleados manifiestan que es necesario mejorar la remuneración; y, asimismo, el principal motivo que afecta el desempeño es la falta de motivación y de presupuesto (Fresno, 2014).

Un artículo titulado “*El impacto de la motivación en el desempeño del empleado en la industria de bebidas de Pakistán*¹”, desarrollado por Zameer, Ali, Nisar & Amir (2014) en Pakistán, tiene como objetivo “explorar el impacto de la motivación en el rendimiento de los empleados de la industria de bebidas en Pakistán”² (p. 293). Para medir el impacto de la motivación los investigadores utilizaron un cuestionario estructurado creado por ellos mismos, aplicado en cinco ciudades principales de Pakistán: Lahore, Islamabad, Faisalabad, Multan y Layyah. Dicho cuestionario cuenta con dos partes, la primera corresponde a los datos demográficos de los encuestados y la segunda a las preguntas relacionadas con las variables a estudiar: motivación y rendimiento de los empleados, se distribuyeron 150 cuestionarios de manera aleatoria a las industrias de bebidas en Pakistán (Zameer et al., 2014).

Como resultados del presente estudio se encontró que lo que más motiva a los empleados de la industria de las bebidas de dicho país, son factores como la seguridad laboral, salario razonable e incentivos adicionales, todo esto repercute de manera positiva y casi que automáticamente en el desempeño del empleado, favoreciendo así a que este tipo de organizaciones alcancen sus objetivos con mayor facilidad y en un período de tiempo más corto. Asimismo, se pudo evidenciar que el nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow que más influyen en la motivación del trabajador son: “necesidades básicas, la necesidad de seguridad, la necesidad de pertenecer, la necesidad de autoestima y la autorrealización”³ (Zameer et al., 2014, p. 298). Y, por último, las jerarquías de necesidades por Alderfer, expone que las necesidades que debe satisfacer la compañía son aquellas relacionadas a la necesidad de existencia, relación y crecimiento de los empleados (Zameer et al., 2014).

Coluccio, Muñoz & Ferrer (2016) realizaron en la ciudad de Arica, Chile, una investigación titulada “*Situación contractual y su relación con satisfacción laboral, clima organizacional y absentismo en docentes*”, cuyo objetivo se basaba en “analizar la relación existente entre situación contractual con clima organizacional, satisfacción laboral y el absentismo en docentes de colegios municipales y particulares.” (p. 106). Es oportuno mencionar que, este estudio utilizó un muestreo no probabilístico por disponibilidad, en el cual participaron

¹ El título en idioma original en inglés: “The Impact of the Motivation on the Employee’s Performance in Beverage Industry of Pakistan”.

² “Explore the impact of motivation on employee’s performance of beverage industry in Pakistan”.

³ “Basic need, safety need, belonging need, self-esteem need and self-actualization”.

108 docentes de colegios tanto municipales como particulares subvencionados de la ciudad de Arica, de ellos el 37% pertenecen a establecimientos municipales y el 63% restante a particulares subvencionados; en relación al tipo de vinculación el 24,1% tiene contrato a plazo fijo, el 75% tiene contrato de planta o indefinido y el 0,9% tiene contrato por reemplazo (Coluccio et al., 2016).

Para dar cuenta de la variable de clima organizacional, se aplicó un cuestionario AD-HOC desarrollado por Ramírez (2008) que, mide “8 dimensiones compromiso extrínseco, compañeros-cohesión, apoyo del supervisor, descripción del cargo, infraestructura, equidad y autonomía en el desarrollo del trabajo, reconocimiento de méritos y compromiso intrínseco” (Citado por Coluccio et al., 2016, p. 104). Para la variable de satisfacción laboral se aplicó el instrumento de Warr, Cook & Wall (1979) “Escala General de Satisfacción”, el cual mide 15 ítems, y, por último, para las variables sociodemográficas, se implementó un cuestionario demográfico, con el fin de reunir datos significativos como edad, sexo, tipo de contrato, antigüedad, días ausentados al trabajo y el motivo de las ausencias. Los datos arrojados por cada uno de los instrumentos utilizados se codificaron y analizaron de manera descriptiva (Coluccio et al., 2016).

Los resultados arrojados por la presente investigación establecen que existe una alta relación entre el tipo de vinculación laboral y las manifestaciones de los empleados insatisfechos en términos de absentismo injustificado, además con aspectos que componen el clima organizacional, específicamente los compromisos intrínsecos y las descripciones de las funciones de cada cargo, pues los empleados con contrato a término indefinido tiene mayor claridad en las tareas a desempeñar, repercutiendo positivamente en las necesidades de la organización, mientras que los contratados bajo la modalidad a plazo fijo tienden a mostrar mayor absentismo, no obstante, no se encuentra estadísticamente una relación propia entre el tipo de contrato y la satisfacción laboral (Coluccio et al., 2016).

Un estudio titulado “*Investigar la influencia de la motivación extrínseca e intrínseca en el rendimiento laboral: estudio de funcionarios del Banco*”⁴, desarrollado por Kalhoro, Jhatial & Khokhar (2017) en Pakistán, con el objetivo de investigar el “impacto de la motivación intrínseca

⁴ El título en idioma original en inglés: “Investigating the Influence of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Work Performance: Study of Bank Officers”.

y extrínseca en el compromiso organizacional y el desempeño laboral de los funcionarios bancarios en Pakistán”⁵ (p.121). Esta investigación es de naturaleza cuantitativa, la muestra fue no probabilística y para la recolección de datos se usaron 223 cuestionarios cerrados distribuidos en bancos comerciales privados. El cuestionario medía la motivación intrínseca, extrínseca, el desempeño de los empleados y el compromiso organizacional (Kalhor et al., 2017).

Los resultados obtenidos por esta investigación concluyeron que existe una alta probabilidad de que los trabajadores con mayor motivación intrínseca como extrínseca se esfuercen más en su labor y tengan un índice de satisfacción laboral más elevado, todo de la mano del compromiso explícito adquirido por la organización, no obstante, este estudio también encontró que los bancos comerciales se enfocan principalmente en satisfacer la motivación de tipo extrínseca (salario, políticas, condiciones laborales, seguridad en el trabajo), dejando a un lado la motivación intrínseca (logros, apreciaciones, buen comportamiento, ambiente amistoso), causando posiblemente en el empleado un rendimiento deficiente (Kalhor et al., 2017). Si se impacta positivamente estas dos variables de la motivación laboral, la organización se verá beneficiada por la reducción de gastos innecesarios derivados de las molestias que manifestarían los empleados como bajo rendimiento, desmotivación, falta de compromiso, rotación y ausentismo (Kalhor et al., 2017).

4.1.2. Antecedentes locales.

Peña & Giraldo (2007), realizaron la investigación “*Los tipos de contratación, la motivación y la productividad del trabajador en GENSA S.A ESP*”, cuyo objetivo era “conocer la motivación (seguridad, logro y afiliación), el tipo de contrato a término fijo e indefinido y la productividad (eficiencia y efectividad) del trabajador en GENSA S.A. ESP” (p.16). Para esto, desarrollaron una investigación cualitativa utilizando como método el estudio de caso, donde intervinieron 100 empleados administrativos de la empresa Manizaleña en edades entre 25 y 45 años; 50 de ellos tenían contrato a término fijo y los 50 restantes a término indefinido. La recolección de la información se dio por medio de un cuestionario creado por las autoras y

⁵ “Impact of intrinsic and extrinsic motivation on organizational commitment and work performance of bank officers in Pakistan”.

validado a través de una prueba piloto, éste se divide en dos partes, la primera que indaga por la motivación y la segunda que indaga por la productividad (Peña & Giraldo, 2007).

Los resultados obtenidos establecen que para este estudio “no existe ningún tipo de relación entre los tipos de contratación, la motivación y la productividad del trabajador” (Peña & Giraldo, 2007, p. 105). Sin embargo, los factores que motivan a los empleados, en cada tipo de contratación, muestran algunas diferencias, por ejemplo, las personas contratadas a término fijo, muestran mayor motivación por la necesidad de seguridad con respecto a los empleados contratados a término indefinido, quienes se inclinan más por la afiliación (Peña & Giraldo, 2007).

Bustamante & Bermúdez (2010), realizaron un estudio en la ciudad de Medellín titulado “*La motivación de los trabajadores subcontratados*”. Una paradoja incesante, por medio de éste, los autores pretendían “comprender algunas implicaciones que surgen en relación con la motivación de los empleados subcontratados” (p.40). Para cumplir su objetivo, realizaron una investigación de tipo exploratoria- cualitativa no experimental y se llevó a cabo por medio de dos vías: inicialmente a través de una revisión bibliográfica exhaustiva a la luz de la teoría de la Gestión Humana Estratégica y posteriormente se eligió una muestra no probabilística y se realizaron unas entrevistas (Bustamante & Bermúdez, 2010).

Desde la primera perspectiva, se ampliaron temas fundamentales como la motivación, la subcontratación de personal y sus modalidades más representativas: Outsourcing, empresas temporales y cooperativas de trabajo asociado, además de la correlación de todos éstos con la Estrategia de Recursos Humanos especialmente en relación con tres subprocesos: Selección, desarrollo y compensación y desde la segunda perspectiva, se pretendió constatar la información por medio de preguntas abiertas (Bustamante & Bermúdez, 2010).

De todo lo anterior se logró establecer que, los tipos de subcontratación si influyen directamente en la motivación de los empleados, pero “sus implicaciones son variadas y no pueden generalizarse” (Bustamante & Bermúdez, 2010, p. 53). Además, esto repercute directamente en la cultura de la organización, ya que los empleados contratados por terceros, no logran alcanzar una identificación clara con ninguna de las dos empresas para las que laboran y

hace eco en el clima de toda la compañía, afectando el sentido de pertenencia (Bustamante & Bermúdez, 2010).

Otra investigación relacionada al tema principal de este estudio, es la titulada “*Influencia del tipo de contratación en la calidad de vida laboral: manifestaciones del capitalismo organizacional*”, realizada por Uribe, Garrido & Rodríguez (2011), en Santander, dicha investigación tuvo como objetivo “analizar la influencia que tiene el tipo de contratación en la calidad de vida laboral, atendiendo en especial, a los factores de riesgo psicosociales generados por las diferentes modalidades contractuales en funcionarios santandereanos” (p. 2). Este estudio tuvo un diseño no experimental, con enfoque cuantitativo y de tipo descriptivo transversal, utilizando una muestra de 221 funcionarios, donde el 63.3% pertenecían a instituciones de salud; el 9.5% a instituciones de educación superior; y el 27.1% a entidades gubernamentales, dichos funcionarios debían de tener una antigüedad de 7.3 años dentro de la organización (Uribe et al., 2011). Asimismo, para la recolección de la información se aplicó el instrumento de Blanch (2008) llamado Cuestionario de Calidad de vida Laboral, el cual mide “condiciones de trabajo, clima social de trabajo, política organizativa, satisfacción con la organización, adaptación a la organización, ideología gerencialista, bienestar laboral, valores personales, evolución laboral, afrontamiento, sueños, identidad, violencia y por último efectos colaterales” (Citado por Uribe et al., 2011, p. 8).

Como conclusión, Uribe et al. (2011), logran establecer que “el tipo de contratación influye directamente en la calidad de vida laboral de los trabajadores pertenecientes a las instituciones santandereanas, debido al establecimiento del capitalismo organizacional en nuestro actual orden socioeconómico, convirtiéndose así, en un factor de riesgo psicosocial” (p. 13). Todo esto se fundamenta en los resultados obtenidos, donde unos índices altos y positivos en relación a las condiciones laborales, se asocian estrechamente con los trabajadores con una contratación estable, es decir, a término indefinido, pues el ambiente social de trabajo se ve impactado positivamente por los beneficios explícitos e implícitos de dicho contrato, disminuyendo así los efectos colaterales producto de la actividad laboral; al mismo tiempo, se concluyó que, los trabajadores con un contrato a término fijo, tienden a tener condiciones laborales negativas y menos favorables, afectando en gran medida su desempeño dentro de la organización y su calidad de vida laboral (Uribe et al., 2011).

La investigación titulada “*Estudio comparativo del bienestar psicológico y tipos de contratación en una empresa colombiana*”, realizado por Medina & Rodríguez (2011), en la ciudad de Villavicencio, con el objetivo de “evidenciar las diferencias existentes entre el bienestar de los trabajadores contratados a término indefinido vs los vinculados por medio de una temporal, en una empresa colombiana productora de arroz ubicada en la ciudad de Villavicencio” (p. 38). Este estudio es de corte comparativo, con diseño no experimental, correccional, causal; se tomó como muestra 37 empleados de la procesadora de arroz Montecarlo, de los cuales 25 cuentan con contrato a término indefinido directamente con la compañía; y 12 han sido contratados por una temporal (Medina & Rodríguez, 2011). Para la recolección de datos, se implementó la Escala de Bienestar Psicológico, creada por Sánchez Cánovas (1998), la cual mide el grado de satisfacción percibido por el propio empleado. Este test consta de 75 ítems y cuatro sub-escalas: “bienestar subjetivo, bienestar material, bienestar laboral y relaciones con la pareja” (Como se citó en Medina & Rodríguez, 2011, p. 44).

Con base a los datos obtenidos, se dieron los siguientes resultados: no se evidencia relación directa entre el tipo de contratación y el bienestar laboral de la procesadora de arroz Montecarlo, debido a que esta tiene dos diferentes tipos de vinculación como parte del acoplamiento al mundo globalizado; sin embargo, no hay un trato diferencial entre los trabajadores vinculados por la temporal y los vinculados directamente a la empresa, otorgando beneficios similares, dentro de ellos la estabilidad laboral independientemente de la situación contractual del trabajador (Medina & Rodríguez, 2011). Es importante señalar que, la poca diferencia observada puede deberse a que la muestra poblacional eran mayoritariamente empleados vinculados directamente con la empresa (Medina & Rodríguez, 2011).

Reales (2012) realizó en la ciudad de Bogotá, una investigación titulada “*Análisis comparativo de los factores motivacionales de los empleados de un instituto de poligrafía de la ciudad de Bogotá según el tipo de contratación*”, cuyo objetivo era “identificar las diferencias motivacionales de los empleados de una empresa de poligrafía de Bogotá, de acuerdo a su contratación laboral” (p. 9). La investigación contó con un diseño de tipo descriptivo no experimental, además es transaccional, ya que la recolección de los datos se desarrolló en un solo momento, la muestra poblacional está compuesta por 32 colaboradores de un instituto de poligrafía; 20 de ellas eran mujeres y 12 hombres, pertenecientes al rango de edad entre los 20 y

los 47 años, y que estuvieran vinculados a la empresa a término indefinido o por prestación de servicios (Reales, 2012). La recolección de los datos se llevó a cabo por medio del instrumento de Toro (1992) el Cuestionario de Motivación para el Trabajo, el cual determina tres aspectos: el primero hace referencia a las condiciones motivacionales internas; el segundo a los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo; y el tercero da cuenta de las condiciones motivacionales externa (Citado por Reales, 2012).

A partir de dicho test se concluyó que no se evidenció “una diferencia significativa entre la motivación de las personas vinculadas mediante la modalidad de contratación a término indefinido vs las que están vinculadas por medio de prestación de servicios” (Reales, 2012, p. 54), de igual modo, se identificó que el factor predominante en relación a la motivación fue el salario y el de menos puntuación es el de la autorrealización, sin embargo, una de las limitaciones más importantes de esta investigación fue el tamaño de la muestra, ya que no fue tan significativa y por ende tiene una baja potencia estadística y los datos obtenidos no son tan precisos (Reales, 2012).

Para finalizar, el estudio realizado por Arango (2016), titulado “*práctica de gestión humana y perfil motivacional. Análisis en un grupo empresarial del sector transporte*” que se llevó a cabo en la ciudad de Medellín, tenía como objetivo:

Identificar si la existencia, la calidad y la cobertura de las prácticas de gestión humana enfocadas al desempeño y a la conservación, predice cambios en el perfil motivacional de los colaboradores en un grupo empresarial del sector transporte después de un año de estar vinculados a la empresa (p. 12).

Para dar cuenta del objetivo anteriormente mencionado, se seleccionó una muestra de 45 personas, entre ellas 32 pertenecientes al nivel operativo uno, es decir, radio operadores y asesores de servicios de las tres gerencias (comercial, administrativa y financiera, y jurídica); y cuatro personas inscritas al nivel operativo dos, compuesto por coordinadores de centros de despacho y servicios generales; y nueve empleados con un nivel profesional (Arango, 2016). Cabe señalar que, el tipo de estudio fue cuantitativo con diseño longitudinal, por ende, permitió obtener información a través del tiempo en periodos específicos, con el fin de obtener información, inicialmente se aplicó el CMT, el cual mide la motivación desde tres aspectos: el

primero hace referencia a las condiciones motivacionales internas, el segundo a las condiciones motivacionales externas, y el tercero a los medios preferidos para obtener retribución en el trabajo; finalmente se aplicó El Cuestionario Escala de Prácticas de Gestión Humana, el cual permitió medir las prácticas orientadas a la conservación y al desempeño dentro de la organización (Arango, 2016).

Como resultado se pudo constatar que, no se dio un cambio significativo en el perfil motivacional que tenían los empleado al ingresar a la empresa y el que tenían un año después de su ingreso; al no identificar cambios en la motivación de estos, se continuó con el análisis de los factores que influyeron en la poca variación de dicho perfil, para ello, se utilizó la información recolectada a través del Cuestionario Escala de Prácticas de Gestión Humana, en el cual, las variables analizadas no mostraron un nivel superior a la media, sin embargo, las variables con mejor puntuación fueron: calidad en la capacitación extensiva, evaluación de desempeño y vinculación selectiva; las que obtuvieron una valoración promedio fueron: estabilidad en el empleo, estatus y toma de decisiones; y las de menor calificación fueron: plan de carrera y remuneración contingente en el desempeño (Arango, 2016). Todo esto, pudo dar cuenta de la percepción negativa que tenían los trabajadores con referencia a las prácticas de gestión humana implementadas en la empresa de transporte, y, por ende, no se generó un impacto en términos positivos en el perfil motivacional (Arango, 2016).

A modo de cierre, es importante reiterar la importancia de la motivación en el desempeño laboral de los empleados, por lo que es una variable psicológica que ha sido estudiada en múltiples contextos; no obstante, durante la pesquisa de diferentes investigaciones se evidenció el poco desarrollo investigativo entorno a esta y su relación con la forma de vinculación laboral, es ahí donde radica la pertinencia del presente trabajo investigativo, ya que, se busca ampliar el conocimiento sobre los factores que influyen en la relación de dichas variables y cómo esto puede posteriormente generar un impacto positivo en la actualización del estado del arte y servir como fuente de información para la diferentes entidades de carácter público.

4.2. Marco teórico

4.2.1. Motivación.

La motivación, al ser uno de los elementos psicológicos más estudiado por ser importante en todos los ámbitos de la vida humana, ha sido protagonista de múltiples teorías y por tanto de diversas definiciones, así, algunos autores se han centrado en describirla desde los factores que dirigen a una persona a realizar determinada acción, otros hablan de metas por alcanzar y otros más, la describen como la manera que tienen las personas para incitar, realizar y mantener determinada acción, además de la reacción que surge de ello (Chiavenato, 2017). Independientemente de qué punto se parta para definirla, la motivación se debe entender como un proceso psicológico fundamental que interactúa con otros procesos que median entre el ser humano y el ambiente en que este se desarrolla (Chiavenato, 2017).

La Real Academia Española (2014) define la motivación como el “conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona” (párr. 1). Los autores Locke & Latham (2004) plantean que la motivación se relaciona estrechamente con los factores internos y externos que generan en el ser humano una determinada forma de actuar, y que se compone de tres aspectos: dirección, se refiere a la acción propiamente dicha de sujeto; esfuerzo, tiene que ver con la intensidad con la que el sujeto realiza la acción; y persistencia, entendida como la duración de la acción (Citado por Arnold & Randall et al., 2012). Por otra parte, Bateman & Snell (2001) en su libro *Administración: una ventaja competitiva*, expone que, la motivación son todas aquellas fuerzas que impulsan, direccionan y mantienen los esfuerzos de una persona, exceptuando los reflejos, asimismo sostiene la relación que se da entre la motivación y el desempeño laboral, donde la organización se verá en el deber promover la motivación desde cinco perspectivas: la primera tiene que ver con integrarse a la compañía; en segundo lugar brindar herramientas para que las personas se mantengan en ella; la tercera postula la reducción del ausentismo laboral injustificado; la cuarta hace referencia al alto desempeño de los trabajadores para alcanzar un estado de productividad óptimo, y el quinto promover una cultura cívica.

Otra de las definiciones que se puede encontrar acerca de la motivación, es la enunciada por Raymundo Benavides (2012), donde para él es el motor fundamental dentro de cualquier

organización, pues esta permite satisfacer las necesidades que van desde las primarias hasta las de orden superior, suscitando en el empleado una fuerza mayor que lo lleva a cumplir una serie de metas que benefician de manera indirecta a la realización personal de este dentro de la organización y de forma directa en aumento de los indicadores de productividad, asimismo, para este es importante el papel que desempeña la compañía, como vía para instaurar la motivación laboral, ya que esto genera en el trabajador una dinámica interna que lo impulsa la autorrealización, dependiendo de las recompensas y de la valoración que cada uno le otorgue. Todo lo anterior, se puede resumir en la idea de que la motivación “consiste en proporcionar un motivo para actuar en una forma deseada. El motivo debe de ser válido para la persona a quien pretendamos motivar; el motivo es válido cuando satisface una necesidad” (Benavides, 2012, p. 223). Al mismo tiempo, se refiere al término anteriormente mencionado como un abanico de impulsos que se dan como una reacción en cadena, iniciando por el surgimiento de una necesidad y finalizando en la consecución de objetivos planteados (Benavides, 2012).

Según VandenBos (2007), creador del diccionario de la APA, define la motivación como aquella energía que direcciona a la conducta humana o animal a la consecución de una meta y que opera tanto a nivel consciente como inconsciente, asimismo, la comprende en términos de voluntad que tienen las personas para ejecutar un acción, ya sea de índole física o mental con el propósito de alcanzar un objetivo, además menciona que la motivación es un proceso psicológico que implica mover a otros para conseguir una meta grupal u organizacional (Citado por Zepeda, 2017). Cabe señalar que, dicho termino tiene una relación estrecha con “las creencias, los valores, los prejuicios, las percepciones y la autoestima”, donde el sujeto cuenta con la libertad de adoptar diferentes posturas que incrementen su motivación (Zepeda, 2017, p. 216).

Chiavenato (2017), en su libro *Comportamientos de la organización, la dinámica del éxito de las organizaciones*, expone que, la motivación desde una perspectiva sistémica se compone de tres elementos: **Las necesidades** que surgen de una variación de tipo fisiológico o psicológico y que se traducen en la pérdida de la homeóstasis, **Los impulsos** o también conocidos como motivos que son los medios que busca el organismo para reactivar su equilibrio, es decir, son los que orientan a la acción con el fin de mitigar la tensión generada cuando no hay una necesidad satisfecha, “son el corazón del proceso de motivación” (p. 119), y **Los incentivos** que representan el fin del ciclo motivacional, ya que por medio de estos se satisface las necesidades y

se disminuyen los impulsos. Estos siempre son elementos externos y varían conforme a la situación (Chiavenato, 2017).

Ahora es oportuno mencionar algunas fuerzas motivacionales descritas por Maertz & Griffeth (2004), los cuales las consideran de suma importancia a la hora de aumentar los factores motivaciones de tipos intrínsecos y extrínsecos de las personas en las organizaciones:

- **Fuerzas afectivas:** se entienden desde una perspectiva del placer donde los empleados buscan acciones que generen en ellos experiencias positivas, lo que se traduce en términos de pertenencia organizacional.
- **Fuerzas del cálculo:** son aquellas que implementa el trabajador con el fin de valorar la posibilidad de alcanzar retribuciones que para él tengan una connotación de importancia.
- **Fuerzas contractuales:** se refieren a los deberes adquiridos por el personal con relación a la labor a desempeñar, no obstante, estas obligaciones no se reducen solamente al contrato legal firmado por las dos partes, sino que toma en cuenta las implicaciones psicológicas que esto genera.
- **Fuerzas conductuales:** aluden a aquellas que sostienen un nexo con el costo que se le atribuye a ciertas acciones que desempeña el empleado dentro de la organización, en función los esfuerzos realizados anteriormente, es decir, a mayor costo mayor motivación.
- **Fuerzas alternativas:** se relacionan con el concepto de autoeficacia que ha construido el propio trabajador y que le permite ver opciones fuera de organización, como otra serie de opciones que le posibiliten mostrar sus capacidades.
- **Fuerzas normativas:** son aquellas relacionadas con las expectativas que tienen personas ajenas a la organización en un empleado, donde este las asume como propias con el fin de cumplir a cabalidad dichas expectativas y mantener un alto nivel de pertenencia.
- **Fuerzas éticas o morales:** se entienden como los valores que soportan el comportamiento de una persona dentro de la organización, ya sea de manera consciente o inconsciente.

- ***Fuerzas de los integrantes:*** hace alusión a las relaciones vinculares que sostiene un trabajador con un grupo en específico, el cual cumple la función de mediador entre la realidad que puede experimentar dicha persona, es decir, estos pueden influir de manera positiva o negativa a la hora de desarrollar una tarea (Citado por Zepeda, 2017).

Lo anteriormente mencionado da paso a explicar las diversas estrategias propuestas por Benavides (2012) con el fin de incrementar el nivel de motivación en los empleados, entre las más destacadas se encuentran: el diseño del puesto que se enfoca en evitar la monotonía que pueden experimentar algunos trabajadores, los cuales desempeñan trabajos sencillos y especializados que impiden la rotación de puestos, para ello se recurre a la ampliación de estos con el fin de que el empleado tenga mayor participación de los procesos de productividad aumentado la satisfacción de las necesidades. Otra acción que propone el autor, es el enriquecimiento del trabajo, pues busca reducir en términos generales el sentimiento de insatisfacción, ofreciéndole a su vez al empleado la autonomía de establecer su propio ritmo de trabajo y participar activamente en la toma de decisiones; con relación a la variable de ausentismo laboral, este establece una obligación implícita en las organización en el sentido de innovar y ser más flexibles en cuanto al horario laboral; y como ultima estrategia, implementa la comunicación administrativa, aludiendo a la asertividad que deben tener los directivos de una compañía al momento de relacionarse con estos (Benavides, 2012).

Por otra parte, muchos autores distinguen dos tipos de recompensas ligadas a la motivación, una de ellas se relaciona con los sentimientos de logro y autorrealización, a estas se les denomina intrínsecas, adicionalmente, las recompensas de carácter extrínsecas tienen que ver con elementos externos como el salario, estatus, reconocimiento y diversos incentivos que ofrecen las organizaciones (Wehrich, Cannice & Koontz, 2017). Según Zepeda (2017), la primera responde a la motivación intrínseca que surge del propio individuo con el propósito de suplir las necesidades de orden psicológico, es decir, las de autorrealización; y la segunda corresponde a la motivación extrínseca la cual facilita los estímulos externos.

Lo descrito anteriormente, se convierte en el punto de partida de las diversas teorías de la motivación que a su vez se pueden clasificar en tres: ***teorías del contenido*** que se refieren a los

factores netamente internos de la persona y a la manera en que estos direccionan el actuar de las mismas, *teorías del proceso* buscan hacer una descripción detallada del conjunto de pasos que hacen que una acción surja, se dirija, se mantenga o se elimine; y por último las *teorías del refuerzo* que básicamente aborda las consecuencias de una acción exitosa o fracasada (Chiavenato, 2017).

Teorías de la motivación.

Se pueden distinguir las siguientes teorías de contenido:

La jerarquía de necesidades propuestas por A. H. Maslow (s.f.), el cual propone que “cada persona busca satisfacer sus necesidades de forma tal que a partir de la complacencia de las primarias pueda llegar a instancias de autorrealización” (Citado por Newstrom, 2011, p. 111). El autor propone cinco niveles de necesidades: el primero hace referencia a *las necesidades fisiológicas*, referentes al concepto de homeostasis, en donde el cuerpo humano a través de numerosos esfuerzos automáticos busca conservar un estado de equilibrio, asimismo, son necesidades localizables somáticamente y aisladas unas de otras, pero que influyen considerablemente en la satisfacción de los niveles superiores propuestos por el mismo autor; el segundo nivel menciona *las necesidades de seguridad*, son las relacionadas con la defensa y protección de daños físicos o emocionales, otra manifestación real y amplia de dichas necesidades son las afines a conseguir un trabajo fijo y estable, y que sea bien remunerado, si este tipo de seguridad se ve satisfecha el empleado tiende a estar más motivado y menos frustrado, obteniendo un desempeño más alto que le permite a la organización reducir gastos y alcanzar sus objetivos con mayor rapidez; el tercer nivel expone *las necesidades de sentido de pertenencia y de amor*, aluden a lo afectivo, la pertenencia y participación social, donde el ser humano está en una búsqueda constante de relacionarse con el otro, este tipo de necesidades sociales se potenciará con mayor facilidad en las organizaciones que prioricen el trabajo en equipo y la comunicación entre los miembros de la compañía sin importar su estatus dentro de la misma; el cuarto nivel menciona *las necesidades de estima*, en las cuales el ser humano busca satisfacer el respeto, el autoestima y ser reconocido por los demás en términos positivos, conduciendo a sentimientos de autoeficacia, fuerza, distinción y utilidad, no obstante, la insatisfacción de dichas necesidades causarán en el empleado sentimientos de incapacidad, inferioridad, inutilidad y desamparo, cabe señalar que, estas necesidades dentro de la organización, se pueden cubrir con

políticas de reconocimiento al desempeño laboral en términos individuales o colectivos; y el último nivel hace referencia a *las necesidades de autorrealización*, el deseo que manifiesta el hombre de autosatisfacción, de llegar a cumplir y potenciar todas sus capacidades y habilidades, dentro del contexto organizacional, el empleado al sentirse satisfecho llevará a cabo su labor con mayor eficiencia, puesto que aplicará todas sus capacidades y habilidades para la consecución de las metas propuestas por la compañía (Maslow, 1991; Padilla, 2016).

Frederick Irving Herzberg, gran exponente de la psicología industrial, plantea otra teoría acerca de la motivación laboral y nace de una preocupación que llamó siempre su atención:

El problema que captaba la atención de Herzberg era que, tanto en el campo de la salud física como psicológica, a la fecha se disponía de un amplio conocimiento en relación con las causas, pero las cuales las personas se enfermaban, pero muy poco se sabía al respecto de lo que hacía que la gente se conservara sana (Citado por Manso, 2002, p. 81).

En 1959, como respuesta a un estudio que venía realizando con algunos colaboradores en torno a la problemática ya mencionada, publica su libro “Motivation at Work”, y es precisamente allí donde enuncia de manera formal su *Teoría Bifactorial Motivación- Higiene*, llegando a ser una de las más representativas en el estudio de estos factores que llevan a la persona a sentirse satisfecho y con el impulso de realizar sus deberes de manera óptima, allí es donde Herzberg y sus colaboradores establecen que la motivación laboral surge a partir de unos factores independientes y otros específicos (Manso, 2002). Uno de ellos, se refiere a los sentimientos de displacer generados en el lugar de trabajo según los empleados y que Herzberg denominó Factores de higiene, ya que “cuando no están presentes producen insatisfacción y desmotivación, pero cuya presencia NO produce lo contrario” (Retribución de personal, 2008, p. 8) en congruencia con lo que pasa a nivel biológico y las enfermedades. Entre los factores higienizantes del trabajo encontraríamos el salario, las buenas relaciones intralaborales, los horarios, la infraestructura del lugar de trabajo, las vacaciones, entre otros; porque, aunque la ausencia de éstos desmotiva al personal de una compañía, el hecho de tenerlos no garantiza por sí solos que los empleados se sientan motivados (Retribución de personal, 2008).

Por otro lado, están los factores motivadores, relacionados con las sensaciones positivas y de satisfacción que sienten los empleados en su puesto de trabajo, y coinciden precisamente con los mencionados por Maslow en cuanto a la necesidad de autorrealización y reconocimiento que tienen todos los seres humanos; si esto se facilita por medio de la compañía, ayuda a “provocar en el empleado un elevado nivel de motivación, estimulándolo así a un desempeño superior” (Manso, 2002, p. 81). El grado de autonomía, las responsabilidades, la formación y el desarrollo de capacidades se podrían denominar factores motivadores en el área laboral (Retribución de personal, 2008).

En otros términos, se podría decir que, los factores de higiene o también llamados factores de mantenimiento, se relacionan directamente con el contexto laboral y por ende con el ambiente generado en su puesto de trabajo, mientras que los factores motivadores o satisfactores, están relacionados con el contenido del trabajo mismo, así pues:

La diferencia entre el contenido y el contexto del trabajo es significativa. Muestra que los empleados están motivados en primer lugar por lo que hacen por sí mismos. Cuando asumen la responsabilidad o ganan reconocimiento por su propia conducta, se motivan en gran medida (Newstrom, 2011, p. 114).

Por otro lado, David C. McClelland (s.f.) propuso la teoría de los *Impulsos Motivadores*, la cual destaca que dichos impulsos estaban estrechamente enlazados a la cultura de cada trabajador, se centró en los relacionados al logro, afiliación y poder; *la motivación al logro* se define como aquel “impulso que estimula a algunas personas para que persigan y alcancen sus metas” (Citado por Newstrom, 2011, p. 109), por esta razón, existen ciertas características en los trabajadores que hacen que sean más propensos a la motivación al logro, una de ellas es que el empleado se sienta más motivado a cumplir su labor, cuando percibe que recibirá reconocimiento por su compromiso y esfuerzo con la compañía, asimismo, cuando el nivel de fracaso es moderado y cuando previamente han recibido una retroalimentación de su desempeño (Citado por Newstrom, 2011). Al mismo tiempo, aparece *la motivación de afiliación*, definida como todo impulso orientado a las relaciones sociales de los empleados; este tipo de trabajadores tienden a aumentar sus indicadores de eficiencia, cuando se les reconoce sus actitudes favorables y de cooperación, puesto que las relaciones sociales positivas, suele generar un ambiente de trabajo positivo; y por último, *la motivación de poder*, son los impulsos orientados a influir a los

empleados a que asuman el control y puedan generar cambios en situaciones específicas, este tipo de personas son los que toman decisiones con un elevado nivel de riesgo, con el fin de contribuir al mejoramiento de los objetivos de la organización, es decir, mediante el poder institucional influyen en la conducta de sus empleados para bien de dicha compañía (Citado por Newstrom, 2011).

Otro autor que le ha apuntado al tema de la motivación es Clayton Alderfer (s.f.) psicólogo estadounidense que, decidió hacer una revisión detallada y posteriormente una modificación a la teoría de necesidades de Maslow y es allí donde nace la *teoría E-R-C*. Alderfer, reduce la jerarquía de las necesidades a tres niveles: en el primer nivel, ubica *las necesidades de existencia*, allí se encuentran factores tanto fisiológicos (hambre, sed, temperatura), como de seguridad (sueldo, condiciones físicas de trabajo, prestaciones y seguridad del empleo); en el segundo nivel sitúa *las necesidades de relación*, éstas se refieren “a la comprensión y aceptación por parte de las personas ubicadas arriba, abajo y alrededor del empleado en el trabajo y otros ámbitos” (Citado por Newstrom, 2011, p.115); y en el nivel superior, se ubican *las necesidades de crecimiento* (las cuales las considera ilimitadas) reflejadas indiscutiblemente en la autoestima y la autorrealización del empleado (Citado por Newstrom, 2011).

Un aspecto fundamental que defiende Alderfer en contraposición a Maslow, es la probabilidad de que cada uno de los niveles se desarrolle de manera independiente, es decir, no supone una consecución necesaria entre un nivel y otro, incluso defiende la posibilidad de que solo se activen las de grado superior o que se movilizce de uno a otro cuando su situación emocional lo amerite (Citado por Newstrom, 2011).

Douglas McGregor (s.f.) propuso la Teoría X y Teoría Y, donde la primera hace referencia a la predisposición que tienen algunos trabajadores a la concepción negativa del trabajo, por ello deben ser supervisados e impulsados en mayor medida, con el fin de que la organización obtenga las metas planteadas; y la segunda, se refiere a aquellos factores intrínsecos que posee innatamente el empleado para desarrollar sus actividades laborales aportando positivamente al desarrollo de la empresa, según el autor concluye que esta premisa es la más acertada y la que debería primar dentro de los altos mandos (Citado por Palomo, 2015). Asimismo, se puede deducir que para McGregor (1972) es importante satisfacer las necesidades de los niveles superiores de los trabajadores, pues esto supone que, a mayor cubrimiento de estas,

mayor aumento de la motivación, en otros términos, para el autor, las necesidades de la jerarquía de Maslow deben ser organizadas en tres niveles; el primero, corresponde a las necesidades primarias que son las fisiológicas y de seguridad; el segundo, hace alusión a las necesidades sociales como la de participación, aprobación y afecto; y el tercero, que sería el nivel superior, agrupa las necesidades psicológicas personales relacionadas a la autorrealización; estos dos últimos niveles, son a los que las organizaciones deben apuntar para obtener mayores índices de satisfacción y por ende de motivación (Citado por Palomo, 2015).

Otra teoría que, sigue la línea propuesta por McGregor, fue la planteada por Morse y Lorsch (1978) titulada la *Teoría de la contingencia*, la cual sostiene que en los empleados surgen distintas necesidades y estímulos derivados del ambiente laboral, lo que se traduce en alcanzar un sentido innato de competencia a través de la relación con otras necesidades y que se satisfacen de diferentes formas como lo son “el deseo de poder, de independencia, de creatividad, de triunfo y de aceptación” (Citado por Palomo, 2015, p 104).

Entre *las teorías del proceso* de la motivación, podemos encontrar la teoría propuesta por Adams, la cual denominó *Teoría de la equidad*, esta “se basa en la comparación que las personas hacen entre sus aportaciones y recompensas y las de otros” (Chiavenato, 2017, p. 128). A partir de allí, se asume que las personas analizan los resultados obtenidos de su trabajo, pero siempre en relación con lo que invirtieron para obtenerlo y luego lo comparan con lo de las demás personas; si se percibe igualdad se puede hablar de un estado de equidad, pero si ocurre lo contrario, en los empleados se genera un sentimiento negativo mediado por la tensión que inmediatamente dispara una acción que permita corregir la injusticia (Chiavenato, 2017).

Otra teoría que se puede denominar del proceso, es la expuesta por Locke, *La teoría de la definición de objetivos*, establece que “la principal fuente de motivación es la intención de luchar por alcanzar un objetivo. Éste indica a la persona que debe hacer y cuanto esfuerzo tendrá que invertir para lograrlo” (Chiavenato, 2017, p. 130). Lo más importante para Locke son los objetivos, ya que si están bien definidos se incrementa el desempeño laboral y se fomenta la motivación, esta última se alcanza por cuatro métodos básicos: el dinero, la definición de objetivos, la participación en la toma de decisiones y el rediseño de los puestos y las tareas (Chiavenato, 2017).

La teoría de las expectativas por su lado, expone que los individuos se sienten motivados cuando perciben que pueden cumplir con sus funciones y que los beneficios que obtendrán de ello serán mayores al esfuerzo que invirtieron en la tarea, una de las más representativas dentro de este grupo, fue la propuesta por Vroom (s.f.), el cual establece tres términos para desarrollarla, *La valencia* que corresponde al valor positivo o negativo que se le atribuye a una recompensa debido al esfuerzo laboral del trabajador, sin embargo, dichos premios “están siempre relacionados con el valor que la persona concede a los mismos y con la expectativa de conseguir lo que es justo y equitativo. Así, una misma recompensa puede tener distinto valor motivacional para diferentes trabajadores” (Citado por Palomo, 2015, p. 105); *la expectativa* que alude a esa esperanza de que el beneficio será el esperado para retribuir el esfuerzo; y *la instrumentalidad* que, establece una relación causal entre la tarea y la recompensa, además, considera que la motivación se genera a partir los objetivos individuales, la relación percibida entre producir mucho y lograr los objetivos personales, y la percepción de la influencia que tiene para intervenir en su propia productividad (Chiavenato, 2017).

Otros autores que aportaron a las teorías de las expectativas, fueron Lawler & Porter (1967), quienes establecen las diferencias entre las recompensas intrínsecas y extrínsecas, donde la primera está ligada a la satisfacción de las necesidades de autorrealización; y la segunda son las controladas por la empresa y están orientadas a cubrir las necesidades inferiores, tales como “el salario, los ascensos, el status y la seguridad” (Citado por Palomo, 2015, p. 107). Además, exponen que, la satisfacción laboral, no está limitada a la relación de dichas recompensas, sino a la valoración que le otorga cada empleado, es decir, este las cataloga en términos de injustas o justas, lo que obliga a las organizaciones a considerar el papel subjetivo de estos (Palomo, 2015). Al mismo tiempo, el modelo propuesto por March & Simon (s.f.), estima que la motivación laboral se da por una sensación de insatisfacción, la cual provoca en el trabajador una búsqueda de acciones direccionadas a la resolución de dicho sentimiento, a partir de la premisa anterior, se desarrollan unos postulados básicos de dicho modelo:

Cuanto mayor es el valor de las recompensas esperadas, mayor es la satisfacción en el trabajo. Cuanto mayor es el valor de las recompensas esperadas, mayor es el nivel de aspiración. Cuanto más alto sea el nivel de aspiración, menor será la satisfacción (Citado por Palomo, 2015, p. 108).

La teoría del refuerzo, propuesta por el psicólogo estadounidense Skinner (s.f.) quien explica la motivación desde un enfoque más conductual y la define como “el refuerzo es lo que condiciona el comportamiento” (Chiavenato, 2017, p. 134). Para el autor, la motivación se puede controlar y generar a través del diseño adecuado del ambiente de trabajo y el reconocer los esfuerzos de los empleados, es decir, mediante el refuerzo positivo se incrementará la motivación laboral y por consiguiente el alto desempeño dentro de la organización. En pocas palabras, este modelo se centra en identificar y eliminar las áreas problemáticas dentro de la compañía con el fin de rediseñarlas teniendo en cuenta la participación activa del trabajador (Weihrich, Cannice & Koontz, 2017).

Para finalizar, es importante resaltar la teoría propuesta por Rojas (2016) quien realiza una modificación a las necesidades propuestas por Maslow en 1954, por lo que se considera una de las teorías motivacionales más recientes y actualizadas. Este expone las necesidades en seis niveles, distribuidos de la siguiente forma: el nivel inferior lo denominó como transaccional, pues las personas establecen relaciones vinculares con otros, con el fin de dar y recibir una retribución de cualquier índole; el segundo nivel corresponde a las necesidades de seguridad, donde el individuo forma lazos sociales con otros con el propósito de generar un sentimiento de protección que le brinde una mayor posibilidad de seguir perteneciendo a la compañía; en el tercer nivel se ubica la identidad, donde el empleado se relaciona con sus compañeros de trabajo, ya no para buscar un beneficio en términos generales, sino más bien por el simple hecho de que se identifica con el grupo; el cuarto nivel se refieren a aquellas relaciones vinculares que se alimentan constantemente con el único objetivo de llegar a la autorrealización; el quinto nivel pertenece a las relaciones transformacionales que se dan en determinado contexto con el fin de generar cambios significativos en una persona o compañía; finalmente encontramos el nivel superior, el cual corresponde a las relaciones trascendentales, las cuales se dan dentro del contexto laboral apuntando siempre a cumplir con los objetivos planteados por la misma, obteniendo así un cambio positivo que repercuta en la vida de quienes conforman dicho entorno (Citado por Zepeda, 2017).

4.2.2. Contrato laboral.

Es importante ahora, abordar la otra variable de la presente investigación: el contrato laboral, término fundamental de lo que respecta al derecho laboral y que ha sido sujeto a cambios

en su definición y tipología conforme pasa el tiempo y se adoptan nuevos modelos sociales y políticos y legislativos. sin embargo es importante tener presente la diferencia existente entre dicho contrato y lo que se conoce como relación de trabajo, pues esta última alude a las acciones materiales utilizadas y direccionadas hacia la ejecución del trabajo, es decir, la propia prestación del servicio; mientras que el contrato laboral, denota más la elección que toma un trabajador de poner a disposición de un empleador, su actividad ocupacional o profesional a cambio de una retribución denominada salario, en otros términos, por medio de éste se otorga el poder de utilizar el tiempo y el conocimiento para determinada actividad, a otra persona (Guerrero, 1998).

Durand, Pic & De la Cueva (s.f.) son algunos de los autores que han expuesto definiciones del contrato laboral y entre éstas es un común denominador la subordinación, característica fundamental que adoptan los empleados al firmar el contrato, puesto que por medio de éste quedan bajo la dirección continua del empleador o patrono, quien también debe cumplir con la paga o remuneración, la cual debe ser equitativa en términos de los beneficios que cada una de las partes recibe (Citado por Guerrero, 1998). Otros autores como Deveali & Stafforini (s.f.), plantean la imposibilidad de tener una definición precisa y única del término, pues con las configuraciones que ha tenido, se puede hablar más fácil de todas las especies que del concepto se generan y que se caracterizan por ser regidos por el derecho laboral (Citado por Guerrero, 1998). Por su lado, Juan Carlos Guataqui (2001) define el contrato laboral como un consenso entre dos agentes que se vinculan con un fin netamente económico, resguardando la información. Finalmente una de las definiciones más completas y que resume todo lo anteriormente dicho, es la expuesta por El Código Sustantivo del Trabajo en 1950 en el artículo 22:

Es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración. Quien presta el servicio se denomina trabajador, quien lo recibe y remunera patrono, y la remuneración, cualquiera que sea la forma, salario (Citado por Guerrero, 1998, p. 172).

El origen del contrato laboral en Colombia, se puede ubicar en el año 1934, pues anterior a esto, en el siglo XIX, el trabajo humano se regía únicamente por el derecho civil como todo contrato que regulaba la actividad humana y que para entonces se catalogaba como “arrendamiento de servicios” que además no diferenciaba entre contrato por sometimiento y por

autonomía, nace entonces, como una respuesta ante los abusos que trajo consigo el capitalismo y el auge de la industrialización con el fin de aparar a la clase obrera, puesto que es la menos fuerte en la relación laboral; y fue precisamente con la promulgación de la ley 16, específicamente el artículo 13 del año ya mencionado, donde se nombró por primera vez *contrato de trabajo* (Guerrero, 1998); y en el artículo 13 de la ley 10 de 1934 donde se determinó que el contrato laboral debería hacerse de manera escrita especificando las condiciones pactadas entre las partes, las funciones que tendrá el contratado, el valor del pago o retribución, la manera y frecuencia con que se otorgará, la duración del contrato, las posibles causas de terminación del mismo y un certificado de salud (Guataqui, 2001). En el año 1935 el decreto 52, establece las nociones de “empleado particular, obrero, patrono y empresario”; y en 1944, el primer artículo de la ley 2530 establece legalmente que el contrato laboral se da entre dos partes, una que presta sus servicios profesionales y otra que saca provecho de éste servicio y tiene el poder sobre la otra parte (Guerrero, 1998, p. 172).

En la ley 6 de 1945, se hizo por primera vez, una distinción en el contrato de trabajo dependiendo de su duración, y se le puso un límite de cinco años al contrato a término fijo, además, en esta misma ley se encuentra el decreto 2127, por medio del cual se establecieron los tres elementos fundamentales de cualquier contrato de trabajo: *la actividad del trabajador*, establece básicamente que solo la persona física pueda realizar las funciones pactadas en el contrato, es decir, realizar personalmente el trabajo, obedeciendo las ordenes impuestas por el contratante, *la dependencia del trabajador respecto del patrono*, alude a la potestad que tiene el agente contratador para dirigir y controlar al contratado en términos de tiempo o cantidad de trabajo, finalmente *el pago de un salario*, el cual se entiende no como un elemento fundamental del contrato laboral, sino más bien como un derivado del mismo, ya que todo servicio personal debe ser remunerado según el Código Sustantivo del Trabajo (Guerrero, 1998; Guataqui, 2001).

El contrato laboral, tiene ciertas características que permiten diferirlo de los demás tipos de contratos que reconoce el derecho civil, entre las más significativas encontramos el hecho de ser *bilateral*, pues tanto el empleado como el contratante debe cumplir con las obligaciones pactadas. Este es *oneroso*, pues los dos agentes obtienen una compensación en retribución a lo que da, además también se puede considerar *conmutativo*, ya que se han pactado de manera clara tanto el servicio a prestar, como el salario a recibir; asimismo, el contrato de trabajo

es *consensual* porque se firma por mutuo acuerdo después de una previa negociación, otra característica de este contrato es la *adhesión*, en el sentido de que el empleado debe ingresar y adaptarse a su nuevo espacio laboral, con las normas que allí ya se han establecido desde antes de ser contratado (Guerrero, 1998).

Con el pasar del tiempo, los cambios sociales, políticos y legislativos, han modificado las formas en que las relaciones contractuales se han venido celebrando, pues, las organizaciones se han visto en la obligación de acomodarse a los distintos escenarios que ha generado el proceso de globalización, es por esto que hoy se evidencian varias modalidades de contratación.

Tipos de contrato laboral.

Según el decreto 2663, 1961 establece los siguientes tipos de vinculación laboral dentro del territorio colombiano:

Dependiendo de la forma en que se realice, se puede denominar:

Contrato verbal, cuando es de índole verbal entre el empleador y el empleado se debe acordar lo siguiente: la naturaleza del trabajo y el sitio en donde ha de llevarse a cabo, el valor y forma de la remuneración, ya sea por unidad de tiempo, por servicio prestado, modo de contratación, el lapso de la retribución por la labor realizada, y el tiempo de duración del contrato (Art. 38).

Contrato escrito, este debe contener todas aquellas cláusulas que las partes hayan acordado deliberadamente, entre ellas especificar la residencia de las partes, sitio y momento de su celebración y en donde se debe comparecer para llevar a cabo la labor, asimismo, como la índole del trabajo, el salario a pagar, su forma y periodos de cancelación, si existen dotaciones dentro del salario como habitación, alimentación, entre otros, duración del contrato, su despido y cancelación del mismo (Art. 39).

Según el artículo 45 del código sustantivo del trabajo, se pueden clasificar dependiendo de la duración en:

Contrato a término fijo, este siempre debe de ser de índole escrito y no puede superar los tres años de vigencia, sin embargo, es renovable indefinidamente. Asimismo, si ninguna de las

partes da por terminado el contrato con un plazo no inferior a 30 días, este se renovará automáticamente por el periodo inicialmente pactado; no obstante, si dicho contrato es inferior a un año, solamente podrá renovarse sucesivamente el contrato hasta por tres periodos iguales o inferiores, además, en los contratos a término fijo inferior un año, los trabajadores tienen derecho a recibir pago por concepto de vacaciones y prima de servicios (Art. 46).

Contrato duración indefinida, son todos aquellos contratos donde no está estipulado la duración de la obra o labor contratada, o no refiera que es un trabajo ocasional y transitorio. Este tipo de contrato “tendrá vigencia mientras subsistan las causas que le dieron origen y la materia del trabajo”, así que el trabajador podrá dar por terminado el contrato siempre y cuando este avise con antelación en un plazo no inferior a 30 días (Art. 47).

Contrato por obra labor, establece la posibilidad de contratar a un empleado por el tiempo que dure la ejecución de una obra o una función determinada, así lo estipula el artículo 45 del Código Sustantivo del trabajo (1950), y se caracteriza por no establecer un tiempo específico en cuanto a la duración del contrato, sino que se reduce a términos de lo que tarde en finalizar la obra asignada, por lo que no existen preavisos como en otras modalidades contractuales. Una vez se lleve a cabo la contratación por obra labor, no es posible modificar el objeto, adicionarlo o extenderlo, puesto se perdería su naturaleza (Paz, 2017). En cuanto a beneficios, reciben todos los de la ley por tratarse de un contrato laboral.

Contrato temporal, ocasional o accidental, entendido como toda contratación que realiza un empleador para funciones ajenas de lo que respecta a su actividad económica. Bajo esta modalidad de contrato, entran las personas que desarrollan actividades que no tienen nada que ver con la actividad del contratante, su duración no debe superar 30 días y se puede realizar tanto escrito como verbalmente (Art. 6).

Contrato de aprendizaje, que es todo aquel dónde los empleados prestan un servicio a una entidad a cambio de los medios que ésta le pueda proporcionar, para adquirir formación tanto metódica como experiencial referente al área específica donde el sujeto se va desempeñar. Se debe celebrar de manera escrita, allí se pacta la duración (que no debe exceder los tres años), el apoyo económico que se va a brindar (que no debe ser inferior al 50% de un salario mínimo legal

vigente) y las obligaciones que tendrá el aprendiz con el ente contratante y viceversa. (Ley 188, 1959).

Finalmente, pero no menos importante para esta investigación, se encuentra *el contrato por prestación de servicios*, este, a diferencia de los anteriores no se rige por el derecho laboral, sino que está estipulado y regulado por las normas civiles, específicamente por el artículo 1495 del Código Civil (1987), donde se define el contrato como un acto mediante el cual una de las partes se compromete para con otra a dar, hacer o no hacer alguna acción.

Esta modalidad, se desprende del artículo 34 del Código Sustantivo del Trabajo (1950), donde describen a los contratistas independientes como aquellas personas naturales o jurídicas que “contraten la ejecución de una o varias obras o la prestación de servicios en beneficios de terceros, por un precio determinado, asumiendo todos los riesgos, para realizarlos con sus propios medios y con libertad y autonomía técnica y directiva” (Art. 34). Desde allí que, se pueda concebir al contratista como verdadero “patrono” (Guerrero, 1998, p. 203) , pues serán ellos y el prestador de servicios, quienes acuerden de manera puntual y precisa aspectos como objeto del contrato, condiciones específicas, las sanciones en caso no cumplirse lo pactado, la duración, la forma de remuneración por los servicios prestados y demás aspectos que se consideren relevantes, teniendo en cuenta que el derecho laboral no cobija ni ampara a las personas contratadas por dicha modalidad (Guerrero, 1998).

La duración de este contrato es limitada, es decir, temporal o a término fijo y se caracteriza principalmente por la autonomía e independencia que se da al empleado, pues hay una ausencia de subordinación lo que permite mayor flexibilidad en cuanto al tiempo, el horario e incluso la posibilidad de prestar los servicios por fuera de las instalaciones o la obra (Ministerio de trabajo, s.f.). Sin embargo, el prestador de servicios debe asumir el pago de su seguridad social previo al pago de sus honorarios como soporte a éste; por esto, actualmente se viene adelantando un proyecto de ley a través del Plan Nacional de Desarrollo (2014-2018) “Todos por un nuevo país”, por el cual se establece que los empleadores, tanto del sector público como privado, deberán garantizar la retención directa de los aportes a los que están obligados los contratistas y facilitar así este proceso para los empleados. Cabe resaltar que, no es extra al salario que reciben,

sino que desde sus honorarios se le retendrá lo correspondiente al pago de su seguridad social (Semana, 2018).

Flexibilización y precarización del mercado laboral en Colombia.

La llegada de la globalización al mercado laboral ha obligado a las organizaciones a implementar medidas más flexibles a la hora de contratar personal, generando así un clima de insatisfacción laboral, debido a que muchos colombianos perciben una pérdida considerable en cuanto a estabilidad y calidad laboral respecta, lo que impacta directamente en la concepción de vida de dichas personas, específicamente en la elaboración de su proyecto de vida, asimismo, la creación de nuevos tipos de contratación laboral como lo son los dados por las empresas temporales, cooperativas de trabajo asociado, por prestación de servicios y a término fijo, solo buscan fortalecer a la industria colombiana y reducir los gastos innecesarios en materia de contratación (Gómez, 2014). Evidentemente, estas nuevas formas de relación entre empleador y empleado, se dan a partir de las nuevas legislaciones laborales, puesto que han hecho más flexible la situación contractual mediante mecanismos y reformas jurídicas que benefician a la organización, pero que afectan al trabajador que desea encontrar un empleo que le ofrezca en términos generales una estabilidad laboral y que le permita contar con mejores beneficios tanto para él como para su núcleo familiar (Gómez, 2014).

Por otro lado, Fernández (2006) expone que, dicha flexibilización se da a partir del capitalismo, con el propósito de hacer frente a los problemas que aquejan a muchos países en términos de desempleo, déficit fiscal y estancamiento económico, esto influye en el deterioro de las condiciones de vida de la población en general y la pérdida significativa del poder adquisitivo, reduciendo así su participación en el ingreso nacional (Citado por Gómez, 2014). Otra premisa que sirve para explicar la flexibilidad laboral, es la expuesta por Farné y Nupía (2003), los cuales afirman que, los contratos a término indefinido vienen siendo sustituidos por otros menos rígidos en cuanto a prestaciones extralegales, pero que han afectado los lazos que significaban identidad, cohesión y compromiso entre las organizaciones y los trabajadores (Citado por Gómez, 2014). Lo anteriormente mencionado, da paso al término precarización, expuesto por Bel Adell (1992), para indicar los factores que se relacionan con la insatisfacción del trabajador, entre ellos se encuentran la poca duración del contrato laboral, remuneraciones inferiores y ausencia de beneficios no salariales, dificultad en la defensa de los derechos del trabajador, condiciones

laborales deficientes y prácticas contractuales por fuera del marco legal que en ocasiones llegan a ser abusivas (Citado por Gómez, 2014).

Complementado lo anterior, los autores Tissera, Suárez et al., (2005) explican que el fenómeno de la precarización se manifiesta a través de “aspectos económicos tales como los bajos ingresos, las suspensiones, los despidos, la reducción salarial, etc., y en aspectos jurídicos como los tipos de contratación que legalizan formas precarias de inserción laboral, o el incumplimiento de las leyes” (Citado por Gómez, 2014, p. 106). Cabe señalar que en Colombia se han creado nuevas formas contractuales, las más representativas son los contratos por misión de las empresas temporales, por asociados a cooperativas de trabajo, contrato a término fijo y por prestación de servicios profesionales que surgen con la implementación de la ley 50 de 1990, quien da el primer paso a la flexibilización laboral; las empresas temporales, son aquellas que ofrecen el tipo de contratación por misión, son intermediarias entre las organizaciones que solicitan esta clase de trabajadores y los aspirantes a una oferta laboral ya sean calificados, semi-calificados o no calificados; las cooperativas de trabajo, tenían como propósito el mejoramiento de la calidad de vida del trabajador a través de su fuerza laboral, sin embargo, este tipo de empresa perdió de vista su objetivo, centrándose más en los fines económicos que en la mejora de la calidad de vida; otro tipo de vinculación laboral, son los contratos a término fijo, donde el empleador puede dar por terminada la relación con el empleado sin incurrir en la violación de las leyes laborales de Colombia y aun si subsisten las causas de celebración de dicho contrato, es decir, así necesite personal para desempeñar el cargo; y por último los contratos por prestación de servicios profesionales, se encuentran regulados por el código civil más no por el laboral, donde el trabajador presta sus servicios con recursos propios a cambio de una remuneración pactada entre las dos partes (Gómez, 2014).

Rojas (2016) en su artículo *flexibilización laboral en Colombia* expone que un factor común en el desarrollo económico a nivel mundial, es la globalización, este la define como un “fenómeno que se caracteriza por una profunda transformación de distintas relaciones de diferente orden, entre otras las relaciones laborales” (p. 22). Según Pérez & Aragón (1999) el fenómeno de la flexibilización laboral ha logrado modificar el contexto laboral a nivel macro, pues ahora las organizaciones se han visto en la obligación de transformar y actualizar la forma en cómo se desarrolla la relación contractual, de este modo las empresas hacen frente a las nuevas

exigencias del mercado manteniéndose activas y competitivas, asimismo, esto ha forjado una nueva legislación laboral que permite la creación de nuevos mecanismos más flexibles a la hora de contratar una persona (Citado por Rojas, 2016). Cabe señalar que, las empresas han recurrido a nuevas estrategias, entre las más significativas se encuentran: precarización de las condiciones laborales, contratos más maleables caracterizados por tener una duración eventual y corta dentro de la organización, rotación laboral, clasificación de los empleados de acuerdo a sus capacidades de desarrollar diversas tareas al mismo tiempo, disminución de una retribución justa y regulación de los sindicatos (Camacho, 2013).

Conviene subrayar, las diversas formas de flexibilización laboral, Brunhes (s.f.), propone dos maneras de identificar dicho fenómeno, la primera consiste en balancear el número de empleados dentro de una compañía, para esto se recurre a los contratos de trabajo por tiempo limitado y a su vez a los despidos de personal teniendo en cuenta siempre las necesidades de la empresa, este tipo de flexibilización se conoce como interna; y la segunda, se realiza a través de lo externo y hace alusión a las exigencias realizadas por el proceso de globalización, pues la organización se ve en la necesidad de modificar el tiempo de producción, recurriendo cada vez más a empleados bajo la modalidad de medio tiempo, asimismo, las habilidades y capacidad laborales del trabajador giran en torno a desarrollar distintas tareas, funciones y cargos según la demanda de la empresa, esto obliga al personal a estar en constante capacitación profesional, y por último, se da una reforma en cuanto a la remuneración por la labor prestada, pues la empresa tienen el derecho de realizar ajustes salariales de acuerdo a su situación económica (Citado por Camacho, 2013).

Los autores Ibarra & González (s.f.), proponen unos efectos negativos y positivos originados a partir de los tipos de flexibilizaciones propuestas por Brunhes; con respecto a la flexibilización externa, los autores explican una variedad de cambios en términos positivos, uno de los más significativos es la disminución de la tasa de desempleo a nivel global, debido al nuevo dinamismo con relación a los contratos laborales, los cuales han adoptado una forma más transigente en cuanto a la duración y los beneficios legales y extralegales a los que accede un trabajador, por consiguiente, las organizaciones reclutan personal que presten un servicio en un periodo de tiempo corto, es decir, se contratan bajo las modalidades a término definido, prestación de servicios, cooperativas asociadas, por temporales, entre otros; este cambio permite

la inclusión de las poblaciones con menos posibilidades de obtener un trabajo, pues existen más vacantes de empleo por cubrir; al mismo tiempo, se presentan consecuencias negativas que abarcan distintas esferas, la primera de ellas es la esfera de lo macroeconómico, donde el empleo se instaure en un sistema económico más flexible, asumiendo altos niveles de riesgo, pues, en tiempos en el que dicho sistema aumente se amplía en mayor medida las vacantes de empleo, pero cuando se da un decrecimiento se agudiza la tasa de desempleo; la segunda esfera pertenece a lo microeconómico, en donde la empresa se ve afectada por la rotación del personal, evitando así que esta se beneficie del conocimiento adquirido por trabajador; y por último, la esfera estructural, social y del sector privado se ve perjudicado por las condiciones laborales precarias y la poca remuneración que reciben los trabajadores incrementando el sentimiento de inestabilidad e insatisfacción en relación a su labor (Citado por Camacho, 2013).

Prosiguiendo con la explicación, según Ibarra & González (s.f.) los efectos positivos que conlleva la flexibilidad en términos internos, son que las organizaciones pueden efectuar y satisfacer los objetivos en materia de productividad haciendo uso solamente de las horas que se necesitan realmente, esto se da con ayuda de los trabajadores contratados bajo la modalidad de medio tiempo, asimismo, se considera una ventaja las oportunidades laborales ofrecidas a mujeres y jóvenes que ingresan por primera vez al mercado laboral, los cuales no cuentan con experiencia suficiente, de ahí a que, el ingreso al trabajo los convierta en consumidores con poder adquisitivo, y como resultado de esta acción la economía del país rote y evolucione; otra ventaja para las empresas, son los ajustes a las remuneraciones salariales, pues, esto permite a los altos mandos reducir considerablemente los costos y gastos del personal cuando se presenten lapsos de recesión económicos, sin la necesidad de recurrir al despido masivo de empleados (Camacho, 2013). Por otro lado, se encuentran consecuencias adversas, una de las más importantes es el deterioro de la calidad de vida del trabajador y de su núcleo familiar, lo que puede llegar a ocasionar un aumento de la tasa de desempleo informal, igualmente, la conformación de sindicatos que promuevan protestas violentas (Camacho, 2013).

4.2.3. Entidad pública.

La Guía de Rediseño Institucional para Entidades Públicas en el Orden Territorial, la define como “aquellas de origen estatal y cuyo capital también es estatal o público, sin que el

régimen jurídico aplicable sea necesariamente el derecho público, a pesar de que ésta sea la regla general” (Suárez, Galeano & De Guzmán, 2015, p. 44).

De acuerdo con la mesa de entidades de la CIEFP (2014), para clasificar una entidad como pública es obligatorio el cumplimiento de tres requisitos que son: ser residente, unidad institucional, y que esté controlada y vigilada por el gobierno, posteriormente, se debe estudiar la razón social de dicha entidad con el propósito de decretar si pertenece a una sociedad pública o al gobierno directamente.

Según el Decreto 785 de 2005, dentro de los entes de carácter público convergen distintos niveles jerárquicos en relación a la naturaleza de la labor desempeñada (Art. 3), y se clasifican de la siguiente manera: *nivel directivo*, abarca los empleos relacionados a funciones de dirección general, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos; *nivel asesor*, son los trabajadores que cumplen las funciones de asistir, aconsejar y asesorar a los empleados públicos del nivel anteriormente descrito; *nivel profesional*, conjunto de empleados que desempeñan funciones que requieren la implementación de conocimientos, habilidades y capacidades específicas, exceptuando las técnicas profesionales y tecnologías; *nivel técnico*, agrupa a quienes desempeñan cargos cuya labor requiere el desarrollo de procesos y procedimientos técnicos como grupo de apoyo; y por último, *nivel asistencial*, tiene que ver con los empleados que realizan tareas basadas en actividades de apoyo y son de simple ejecución (Art. 4).

4.3 Marco legal

En el siguiente apartado se exponen las fuentes legislativas que se consideran más importantes a mencionar, puesto que están relacionadas directamente con la variable tipo de contratación laboral en el sector público.

4.3.1. Decreto 785 de 2005

El decreto 785 del 2005 tiene como objetivo principal instaurar los lineamientos generales para la contratación pública, abarcando en él los niveles jerárquicos, las funciones y requisitos generales que rigen al empleado del sector público. Con todo esto, la ley define el empleo como aquel conglomerado de funciones, tareas y responsabilidades que lleva a cabo una persona, estas

deben de apuntar a cumplir los objetivos planteados por cada ente público (Art. 2). Al mismo tiempo, expone los niveles jerárquicos que surgen dentro del contexto público, estos se clasifican en: directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial (Art. 3).

4.3.2. Decreto 1083 de 2015

En el decreto 1083, 2015 se adjudica la reglamentación necesaria para aquellas funciones que se desenvuelven dentro del sector público, este tiene como objetivo agrupar y organizar diversas normas que se ajustan a las políticas vigentes, puesto que están “incluidos los atinentes a las siguientes materias: empleo público; funciones, competencias y requisitos generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de los organismos y entidades del orden nacional y territorial” (art. 2.1.1.1.) . Al interior de este decreto se establecen diversos apartados que están relacionados con la investigación presente y que permiten ampliar el conocimiento de los niveles de jerarquización y los tipos de empleo existente, lo que repercute en los modos de contratación.

Agregando a lo anterior, es pertinente exponer los tipos de empleo que se establecen en el capítulo III del título 1, los cuales son: “tiempo completo, medio tiempo y tiempo parcial” (Decreto 1083, 2015), el primero comprende a una jornada máxima laboral, el segundo, es aquel que solo cumple la mitad de la jornada de trabajo y el tercero corresponde a aquellos que no cumplen un horario establecido.

Asimismo, en el título 2, capítulo II se determinan las funciones de los empleados públicos según el nivel jerárquico que estos ejerzan, estos corresponden a:

Nivel directivo, presente en el artículo 2.2.2.2.1. Donde se expone que este debe ejecutar algunas funciones como: precisar los métodos generales relacionados con la organización, administrar y vigilar la consecución de los objetivos de la organización, instaurar las funciones de la institución, elegir al personal, representar a la entidad en las reuniones nacionales e internacionales, entre otros (Decreto 1083, 2015).

En el artículo 2.2.2.2.2. Se menciona el nivel asesor, este corresponde a las funciones de aconsejar a los servidores públicos que están dentro de la rama ejecutiva, proporcionar solución o respuesta a las consultas emitidas, participar de las juntas y comités, etc...(Decreto 1083, 2015).

El nivel profesional, son “los empleos cuya naturaleza demanda la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de cualquier disciplina académica o profesión, diferente a la formación técnica profesional y tecnológica, reconocida por la ley” (Decreto 1083, 2015, art, 2.2.2.2.3.).

Y por último, está el nivel técnico y el nivel asistencial, el primero se encuentra en el artículo 2.2.2.2.4. y tiene como funciones: ejecutar tareas de apoyo, desarrollo de informes sobre los recursos de la entidad y las actividades realizadas, reparar equipos e instrumentos utilizados, entre otros. Y el segundo que pertenece al artículo 2.2.2.2.5. el cual, cumple las funciones de apoyar las actividades que realizan los rangos superiores o efectuar tareas que son de rápida ejecución (Decreto 1083, 2015).

En el mismo decreto, se establece el compromiso que tienen las entidades de garantizar la Calidad de Vida Laboral, impulsando así actividades que posibiliten la realización tanto a nivel personal como a nivel social de los colaboradores. Es precisamente en el artículo 2.2.10.1, donde se especifica el deber que han de asumir las empresas, creando y ejecutando programas que ofrezcan los estímulos necesarios para motivar al personal y aumentar su nivel de compromiso y productividad en la compañía; además, según el artículo 2.2.10.2, todos los beneficios que apunten a mejorar la calidad de vida de los empleados, deben ser ofrecidos también para las familias. En concordancia con el artículo 2.2.10.7, entre las actividades que deben formar parte del programa de bienestar, se encuentra la medición y control del clima organizacional, identificación de la cultura, la fomentación del trabajo en equipo y el suministro de incentivos (Decreto 1083,2015).

5. Metodología

En el presente apartado se expondrán diversos aspectos a tener en cuenta para el desarrollo de la presente investigación, los cuales son: el enfoque, el tipo de estudio, el nivel de estudio, el diseño, la población y la muestra, los criterios de inclusión y exclusión, el instrumento, el procedimiento, el análisis de datos, la tabla de variables y las consideraciones éticas.

5.1. Enfoque

A diferencia de la investigación cualitativa, la investigación cuantitativa se desarrolla mediante la sucesión consecutiva de unas etapas previamente estructuradas y definidas, durante la evolución del estudio se deben seguir rigurosamente y no eludir ninguna; aunque el estudio sea detallado y ajustado a unos parámetros, se pueden redefinir algunos pasos (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Dentro del enfoque cuantitativo se presentan unas características esenciales, las cuales son: el planteamiento del problema debe ser delimitado y concreto, se realiza una revisión del estado del arte de las variables a estudiar, pues esto guiará el curso de la investigación, y se construye un marco referencial, del cual se despliegan una o varias hipótesis con el objetivo de demostrar si son ciertas o no, dichas hipótesis se deben de poner a prueba a través de técnicas e instrumentos y del diseño del estudio pertinente, todo esto se debe de basar desde el método científico, ya que al no realizarlo desde dicha postura la investigación disminuye su credibilidad y fiabilidad, y pierde la posición de observable y real; los datos recolectados se presentan en términos numéricos por medio de métodos estadísticos, se debe propender siempre minimizar los errores que posiblemente puedan interferir en la explicación de las variables y estos pueden surgir por dos vías, a la luz de la teoría o por el investigador, finalmente, el enfoque cuantitativo busca la generalización de datos desde lo micro hasta lo macro con el propósito de que futuras investigaciones puedan replicar los hallazgos (Hernández et al., 2014).

Teniendo en cuenta lo anterior, la presente investigación se fundamenta en dicho enfoque, por medio del rastreo exhaustivo de una determinada cantidad de estudios que compilan las dos variables a desarrollar: tipo de vinculación laboral y motivación en el trabajo, asimismo, la información suministrada va a ser recolectada a partir del instrumento a utilizar, con el propósito

de medir la relación existente entre dichas variables y proporcionar a, su vez, una comprensión macro de los factores intrínsecos y extrínsecos que motivan al trabajador y cómo el tipo de vinculación laboral puede afectar su desempeño dentro de la organización.

5.2. Diseño del estudio

Una investigación con diseño no experimental, es aquella en la que se parte de una observación a un fenómeno y sus efectos, sin manipular ni controlar ninguna de sus variables; se caracteriza por ser sistemática y empírica, en el sentido de que no es posible modificar la naturaleza de las variables y por tanto se debe analizar desde los efectos inherentes que ya se han generado (Hernández et al., 2014).

Partiendo de todo lo anterior, la presente investigación se puede clasificar como cuantitativa con diseño no experimental, puesto que durante el desarrollo de la investigación no se manipulará ninguna variable para establecer la relación existente entre el tipo de vinculación laboral y la motivación en los empleados que laboran en entes públicos. Por el contrario, se pretende observar dos variables ya existentes, en su contexto natural y sin ningún control por parte de las investigadoras, y partir del instrumento utilizado analizar los datos arrojados, con el fin de dar cuenta de los objetivos planteados inicialmente. Además, es de diseño transversal y con un nivel correlacional, ya que, la recolección de la información se hará en un solo momento con la aplicación del Cuestionario de Motivación para el Trabajo, y a partir de allí se busca establecer y enunciar la relación existente entre las dos variables ya mencionadas.

5.3. Población y muestra

Dentro de la investigación se estableció una muestra no probabilística, donde se toma la participación de 150 empleados pertenecientes a algunas entidades públicas ubicadas en el Valle de Aburrá, estos son tanto de género masculino como femenino y que están inscritos a dichas entidades, sin importar su rango de edad. Asimismo, que lleven como mínimo, un año laborando dentro de la entidad pública, desarrollando funciones administrativas, bajo cualquier tipo de vinculación laboral, exceptuando el contrato de aprendizaje.

5.4. Técnicas e instrumentos

En este trabajo de grado se utilizó el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT), validado en Colombia desde 1984, el cual mide 15 variables, contenidas en tres categorías: la primera, se denomina condiciones motivacionales internas y está conformada por cinco factores entre ellos el logro (entendido como toda acción marcada por el deseo de alcanzar algo excepcional, obteniendo un nivel de excelencia a través de metas a mediano plazo), poder (ejercer dominio o control mediante mecanismos que lo permitan), afiliación (acciones que buscan mantener las relaciones calidad con los demás), autorrealización (abarca las conductas que van encaminadas al crecimiento personal), y reconocimiento (se expresa mediante los deseos de llamar la atención de los demás, con el fin de despertar admiración por lo que se sabe o se hace); la segunda, recibe el nombre de medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, compuesta por dedicación a la tarea (donde el empleado realiza todo tipo de esfuerzo en pro de demostrar su responsabilidad y calidad), aceptación de la autoridad (comportamiento dirigido a la aceptación de la norma, acatando y reconociendo la figura de autoridad), aceptación de normas y valores (da cuenta de la adaptación que debe tener el empleado a las creencias, valores y normas que moldean el funcionamiento de la organización) requisición (acciones que buscan influenciar directa o indirectamente a la persona encargada de otorgar retribuciones) finalmente, expectación (comportamientos pasivos y las decisiones se dejan a cargo de otro superior) (Toro, 1998; Marín & Velasco, 2005).

Continuando con la explicación del párrafo anterior, la tercera variable sería condiciones motivacionales externas, en donde se agrupan características relacionadas con la supervisión (acciones de valoración que vienen por parte de un superior), grupo de trabajo (manera en como el grupo de trabajo le permita al empleado participar en la toma de decisiones, al igual que, el vínculo establecido con los demás y cómo se comparte el conocimiento), contenido del trabajo (evaluación de las condiciones propias del trabajo que le permite sostener sentimientos de autonomía), salario (valoración de los honorarios recibidos por el desempeño de la labor desarrollada), promoción (facilidad que ofrece la organización para ascender o movilizarse dentro de esta, con base al desempeño laboral) (Toro, 1998; Marín & Velasco, 2005). Las variables mencionadas anteriormente, sostienen la premisa de que la conducta motivada que experimenta una persona se da a partir de la interacción de estas, es decir, convergen distintas estructuras de

tipo cognitivo, afectivo y conductual que arrojan perfiles motivacionales distintos en cada sujeto (Toro, 1998).

Es importante mencionar que, distintos estudios realizados a lo largo de los años han demostrado la confiabilidad y validez del test CMT, donde “se han reportado coeficientes de confiabilidad superiores a .72 y una validez de constructo examinada mediante análisis factorial” (Toro, 1998, p. 5). Cabe señalar que, dicho test es susceptible de ser aplicado a adolescentes y adultos con mínimo cuatro años de educación secundaria, la duración de la aplicación está estimada entre 20 y 35 minutos (Reales, 2012).

Para terminar, se utilizó una encuesta sociodemográfica construida por las investigadoras con el objetivo de dar cuenta si los datos arrojados en la aplicación de la misma, pueden establecer relación alguna con las variables principales de la investigación, dicha encuesta se compondrá de seis ítems, los cuales son: edad, género, nivel de escolaridad, tipo de contrato laboral, nivel del cargo dentro de la entidad pública y años de antigüedad en la empresa.

5.5. Procedimiento

Para acceder a la muestra, inicialmente se contactó directamente a los empleados de distintas entidades públicas que pertenecen al Valle de Aburrá, como primer paso se realizó la sensibilización del proyecto, explicando en que consiste y cuáles son sus objetivos a desarrollar, y como segundo paso se explicó el instrumento a utilizar con las indicaciones para su correcta aplicación, cuales son los factores motivaciones que este mide y cómo este permitió dar respuesta al planteamiento inicial realizado por las investigadoras. Asimismo, se les realizó dentro de la socialización una breve explicación sobre el consentimiento informado y el trato que se le dio a la información suministrada, exponiendo que sería usada solo con fines académicos y que esto no repercutía en su cargo ni en su evaluación de desempeño.

5.6. Análisis de datos

A partir de los datos numéricos arrojados por el Cuestionario de Motivación para el Trabajo y la encuesta sociodemográfica, se procederá a analizarlos mediante la estadística descriptiva, donde se detallarán las variables sociodemográficas y las propias del test, teniendo en cuenta la distribución de las puntuaciones o frecuencias de cada una se establecerán las medidas

de tendencia central, es decir, “la moda es la categoría o puntuación que ocurre con mayor frecuencia...la mediana es el valor que divide la distribución por la mitad... y la mediana refleja la posición intermedia de distribución” (Hernández, et al, 2014, pp. 287-292), con el propósito de dar respuesta a los siguientes objetivos: analizar la relación entre el tipo de vinculación laboral y aspectos de motivación laboral presente en una muestra de empleados de algunos entes públicos del Valle de Aburrá, describir los aspectos de la motivación laboral, indagar por la presencia de correlación entre el tipo de contratación y aspectos de motivación laboral e identificar la relación entre los aspectos de la motivación laboral y las características sociodemográficas. Finalmente, se realizará un análisis comparativo de las condiciones sociodemográficas y el tipo de vinculación laboral con cada una de las variables que mide el test.

5.7. Tabla de variables

A continuación, se presentarán las variables incluidas en el análisis de datos que compete a la presente investigación.

Variable	Definición conceptual	Tipo de valor	Categoría
Edad	Según la Real Academia es el tiempo que ha vivido una persona y este se mide en años (REA, 2014).	Cuantitativo	1. 18-35 años 2. Mayores a 35 años
Género	Los autores Light, Keller & Calhoun (1994) lo definen como el conjunto de características no biológicas asignadas a hombres y mujeres (Como se citó en Dakduk, González & Montilla, 2008).	Cualitativo	1. Femenino 2. Masculino
Nivel escolar	Venescopio (2006) lo define como el período medido en años escolares que una persona ha cursado en el sistema formal de	Cualitativo	1. Técnica profesional 2. Tecnología

	educación. Para este estudio se tendrán en cuenta la identificación del evaluado con su nivel escolar en términos de: técnica profesional, tecnología, pregrado, posgrado, maestrías y doctorados (Como se citó en Dakduk, et al, 2008).		3. Pregrado 4. Posgrado
Años de antigüedad en la empresa	Unidad de tiempo en que el empleado ha desempeñado un cargo o función dentro de la entidad, se medirán en años.	Cuantitativo	1. Entre 1-2 años 2. Entre 2-3 años 3. Entre 4- 5 años 4. Más de 5 años
Tipo de vinculación laboral	Juan Carlos Guataqui (2001) define el contrato laboral como un consenso entre dos agentes que se vinculan con un fin netamente económico, dependiendo de la duración y la forma se clasifican.	Cualitativo	1. Vinculado 2. Contratista
Nivel del cargo	Según el Decreto 785 de 2005, dentro de los entes de carácter público convergen distintos niveles jerárquicos en relación a la naturaleza de la labor desempeñada (Art. 3).	Cualitativo	1. Nivel directivo 2. Nivel asesor 3. Nivel profesional 4. Nivel técnico 5. Nivel asistencial
Condiciones motivacionales internas	Logro, entendido como toda acción marcada por el deseo de alcanzar algo excepcional, obteniendo un nivel de excelencia a través de metas a mediano plazo. Poder, hace alusión a ejercer dominio o control mediante	Cualitativo	1. Logro 2. Poder 3. Afiliación 4. Autorrealización 5. Reconocimiento

	<p>mecanismos que lo permitan.</p> <p>Afiliación, acciones que buscan mantener las relaciones calidad con los demás.</p> <p>Autorrealización, abarca las conductas que van encaminadas al crecimiento personal.</p> <p>Reconocimiento, se expresa mediante los deseos de llamar la atención de los demás, con el fin de despertar admiración por lo que se sabe o se hace (Toro, 1998; Marín & Velasco, 2005).</p>		
<p>Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo</p>	<p>Dedicación a la tarea, donde el empleado realiza todo tipo de esfuerzo en pro de demostrar su responsabilidad y calidad.</p> <p>Aceptación de la autoridad, comportamientos dirigidos a la aceptación de la norma, acatando y reconociendo la figura de autoridad.</p> <p>Aceptación de normas y valores, da cuenta de la adaptación que debe tener el empleado a las creencias, valores y normas que moldean el funcionamiento de la organización.</p> <p>Requisición, acciones que buscan influenciar directa o indirectamente a la persona encargada de otorgar retribuciones.</p> <p>Expectación, comportamientos</p>	<p>Cualitativa</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dedicación a la tarea 2. Aceptación de la autoridad 3. Aceptación de normas y valores 4. Requisición 5. Expectación

	pasivos y las decisiones se dejan a cargo de otro superior (Toro, 1998; Marín & Velasco, 2005).		
Condiciones motivacionales externas	<p>Supervisión, acciones de valoración que vienen por parte de un superior.</p> <p>Grupo de trabajo, manera en como el grupo de trabajo le permita al empleado participar en la toma de decisiones, al igual que, el vínculo establecido con los demás y cómo se comparte el conocimiento.</p> <p>Contenido del trabajo, evaluación de las condiciones propias del trabajo que le permite sostener sentimientos de autonomía.</p> <p>Salario, valoración de los honorarios recibidos por el desempeño de la labor desarrollada.</p> <p>Promoción, facilidad que ofrece la organización para ascender o movilizarse dentro de esta, con base al desempeño laboral (Toro, 1998; Marín & Velasco, 2005).</p>	Cualitativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisión 2. Grupo de trabajo 3. Contenido del trabajo 4. Salario 5. Promoción

5.8. Consideraciones éticas

Es importante examinar las implicaciones éticas que se deben tener en cuenta para desarrollar el trabajo de investigación, teniendo presente que se realiza básicamente con la participación de seres humanos; estas implican tanto a los actores sociales como a las mismas investigadoras, con el propósito de garantizar el bienestar físico, emocional y psicológico, igualmente, proteger los derechos y privacidad de estos. Por esto, se describen las consideraciones éticas planteadas por la Resolución 8430 de 1993 y la Ley 1090 de 2006, las

cuales rigen el actuar responsable dentro de la presente investigación, pues la primera se enfoca en la investigación con seres humanos, y la segunda, en el actuar ético del psicólogo.

5.8.1. Resolución 8430 de 1993

Mediante la resolución 8430 de 1993 se busca regular las investigaciones científicas en el ámbito de la salud que involucren la participación de seres humanos, desde allí, el artículo 5 establece como uno de los criterios éticos de investigación propender por el respeto a la dignidad y a velar por los derechos de quienes participan, asimismo el artículo 6 hace alusión al consentimiento informado que debe quedar sentado por escrito con el objetivo de salvaguardar la integridad física y mental de las personas a evaluar, además, lo profesionales encargadas de realizarla deben contar con la experiencia y el conocimiento necesario que permita cumplir dicho objetivo, al igual que, el artículo 14 hace referencia a dicho consentimiento, entendido como la autorización por parte del sujeto o su representante legal para hacer parte del proyecto investigativo de manera libre y voluntaria; finalmente el artículo 8, postula la importancia de proteger la privacidad de los individuos y nombrarlos cuando este autorice, siempre y cuando el fin sea el de explicar los resultados (Ministerio de Salud y Protección, 1993).

5.8.2. Ley 1090 de 2006

Ahora bien, esta ley “por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones” (Ley 1090, 2006, p. 1). La ley número 1090 de 2006, título II en su artículo 2º de los principios generales, denominado Responsabilidad, se acepta las consecuencias de los actos y solamente la información obtenida será utilizada para fines netamente académicos. En otro apartado se considera que el Bienestar del usuario, es fundamental para que la población objeto de análisis, reciba la información completa sobre el propósito de la investigación y la influencia de su participación en ella; e igualmente la evaluación de técnicas, como factor fundamental en el cual no habrá afectaciones físicas, mentales, emocionales o de otra naturaleza , ya que no requiere de esfuerzos profundos para responder y se mantendrán seguro los resultados de las pruebas siguiendo los parámetros establecidos. Claramente la población objeto de análisis está enmarcada en el presente estudio por la investigación con participantes humanos, respetando la dignidad y el bienestar, reconociendo la existencia de normas legales y los estándares que regulan este tipo de

investigación. (Ley N° 1090, 2006). En esta misma ley, el capítulo VII “de la investigación científica, la propiedad intelectual y las publicaciones”, en el artículo 49; señala la responsabilidad que tienen los profesionales de psicología cuando se inicia la investigación científica; incluyendo la metodología, los recursos, el análisis de las conclusiones y resultados que fueron empleados en la investigación, así como de su publicación, uso y lineamientos que la componen, con el fin de ser utilizada adecuadamente. (Ley 1090, 2006, art. 49); también se debe tener en cuenta el artículo 56 menciona “todo profesional de la Psicología tiene derecho a la propiedad intelectual sobre los trabajos que elabore en forma individual o colectiva, de acuerdo con los derechos de autor establecidos en Colombia. Estos trabajos podrán ser divulgados o publicados con la debida autorización de los autores” (Ley N° 1090, 2006, art.56).

6. Resultados

A continuación, se establecerán los resultados donde se evalúa la relación que existe entre el tipo de vinculación laboral, las variables sociodemográficas y la motivación, para ello se aplicó el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) y una encuesta sociodemográfica, con el fin de comprobar si los datos obtenidos en la aplicación de la misma permitieron establecer relación alguna con las variables principales de la investigación. Todo esto se llevó a cabo en una muestra poblacional no probabilística de 150 empleados de algunos entes públicos del Valle de Aburrá, los cuales cumplían con funciones administrativas.

En la tabla N° 1 se puede apreciar los resultados generales de las variables sociodemográficas del estudio. Con respecto al género, se observa mayor participación femenina representada en un 62%, mientras que el 38% restante corresponde al género masculino; en cuanto a la edad no se evidenció mayor diferencia pues el 49,3% de los participantes pertenecen al rango de edad entre los 18 y 35 años, y el 50,7% restantes son mayores a 35 años; el nivel de escolaridad de mayor predominancia dentro de la muestra poblacional fue posgrado con un 34%, posteriormente se encuentra pregrado con un 33,3%, técnico profesional con un 17,3%, finalmente tecnología con un 15,3%.

Tabla 1. Variables sociodemográficas.

		Frecuencia	%
Género	Masculino	57	38
	Femenino	93	62
Edad	Entre 18 y 35 años	74	49,3
	Mayores a 35 años	76	50,7
Nivel de escolaridad	Técnica profesional	26	17,3
	Tecnología	23	15,3
	Pregrado	50	33,3
	Posgrado	51	34

Por otra parte, en tabla N° 2 se describen los datos obtenidos referentes a los años de antigüedad en la empresa, el tipo de vinculación laboral y el nivel de cargo dentro de la misma. En cuanto, a la primera variable se observa un mayor porcentaje en los participantes que llevan laborando hace más de 5 años dentro del ente público representando un 40,7% del total de los

encuestados, mientras que en las siguientes categorías no se perciben diferencias significativas, pues el 24% pertenecen entre 1 y 2 años, y el 24,7% entre 2 y 3 años, y el 10,7% restante corresponden entre 4 y 5 años. Con respecto a la segunda variable, se evidencia una participación igualitaria, es decir, el 50% de los participantes son vinculados y el otro 50% restante son contratistas. Para finalizar, en la tercera variable se percibe que el nivel de cargo con mayor prevalencia es el profesional con un porcentaje del 48,7, mientras que el técnico representa el 25,3% de los participantes, el 20,7% pertenece al asistencial, y los niveles de asesor y directivo tienen cada uno un porcentaje del 2,7.

Tabla 2. *Condiciones laborales.*

		Frecuencia	%
Años de antigüedad en la empresa	Entre 1 y 2 años	36	24
	Entre 2 y 3 años	37	24,7
	Entre 4 y 5 años	16	10,7
	Más de 5 años	61	40,7
Tipo de vinculación laboral	Vinculado	75	50
	Contratista	75	50
Nivel del cargo	Directivo	4	2,7
	Asesor	4	2,7
	Profesional	73	48,7
	Técnico	38	25,3
	Asistencial	31	20,7

En la tabla N° 3 se presentan los resultados obtenidos en el CMT en relación a los factores motivacionales internos; la variable con mayor puntaje es reconocimiento con 74,1, esta hace referencia a la exteriorización de deseos y ejecución de labores que buscan conseguir de los demás atención o admiración por lo que la persona es en esencia o por sus capacidades; la variable de afiliación obtuvo una puntuación alta con un 72,1, y son aquellas intenciones o comportamientos encaminados a mantener relaciones amigables y satisfactorias con los compañeros de trabajo; otros factores que estuvieron por encima del rango normal fueron poder con 62,7 y logro con 59, donde el primero hace alusión a las acciones que buscan actuar con dominio, control o autoridad sobre otras personas o grupos y sobre los medios que posibilitan

mantener dicho control, y el segundo se refiere al deseo de hacer, ingeniar o crear algo extraordinario con el fin de obtener cierto nivel de excelencia para aventajar a otros en el cumplimiento de tareas o metas dentro del área laboral; finalmente, la variable de autorrealización se encuentra dentro del rango normal con un 44,8, y se basa en las acciones que implementen los individuos con el propósito de mejorar sus habilidades y conocimientos y así potenciar su productividad.

Tabla 3. *Factores Motivacionales internos CMT.*

	Mínima	Máxima	Media	Desviación estándar
Logro	41	81	59	9,1
Poder	5	80	62,7	8,9
Afiliación	53	81	72,1	6,7
Autorrealización	20	61	44,8	7,3
Reconocimiento	52	88	74,1	9,6

Nota: puntuación de referencia rango normal 40-60.

Por otra lado, en la tabla N°4 se exponen los resultados en cuanto a los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, se encontró que el puntaje más alto es de 66,4 el cual corresponde a expectativa, es decir, los participantes muestran a través de sus comportamientos actitudes pasivas de espera o de determinación en las decisiones o mandatos asignados por sus jefes o figuras de autoridad; al mismo tiempo, la variable de aceptación de normas y valores, recibió un puntaje alto de 65, lo que se entiende como aquellos comportamientos que evidencian la aprobación y puesta en práctica de creencias, valores y normas que son trascendentales para el correcto funcionamiento y estabilidad de la empresa; asimismo, la variable requisición obtuvo un puntaje alto del 64,1, esta hace alusión a los comportamientos que van encaminados a obtener remuneraciones deseadas influyendo directamente sobre quien pueda concederlas, y para ello el individuo debe recurrir a la solicitud directa, confrontación o sugestión; con respecto a la aceptación de autoridad, se observó una valoración alta de 61,7, por ende, los participantes a través de sus comportamientos manifiestan reconocimiento y aceptación por las personas que confieren autoridad dentro de la organización y a su vez por las decisiones y el proceder de estas dentro de la misma; por último, la categoría dedicación a la tarea tiende a ser alta con un puntaje de 59, y son aquellos comportamientos que

se caracterizan por el esfuerzo y dinamismo para llevar a cabo sus responsabilidades de manera eficiente.

Tabla 4. Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo.

	Mínima	Máxima	Media	Desviación estándar
Dedicación a la tarea	31	67	59,0	8,9
Aceptación de la autoridad	38	78	61,7	8,3
Aceptación de las normas y valores	40	83	65,0	7,4
Requisición	46	80	64,1	7,4
Expectación	45	91	66,4	11,4

Nota: puntuación de referencia rango normal 40-60.

Ahora bien, en la tabla N° 5 se describen los datos obtenidos en el CMT con respecto a los factores motivacionales externos, se encontró que el puntaje más alto es 74,7 el cual corresponde a salario y es la remuneración en términos económicos asociado a la labor que desempeña un empleado dentro de la organización; posteriormente se encuentra el factor grupo de trabajo con una valoración alta de 67,8, es decir, para los participantes es importante las condiciones de trabajo, ya que les posibilita establecer contacto con otros, participar en acciones colectivas y aprender de estos; la variable supervisión obtuvo un puntaje de 60,2, esta hace referencia a los comportamientos y valoraciones por parte de un superior que le otorgan al empleado un reconocimiento y distinción, en cuanto al factor promoción, se observó una tendencia alta dentro de los encuestados del 56,3, lo que quiere decir que, es la percepción que tiene cada individuo en proporción a un ascenso dentro de la compañía, y para concluir, la puntuación menor compete a la variable contenido del trabajo con 52,8 ubicándose dentro del rango normal, y hace alusión a la estimación que el individuo hace de las condiciones esenciales y propias del cargo desempeñado, ya que le pueden conceder cierto nivel de autogestión, diversidad e información sobre su aporte al crecimiento de la organización.

Tabla 5. Factores motivacionales externos.

	Mínima	Máxima	Media	Desviación estándar
Supervisión	38	76	60,2	9,7
Grupo de trabajo	42	75	67,8	7,8
Contenido del trabajo	31	65	52,8	8,8
Salario	57	91	74,7	9,1

Promoción	42	72	56,3	7,5
------------------	----	----	------	-----

Nota: puntuación de referencia rango normal 40-60.

En la tabla N° 6 se exponen los puntajes obtenidos por el CMT por género. En la categoría logro, el género masculino mostró una tendencia alta con una valoración de 58,0, mientras que el femenino evidenció un puntaje de 55,0, ubicándose dentro del rango normal; ahora bien, la variable poder no señaló diferencias significativas entre los dos, puesto que para hombres fue de 62,0 y para las mujeres de 65,0, lo cual indica que ambos se encuentran por encima del rango normal, esto se puede inferir a partir del valor P obtenido por la Prueba U de Mann-Whitney, donde arrojó un resultado del 0,703; al igual que en la variable de afiliación tanto el masculino como el femenino se sitúan por fuera del rango normal con un promedio alto, pues ambos puntúan en 72,0. En cuanto a la categoría autorrealización se evidenció que las puntuaciones fueron similares para los dos géneros, los hombres obtuvieron una valoración de 43,0 y las mujeres de 46,0 (el valor P hallado en la Prueba U de Mann-Whitney fue de 0,204), es decir, ambos tienden a poner en marcha acciones con el propósito de mejorar sus aptitudes y actitudes; el factor reconocimiento demostró valoraciones por encima del rango normal, donde el género masculino obtuvo 72,0 y el femenino 75,0; al mismo tiempo, la categoría de expectación arrojó un puntaje alto para hombres y mujeres, donde el primero alcanzó un promedio de 66,0 y el segundo de 63,0. En la dimensión aceptación de las normas se hallaron puntajes por encima del rango normal, pues ambos obtuvieron 65,0; asimismo, la categoría requisición arrojó un resultado igualitario para los dos géneros con un 64,0; siguiendo la misma línea, la dimensión de aceptación de la autoridad mostró un puntaje de 62,0 para ambos casos; finalmente el factor dedicación a la tarea evidenció tanto para hombres y mujeres una valoración de 61,0.

Sumado a lo anterior, el factor de motivación externo contenido de trabajo mostró una tendencia alta para ambos géneros con un 54,0; con respecto a la variable promoción no se evidenció diferencia significativa, pues para hombres fue 58,0 y para mujeres 56,0, afirmación que se constata con el valor P 0,068; en cuanto a la dimensión supervisión los puntajes obtenidos por el género femenino fue 62,0 mientras que el masculino fue 60,0; por otra parte, la categoría de grupo de trabajo evidenció estar por encima del rango normal tanto para hombres como mujeres, pues fue de 70,0; en relación a la variable salario se demostró que ambos géneros le atribuyeron una gran importancia, donde el masculino arrojó un resultado del 78,0 y el femenino

del 75,0, es por ende, que no se observó una diferencia relevante, ya que el valor P fue del 0,152. (Véase tabla N° 6).

Tabla 6. Factores motivacionales comparados por género

	Masculino	Femenino	Prueba U de Mann- Whitney	Valor P
	Mediana	Mediana		
Logro	58 (17)	55 (11)	2293,500	0,165
Poder	62 (11)	65 (10)	2552,500	0,703
Afiliación	72 (13)	72 (11)	2452,500	0,439
Autorrealización	43 (9)	46 (9)	2325,000	0,204
Reconocimiento	72 (18)	75 (12)	2508,500	0,580
Dedicación a la tarea	61 (16)	61 (10)	2197,500	0,071
Aceptación de la autoridad	62 (11)	62 (11)	2625,000	0,921
Aceptación de las normas	65 (14)	65 (11)	2461,000	0,459
Requisición	64 (7)	64 (12)	2232,000	0,103
Expectación	66 (16)	63 (15)	2343,000	0,232
Supervisión	60 (12)	62 (18)	2368,000	0,272
Grupo de trabajo	70 (15)	70(10)	2441,000	0,406
Contenido de trabajo	54 (17)	54 (11)	2461,000	0,461
Salario	78 (17)	75 (13)	2282,000	0,152
Promoción	58 (13)	56 (14)	2182,000	0,068

Nota: puntuación de referencia rango normal 40-60.

Se presentan los resultados obtenidos en el CMT cruzados con la variable nivel de escolaridad, en lo que respecta a los factores motivacionales internos, predomina la variable de reconocimiento con una valoración alta del 76,5 para la técnica profesional, un 75,0 tanto para tecnología como pregrado, y un 72,0 para posgrado; la dimensión afiliación evidenció un puntaje alto del 73,5 para el nivel de técnica profesional, pregrado y posgrado 72,0, y tecnología un 70,0; ahora bien, para la dimensión de poder, los participantes arrojaron puntuaciones por encima del rango normal, aquellos que pertenecen a técnica profesional y tecnología obtuvieron un 65,0, y posgrado y pregrado un 62,0; la variable que le continua es logro con una tendencia alta, donde pregrado y posgrado recibieron una valoración de 58,0, técnico profesional con un 56,5, y tecnología con un 55,0; en cambio, la categoría con menor tendencia fue autorrealización, puesto que tecnología y posgrado puntuaron en 46,0, pregrado en 43,0, y técnica profesional 40,0, es por ello, que no se evidenció diferencia significativa dentro de dicha categoría, pues el valor P obtenido de la prueba de Kruskal-Wallis fue de 0,143. (Véase la tabla N°7).

En contraste con los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, se evidenció que casi la totalidad de las variables puntuaron más allá del rango normal, así, la categoría con mayor puntaje fue aceptación de las normas, ya que los participantes que corresponden al nivel de técnica profesional arrojaron un promedio de 69,0, y tecnología, pregrado y posgrado 65,0; asimismo, la variable de expectación evidenció que para técnica profesional se atribuyó una valoración de 69,0, para pregrado 64,5, y para tecnología y posgrado 63,0; al mismo tiempo, el factor requisición puntúo alto, pues para técnica profesional, pregrado y posgrado arrojó un promedio de 64,0, mientras que para tecnología evidenció una tendencia alta con un 59,0; con relación a la dimensión dedicación a la tarea, se identificó que todos los niveles están por encima del rango normal, puesto que posgrado mostró una valoración de 64,0, y técnica profesional, tecnología y pregrado de 61,0; por último se encontró aceptación de la autoridad, donde pregrado y posgrado obtuvieron un puntaje de 62,0, técnica profesional 60,5 y tecnología 59,0. Todo lo anterior, lleva a afirmar que no se evidenció diferencias significativas entre el nivel de escolaridad y los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, debido a que los valores P de ninguno fueron inferiores a 0,005, según la prueba de Kruskal-Wallis. (Véase la tabla N°7).

Paralelamente, se describen los resultados arrojados por los factores motivaciones externos, la variable salario puntúo por encima del rango normal, quienes le dieron una valoración más alta fueron los participantes que pertenecen al nivel de escolaridad tecnología con un 80,0, y técnica profesional, pregrado y posgrado un 75,0; al mismo tiempo, la categoría grupo de trabajo obtuvo un puntaje más allá del rango normal, puesto que técnica profesional y pregrado puntuaron 70,0 y tecnología y posgrado 68,0. En cuanto a la dimensión supervisión, se evidenció que técnica profesional, tecnología y pregrado obtuvieron una valoración de 62,0, a diferencia de los participantes adscritos al nivel de posgrado quienes tienen una tendencia alta con un puntaje de 57,0; por otro lado, se observó que el factor promoción puntuó dentro del rango normal, es decir, presentaron una inclinación elevada, ya que el nivel con mayor puntuación fue tecnología con 60,0, posteriormente posgrado con 56,0, después pregrado con 55,0 y luego técnica profesional con 54,0. Finalmente, el factor contenido de trabajo, se encontró dentro del rango normal, donde pregrado y posgrado puntuaron 54,0, técnica profesional 52,0, y tecnología 49,0. En resumen, no se hallaron diferencias significativas entre dichas variables, pues los valores P dados por la Prueba de Kruskal-Wallis, para salario fue 0,396; posteriormente, grupo

de trabajo con un 0,256; luego, supervisión con un 0,142; después, promoción con un 0,254; y contenido de trabajo con un 0,153. (Véase la tabla N° 7).

Tabla 7. Factores motivacionales comparados por nivel de escolaridad.

	Técnica profesional	Tecnología	Pregrado	Posgrado	Prueba de Kruskal-Wallis	Valor P
	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana		
Logro	56,50 (15)	55 (11)	58 (9)	58 (14)	2,265	0,519
Poder	65 (16)	65 (8)	62 (8)	62 (13)	1,560	0,668
Afiliación	73,50 (9)	70 (5)	72 (11)	72 (14)	1,968	0,579
Autorrealización	40 (8)	46 (6)	43 (12)	46 (6)	5,435	0,143
Reconocimiento	76,50 (16)	75 (15)	75 (15)	72 (12)	1,698	0,637
Dedicación a la tarea	61 (16)	61 (13)	61 (16)	64 (10)	3,100	0,376
Aceptación de la autoridad	60,50 (13)	59 (19)	62 (10)	62 (9)	2,668	0,446
Aceptación de las normas	69 (12)	65 (11)	65 (14)	65 (8)	0,604	0,896
Requisición	64 (12)	59 (16)	64 (7)	64 (10)	1,630	0,653
Expectación	69 (18)	63 (12)	64,50 (14)	63 (19)	0,506	0,918
Supervisión	62 (8)	62 (10)	62 (16)	57 (17)	5,437	0,142
Grupo de trabajo	70 (13)	68 (15)	70 (7)	68 (15)	4,054	0,256
Contenido de trabajo	52 (12)	49 (13)	54 (13)	54 (11)	5,269	0,153
Salario	75 (16)	80 (11)	75 (13)	75 (16)	2,974	0,396
Promoción	54 (10)	60 (12)	55 (11)	56 (12)	4,071	0,254

Nota: puntuación de referencia rango normal 40-60.

Partiendo de los datos obtenidos tras la aplicación del CMT y comparándolos según los años de antigüedad de las personas dentro de determinada entidad pública, no se evidenciaron diferencias significativas en la categoría logro, pues las personas que llevan entre 1 y 2 años dentro de la organización arrojaron una puntuación de 61,0; los participantes que llevan entre 2 y 3 años puntuaron 54,0; aquellos que llevan entre 4 y 5 años de antigüedad obtuvieron una mediana de 55,0; y las personas que llevan más de cinco años laborando un puntaje de 58,0, debido a esto, el valor P se situó en 0,372, es por ello que, las personas evaluadas sin importar su permanencia en la compañía, evidenciaron una tendencia alta al sentirse motivados al realizar sus funciones con alto grado de calidad. En el factor poder, tampoco se hallan diferencias específicas entre los diversos rangos de antigüedad en la empresa ya que su valor P según la Prueba de Kruskal-Wallis fue de 0,830, asimismo, se observó que todos obtuvieron un puntaje por encima

del rango normal, así pues, las personas que llevan entre 1 y 2 años obtuvieron un 63,5, quienes llevaban entre 2 y 3 años puntuaron 65,0, y los trabajadores que llevaban entre 4 y 5 años o más arrojaron una mediana de 62,0 respectivamente, lo que podría entenderse como un índice alto de deseo por obtener dominio, que permanece dentro de las personas que laboran para empresas de carácter público. De manera similar, ocurre con el factor de afiliación, pues según los resultados obtenidos 75,0 corresponde a las personas que llevan entre 1 y 2 años, 70,0 a aquellos que llevan entre 2 y 3 años, 71,0 a los que han estado laborando entre 4 y 5 años, y 72 para quienes llevan más de 5 años dentro de la compañía; es posible establecer una relación alta entre la motivación y el hecho de poder establecer relaciones cálidas en el ámbito laboral del sector público. A diferencia de los anteriores, se encuentra la categoría de autorrealización, la cual se encontró dentro del rango normal, pero con una tendencia más baja, presentando que en las persona que llevan entre 1 y 2 años el puntaje fue de 43,0, para las que llevan entre 2 y 3 años fue de 46,0, los participantes que llevan entre 4 y 5 años obtuvieron un puntaje de 43,0, y aquellos que han laborado por más de 5 años 46,0; caso contrario a lo evidenciado en el factor interno de reconocimiento, siendo una de las variables más valoradas por los trabajadores, donde el 72,0 corresponde a las personas que llevan laborando entre 1 y 2 años, así como también para las que llevan entre 2 y 3 años; 78,0 para quienes llevan entre 3 y 4 años o más de cinco años respectivamente. (Véase la tabla N° 8).

En cuanto a los medios preferidos de obtener retribuciones en el trabajo, la variable dedicación a la tarea evidenció una tendencia alta para las personas que llevan laborando entre 1 y 2 años, y entre 4 y 5 años, donde el primero obtuvo un puntaje de 57,0, y el segundo de 56,0, para los participantes adscritos a los rangos entre los 2 y 3 años y más de 5 años, se mostró un valoración alta con un 64,0 para ambos; posteriormente, la categoría de aceptación de la autoridad, puntuó por encima del rango normal en casi todos los intervalos, donde las personas que llevan dentro de la organización 1 y 2 años, y entre 4 y 5 años de antigüedad fueron de 62,0 para cada uno, aquellas que se sitúan entre 2 y 3 años arrojaron un puntaje de 65,0, a excepción de los que llevaban más de cinco años que demostraron una tendencia alta con un 59,0, evidenciando un alto grado de respeto por aquellas figuras que representan autoridad dentro de la compañía, en la misma línea, se encontró que los resultados obtenidos para la categoría de aceptación de la norma, todos los rangos presentan una puntuación alta, así pues, las personas evaluadas que llevan laborando entre 1 y 2 años puntuaron con un 69,0, mientras que los

trabajadores ubicados entre los 2 y 3 años, los 4 y 5 años, y más de 5 años mostraron un puntaje de 65,0, lo que permite entrever una posición ética frente aquellas normas y/o políticas que dispone la organización para el funcionamiento y al permanencia de la misma. En el caso de la requisición, se encuentra de igual manera, puntajes por encima de lo normal en todos los rangos, siendo de 65,5 para las personas que llevan entre 1 y 2 años; 62,0 en aquellos que llevan entre 2 y 3, 64,0 para aquellas personas que han permanecido entre 4 y 5 años o más de 5 años dentro de la compañía; adicionalmente, la dimensión de expectativa indicó estar por encima del rango normal, pues los participantes pertenecientes al rango entre 1 y 2 años puntuaron 68,0, aquellos que llevan entre 2 y 3 años, y más de 5 años obtuvieron un 63,0 respectivamente, y quienes estaban adscritos entre 4 y 5 años con un 64,5. (Véase la tabla N° 8).

Finalmente, en las condiciones motivacionales externas, se encontró que el factor con mayor puntuación en relación a las variables corresponde al salario, manteniéndose como una condición motivacional significativa en todos los años de permanencia, por ejemplo, en aquellas personas evaluadas que llevaban entre 1 y 2 años en la entidad, se señaló una mediana de 75,0, al igual que las personas que llevaban más de 5 años, para las personas que registraban entre 2 y 3 años 78,0, y los participantes ubicados entre 3 y 4 años 73,5. Seguidamente se sitúa la categoría de grupo de trabajo, con puntajes altos, donde 70,0 corresponde a las personas entre 1 y 2 años o más de 5 años respectivamente, para quienes llevan entre 2 y 3 años laborando se obtuvo un puntaje de 68,0, y para las personas entre 3 y 4 años de 69,0, lo que evidencia una vez más, la importancia que tiene el hecho de poder relacionarse con otro de manera positiva dentro del ámbito laboral. En cuanto a la categoría de supervisión, se demostró resultados por encima del límite superior del rango normal, donde las personas que llevaban entre 1 y 2 años arrojaron una valoración de 61,0, para los participantes que registraban entre 2 y 3 años, y más de 5 años indicaron un promedio de 62 para cada uno, y los que se ubicaron entre 4 y 5 años de antigüedad con un 60,0. Tanto contenido del trabajo, como promoción, arrojaron resultados dentro de lo normal, así pues, el primer factor evidenció que para las personas que llevaban entre 1 y 2 años, entre 4 y 5 años, y más de 5 años desempeñando labores dentro de empresa los puntajes fueron de 54,0 respectivamente, y para aquellas que llevaban trabajando entre 2 y 3 años fue de 57,0; en cuanto al segundo factor, las personas ubicadas entre 1 y 2 años, y entre 2 y 3 años de antigüedad arrojaron un puntaje de 56,0, mientras que aquellas entre 4 y 5 años obtuvieron una valoración de 57,0, posteriormente quienes llevaban más de 5 años de 58,0. (Véase la tabla N° 8).

Tabla 8. Factores motivacionales comparados por años de antigüedad dentro de la entidad.

	Entre 1 y 2 años	Entre 2 y 3 años	Entre 4 y 5 años	Más de 5 años.	Prueba de Kruskal -Wallis	Valor p
	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana		
Logro	61(16)	54(14)	55(11)	58(12)	3,133	0,372
Poder	63,5(10)	65(8)	62(8)	62(15)	0,881	0,830
Afiliación	75(10)	70(10)	71(13)	72(11)	1,734	0,629
Autorrealización	43(8)	46(9)	43(9)	46(11)	4,015	0,260
Reconocimiento	72(14)	72(15)	78(8)	78(15)	6,344	0,096
Dedicación a la tarea	57(13)	64(10)	56(15)	64(12)	5,672	0,129
Aceptación de la autoridad	62(9)	65(10)	62(9)	59(9)	2,319	0,509
Aceptación de las normas	69(13)	65(11)	65(10)	65(11)	1,010	0,799
Requisición	65,5(13)	62(10)	64(9)	64(10)	4,463	0,216
Expectación	68(16)	63(12)	64,5(17)	63(15)	1,925	0,588
Supervisión	61(17)	62(15)	60(12)	62(17)	0,153	0,985
Grupo de trabajo	70(12)	68(14)	69(8)	70(15)	0,900	0,826
Contenido de trabajo	54(11)	57(15)	54(16)	54(15)	1,922	0,589
Salario	75(16)	78(10)	73,5(10)	75(18)	0,081	0,994
Promoción	56(12)	56(9)	57(15)	58(14)	0,815	0,846

Nota: Puntuación de referencia rango normal 40-60.

En la tabla N° 9 se presentan los resultados obtenidos en el CMT con relación a la variable tipo de vinculación laboral. En la dimensión logro, no se observó una diferencia significativa, pues ambos tipos de vinculación laboral mostraron una tendencia alta con un puntaje de 58,0, dicha afirmación se realiza a partir de los resultados obtenidos por la Prueba U de Mann-Whitney, donde el Valor P fue de 0,952; al mismo tiempo, la dimensión de poder

alcanzó un valoración alta, debido a que contratistas y vinculados le otorgaron una mediana de 62,0 respectivamente; adicionalmente, la variable de afiliación arrojó una puntuación por encima del rango normal, donde el 72,0 corresponde a las personas bajo la modalidad de vinculado, y el 70,0 para aquellas pertenecientes al rango de contratistas; en contraste con la variable de autorrealización que se situó dentro del rango normal con una tendencia baja, pues para vinculados fue un promedio de 43,0 y de 46,0 para contratistas, es por ello, que no se hallaron diferencias relevantes para dicha variable, ya que el Valor P fue de 0,567; el factor reconocimiento adquirió un valor alto en referencia al rango normal, puesto que ambas modalidades obtuvieron el 75,0 respectivamente. Se observó una diferencia significativa para la variable de dedicación a la tarea, debido a que los participantes que pertenecen al grupo de vinculados arrojó una puntuación del 64,0 y los adscritos a la modalidad contractual conocida como contratista indicaron un promedio alto del 61,0, asimismo, el Valor P para la variable dedicación a la tarea fue de 0,012, lo que sustenta dicha diferencia; en lo que respecta a la dimensión aceptación de la autoridad los resultados demostraron un alto nivel con un puntaje del 62,0 tanto para vinculados como contratistas; además, en la categoría aceptación de las normas, los participantes puntuaron por encima del rango normal, donde el 65,0 pertenece a los vinculados y el 69,0 a los contratistas; en lo que respecta al factor requisición las personas evaluadas otorgaron un puntaje alto, pues el 64,0 corresponde a ambas modalidades de vinculación laboral; finalmente la dimensión de expectación arrojó resultados por encima del rango normal, donde el 63,0 fue para vinculados y el 66,0 para contratistas, es así, como se infiere que no existió diferencia significativa en esta dimensión, ya que el Valor P no fue menor a 0,050.

En lo que respecta a los factores motivacionales externos, se evidenció que la salario puntúo por encima del rango normal, donde los contratistas obtuvieron un 78,0 y los vinculados un 72,0, sin embargo, no se observó diferencias significativas, debido a que el Valor P obtenido por medio de la Prueba U de Mann-Whitney fue de 0,384; la categoría grupo de trabajo arrojó un promedio alto de 70,0 para ambas modalidades; con respecto a la dimensión supervisión no se encontraron diferencias relevantes, ya que los participantes pertenecientes a vinculados alcanzaron un promedio de 62,0 y los contratistas del 60,0, por ende su Valor P fue de 0,448; en cuanto al factor promoción se demostró que los colaboradores se ubicaron dentro del rango normal, donde el 58,0 pertenece a contratistas y el 56,0 a vinculados; por último, la variable de

contenido de trabajo mostró una tendencia alta, pues tanto contratistas como vinculados otorgaron una valoración del 54,0. (Véase la tabla N° 9).

Tabla 9. Factores motivacionales comparados por tipo de vinculación laboral.

	Vinculado	Contratista	Prueba U de Mann- Whitney	Valor P
	Mediana	Mediana		
Logro	58,0(14)	58,0(11)	2796,500	0,952
Poder	62,0(8)	62,0(11)	2745,000	0,799
Afiliación	72,0(11)	70,0(11)	2326,000	0,065
Autorrealización	43,0(9)	46,0(9)	2661,500	0,567
Reconocimiento	75,0(12)	75,0(15)	2527,000	0,281
Dedicación a la tarea	64,0(10)	61,0(16)	2160,000	0,012
Aceptación de la autoridad	62,0(9)	62,0(13)	2561,000	0,341
Aceptación de las normas	65,0(11)	69,0(14)	2809,000	0,989
Requisición	64,0(10)	64,0(10)	2706,500	0,689
Expectación	63,0(15)	66,0(16)	2354,000	0,084
Supervisión	62,0(15)	60,0(15)	2611,500	0,448
Grupo de trabajo	70,0(10)	70,0(12)	2476,000	0,195
Contenido de trabajo	54,0(13)	54,0(11)	2568,500	0,357
Salario	72,0(16)	78,0(13)	2581,500	0,384
Promoción	56,0(14)	58,0(12)	2506,000	0,247

Nota: puntuación de referencia rango normal 40-60.

En la tabla N° 10, se describen los resultados obtenidos por el CMT por nivel de cargo, en lo que respecta a los factores motivacionales internos, predomina la variable de reconocimiento con un promedio por encima del rango normal, siendo el nivel técnico quien manifestó mayor inclinación hacia este factor con un puntaje de 78,0, seguido por el nivel asesor cuyo puntaje es de 76,50; posteriormente se ubica el nivel asistencial con una mediana de 75,0, después el nivel profesional con 72,0 y finalmente el nivel directivo que obtuvo un puntaje de 70,50. Al mismo tiempo, la variable afiliación arrojó una valoración alta, en la que el 75 corresponde al nivel asistencial, el 72,0, al profesional, el 71,0 al técnico, el 69,50 al directivo y el 68,50 al asesor. En la dimensión de logro se pudo identificar variaciones entre niveles, esto se da principalmente en el directivo con un puntaje alto del 72,0 y posteriormente el asesor con un 62,50 y los niveles de profesional, asistencial y técnico muestran una tendencia alta, donde el primero obtuvo un

promedio del 58,0 el segundo y el tercero del 55,0; en cuanto al factor poder el nivel que predominó fue el directivo con un puntaje alto del 69,50, después fue el técnico con un 65,0 al igual que el nivel asesor; y tanto el asistencial como el profesional obtuvieron una valoración del 62,0. En contraste, la mayoría de los niveles de cargo en relación con la categoría autorrealización evidencian una tendencia baja, donde el 47,5 pertenece al asesor, el 46 al profesional, 44,50 al técnico, el 43,0 al asistencial, y solo el nivel directivo se encuentra por debajo del rango normal con un 38,5, no obstante no se logra identificar diferencias significativas entre los factores internos y la variable sociodemográfica en cuestión, pues el valor P en ninguno de los casos es inferior a 0,005. (Véase la tabla N° 10)

Por otra parte, en los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, se observó que, la dimensión de expectativa puntuó por encima del rango normal, el nivel con más valoración fue el directivo con un 77,0, posteriormente el asistencial con un 66,0, después el nivel técnico con un 64,50; y para el nivel asesor y el nivel profesional se halló una mediana de 63,0; al mismo tiempo, el medio aceptación de las normas obtuvo una valoración alta, donde se encontró un puntaje de 69 tanto para el nivel de asesor como para el asistencial, el nivel profesional puntuó 65, así como también el nivel técnico, y el 59,50 corresponde al nivel de directivo; en la categoría de requisición casi todos se encuentran por fuera del rango normal, es decir, con un puntaje alto, pues aunque el nivel asesor mostró una tendencia alta con un puntaje de 58, se encuentra dentro del rango normal, en cambio el nivel asistencial se posiciona con una mediana de 67, el nivel directivo con un 64,50 y finalmente el nivel profesional y el técnico con un 64, adicionalmente el valor P que se obtuvo a partir de la aplicación de la prueba de Kruskal-Wallis corresponde a 0,204. En cuanto a la variable aceptación de la autoridad, solo los niveles técnicos, profesionales y asistenciales estuvieron por encima del rango normal, todos con un puntaje de 62; y el nivel directivo y el asesor, evidenciaron una tendencia alta con puntajes de 59 y 57,50 respectivamente; finalmente el medio dedicación a la tarea puntuó en todos los niveles justo por encima del rango normal, donde el nivel directivo y asesor se valoraron con un puntaje de 64 y los demás niveles con un puntaje de 61. (Véase la tabla N° 10).

En cuanto a los factores motivacionales externos cruzados con el nivel de cargo, se mostró que la dimensión salario fue la más valorada, es decir, se ubicó por encima del rango normal, por ende el nivel directivo arrojó la puntuación más elevada con un 86,50,

posteriormente el nivel técnico con un 78,0, detrás se encuentran profesional y asistencial con un 75,0 y en ultimas, asistencial con un 74,0. En el caso de la variable grupo de trabajo se evidenció que todos los niveles puntuaron por arriba del rango normal, donde el 75,0 corresponde al nivel asesor, el 70,0 se atribuyó tanto al profesional como al técnico, 68,0 para el caso del asistencial y por último se ubica el nivel directivo con 62,50. En lo que a contenido de trabajo respecta, se hallaron puntajes dentro del rango normal en todos los niveles, sin embargo el menor puntaje fue el obtenido en el nivel asesor con un 48,0, ascendentemente se encuentra el nivel técnico y el nivel asistencial, ambos con un puntaje de 52,0; luego se encuentra el nivel profesional con 54,0 y finalmente el asesor con una mediana de 57,0. En la categoría de promoción se obtuvo una valoración por encima de lo normal para los niveles directivo y asesor, uno y otro con un puntaje de 63,0, y el nivel profesional, técnico y asistencial se manifestó con tendencia alta con un puntaje de 56,0, 58,0 y 54,0 respectivamente. Finalmente se aborda el factor de supervisión, donde el nivel directivo le dio una valoración de 53,50, el nivel asesor de 43,50, en el nivel profesional se obtiene un puntaje de 60,0, en el nivel técnico de 61,0 y finalmente el asistencial con un 67,0, lo anterior deja ver claramente diferencias significativas en cuanto a la importancia que le dan los participantes a las conductas de consideración o reconocimiento por parte de un superior en los diferentes niveles, información que se puede constatar estadísticamente de manera clara, al obtener un valor P de 0,000 tras la aplicación de la prueba de Kruskal-Wallis, siendo aquí el único factor dentro de toda la tabla, que arroja un valor inferior a 0,05 que permita identificar una diferencia significativa. En este punto cabe señalar la variación progresiva que se va dando de un nivel del cargo a otro, y tiene mucha lógica puesto que para los niveles bajos, la retroalimentación y acompañamiento de sus jefes generalmente actúa como agente motivacional, a diferencia del nivel de asesor o directivo, donde son ellos quienes se encargan precisamente de supervisar a su personal, y por ende esa necesidad de comportamientos de retroinformación o supervisión van disminuyendo. (Véase la tabla N° 10).

Tabla 10. Factores motivacionales comparados por nivel de cargo.

	Directivo	Asesor	Profesional	Técnico	Asistencial	Prueba de Kruskal-Wallis	Valor P
	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana	Mediana		
Logro	72 (13)	62,5 (24)	58 (14)	55 (12)	55 (14)	7,712	0,13
Poder	69,50 (17)	65 (17)	62 (10)	65 (11)	62 (8)	4,094	0,393
Afiliación	69,50 (16)	68,50 (5)	72 (14)	71 (11)	75 (11)	5,111	0,276
Autorrealización	38,5 (13)	47,5 (9)	46 (6)	44,5 (10)	43 (9)	7,836	0,098
Reconocimiento	70,50 (5)	76,50 (13)	72 (15)	78 (15)	75 (15)	2,288	0,683
Dedicación a la tarea	64 (21)	64 (19)	61 (10)	61 (13)	61 (13)	2,553	0,635
Aceptación de la autoridad	59 (11)	57,50 (10)	62 (6)	62 (14)	62 (13)	2,407	0,661
Aceptación de las normas	59,50 (20)	69 (5)	65 (11)	65 (12)	69 (11)	2,447	0,654
Requisición	64,50 (9)	58 (12)	64 (10)	64 (9)	67(13)	5,937	0,204
Expectación	77 (24)	63 (32)	63 (19)	64,5 (16)	66 (6)	3,260	0,515
Supervisión	53,50 (5)	43,50 (13)	60 (17)	61 (10)	67 (10)	21,657	0,000
Grupo de trabajo	62,50 (11)	75 (25)	70 (11)	70 (11)	68 (17)	4,748	0,314
Contenido de trabajo	48 (19)	57 (16)	54 (11)	52 (13)	52 (11)	4,766	0,312
Salario	86,50 (15)	74 (24)	75 (13)	78 (13)	75 (18)	5,038	0,238
Promoción	63 (2)	63 (12)	56 (9)	58 (12)	54 (13)	8,350	0,080

Nota: puntuación de referencia rango normal 40-60.

En la tabla N° 11, se analiza la edad de los participantes y los resultados obtenidos en el CMT, logrando identificar pocas diferencias entre los dos rangos de edad establecidos, entre 18 y 35 años y más de 35 años, esto se da a partir del Valor P de cada variable. En cuanto a las condiciones motivacionales internas, se halló en la categoría logro una tendencia alta del 58,0 para ambos rangos de edad; asimismo, el factor poder demostró estar por encima del rango normal con una valoración del 62,0 para los rangos entre 18 y 35 años, y mayores de 35 años, respectivamente, al mismo tiempo, la dimensión de afiliación arrojó resultados iguales para ambas variables de edad con un 72,0; no obstante, la categoría autorrealización puntuó dentro del rango normal, donde los participantes ubicados entre 18 y 35 años mostraron una mediana de

43,0, mientras que los mayores de 35 años fue de 46,0, por ende, no se observan diferencias relevantes, ya que el Valor P para dicha categoría fue de 0,216; posteriormente, la variable reconocimiento evidenció una puntuación alta, pues el 75,0 pertenece a las personas entre 18 y 35 años y el 72,0 a aquellas mayores de 35 años.

En el análisis de los medios preferidos para obtener retribución, se encuentran resultados muy semejantes en los dos rangos de edad, ya que todos los factores arrojaron un puntaje por encima del rango normal, como es el caso de la expectativa con un puntaje de 66,0 para las personas evaluadas que tienen entre 18 y 35 años y un 60,0 para las mayores de 35 años, es así, como se infiere que no se encuentran diferencias significativas para dicho factor, pues el Valor P hallado a partir de la Prueba U de Mann-Whitney fue de 0,160; de manera descendente se encuentra la dimensión aceptación de las normas con un puntaje de 65,0 para ambos rangos de edad; al mismo tiempo, la variable requisición se situó por encima del rango normal con un 64,0 tanto para las personas dentro del rango de entre 18 y 35 años como mayores de 35 años. Con respecto a la categoría aceptación de la autoridad los participantes de ambos rangos evaluados le otorgaron un valor del 62,0; finalmente, el factor dedicación a la tarea, puntuó alto, pues tanto las personas pertenecientes al rango de edad entre 18 y 35 años y mayores de 35 años le dieron una valoración del 61,0. (Véase la tabla N°11).

En el análisis de las condiciones motivacionales externas, se encuentra que solo los factores de contenido del trabajo y de promoción, se encuentran dentro del rango normal, siendo para el primero una mediana de 54,0 para ambos rangos de edad, y para el segundo la puntuación obtenida fue de 56,0 tanto para las personas pertenecientes al rango de edad entre 18 y 35 años y mayores de 35 años. Para la categoría salario, se evidenció una diferencia significativa, pues los resultados para cada edad fueron por encima del rango normal, las personas que tienen entre 18 y 35 años le otorgaron una valoración del 78,0 y aquellas mayores a 35 años un 72,0, asimismo, el Valor P según la Prueba U de Mann-Whitney, sostiene dicha afirmación, pues el resultado fue de 0,021; por otra parte, la dimensión de grupo de trabajo, demostró índices muy altos para ambos rangos de edad, siendo para el primero (entre 18 y 35 años) un 68,0, y para el segundo (mayores de 35 años) un 73,0. Por último, el factor supervisión, obtuvo una valoración por encima del rango normal, donde las personas que están entre los 18 y 35 años de edad le dieron un puntaje del 60,0, y quienes superan los 35 años un 62,0. (Véase la tabla N°11).

Tabla 11. Factores motivacionales comparados por edad.

	Entre 18 y 35 años	Mayor a 35 años	Prueba U de Mann- Whitney	Valor P
	Mediana	Mediana		
Logro	58,0(18)	58,0(11)	2735,500	0,773
Poder	62,0(11)	62,0(12)	2664,500	0,577
Afiliación	72,0(11)	72,0(10)	2563,500	0,346
Autorrealización	43,0(9)	46,0(12)	2485,500	0,216
Reconocimiento	75,0(12)	72,0(12)	2685,500	0,633
Dedicación a la tarea	61,0(13)	61,0(12)	2696,500	0,655
Aceptación de la autoridad	62,0(13)	62,0(9)	2697,500	0,664
Aceptación de las normas	65,0(10)	65,0(11)	2741,000	0,788
Requisición	64,0(10)	64,0 (10)	2809,000	0,991
Expectación	66,0(16)	60,0(15)	2439,500	0,160
Supervisión	60,0(15)	62,0(12)	2711,000	0,703
Grupo de trabajo	68,0(11)	73,0(12)	2417,000	0,129
Contenido de trabajo	54,0(14)	54,0(16)	2640,500	0,517
Salario	78,0(13)	72,0(15)	2202,000	0,021
Promoción	56,0(10)	56,0(14))	2805,500	0,980

Nota: puntuación de referencia rango normal 40-60

7. Discusión

La presente investigación pretendió hallar la relación entre la motivación laboral y el tipo de vinculación laboral y variables sociodemográficas en una muestra de algunos empleados del sector público del Valle de Aburrá, partiendo de los resultados obtenidos se analizaron los hallazgos propios del estudio en relación a los antecedentes presentados anteriormente, estos son de índole internacional, nacional y local, lo que permitió tener una visión más amplia con

respecto a las variables principales, y a su vez podrá servir como actualización del estado del arte y/o de referente para futuras investigaciones.

De acuerdo con los resultados obtenidos a partir de la aplicación del Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT), no se halló una relación significativa entre el tipo de vinculación laboral y la motivación en los 150 participantes evaluados, hipótesis que se confirma mediante el cálculo del Valor P, pues en la mayoría de las variables el valor no fue $<0,050$, es así como se puede inferir que no existe una relación directa entre motivación laboral y tipo de vinculación laboral. Por otra parte, se hallaron resultados similares en la investigación de Reales (2012), quien buscaba comparar los factores motivacionales de los empleados de un instituto de poligrafía de la ciudad de Bogotá según el tipo de contratación mediante el CMT, en dicho estudio, tampoco se observó una relación directa entre las variables, no obstante, en el estudio de Reales (2012), se encontró que la variable predominante con relación a los medios preferidos para obtener retribución en el trabajo fue requisición, mientras que en la presente la categoría que mayor puntaje obtuvo fue aceptación de las normas, ahora bien, en ambos estudios el factor que alcanzó menor valoración fue dedicación a la tarea, no obstante, en la presente investigación dicho factor mostró diferencias significativas en relación con el tipo de vinculación laboral, pues las personas bajo la modalidad de contratistas le otorgaron una valoración más baja que los vinculados, es decir, evidencian menores comportamientos laborales orientados al esfuerzo e iniciativa, y a demostrar responsabilidad y calidad; asimismo, se encontró similitud en los puntajes referentes al factor motivacional interno, puesto que la dimensión que más destacó fue reconocimiento y la que menos fue autorrealización; finalmente, en los factores de motivación externa, los dos estudios presentaron un mayor promedio en la variable de salario, en cambio, en la categoría de menor puntaje se hallaron diferencias, pues para el estudio de Reales (2012) fue supervisión y en el presente fue contenido del trabajo.

De acuerdo a lo anterior, la variable de autorrealización es de esencial importancia para Maslow (s.f), puesto que se encuentra en la cúspide de la pirámide de necesidades propuesta por el mismo, sin embargo, en la presente investigación, se observó una baja valoración por parte de los participantes, esto puede significar dos cosas: la primera, sería que las necesidades primarias no están satisfechas o segunda instancia, la muestra poblacional no demuestra un deseo claro a la hora de potenciar sus capacidades y habilidades dentro del contexto organizacional, y por ende la

consecución de las metas planteadas por la compañía, pueden verse afectadas por un bajo rendimiento y efectividad laboral (Maslow, 1991; Padilla, 2016).

Sumado a lo anterior, Bustamente & Bermúdez (2010), respaldan lo expuesto por Maslow (1991) y Padilla (2016), con la premisa de que los seres humanos buscan sentirse reconocidos y pertenecientes a un contexto, cuando esto no se cumple generalmente se ve afectada la motivación laboral en términos de autorrealización, debido a que el proyecto de vida solo se ve satisfecho en relación a la retribución por su labor más no, por la búsqueda de potenciar habilidades y conocimientos dentro del mismo ámbito, afectando en gran parte la productividad del empleado.

Con respecto al estudio realizado por Álvarez (2016) en la administración pública colombiana, se pudo constatar que la dimensión de autorrealización ocupó el primer lugar como factor motivacional, sin embargo, los resultados obtenidos en la actual investigación demostró que los funcionarios públicos encuestados sitúan a dicha dimensión en el último puesto, esto da a entender, que los participantes no consideran el factor de autorrealización como fuente primaria de motivación laboral.

Por otra parte, Vesga (2011), expuso que los trabajadores en calidad de contratación directa experimentan sentimientos de respaldo, equilibrio y compensación significativos en relación a su labor desempeñada, mientras que los empleados contratados por un tercero, es decir, bajo la modalidad de contratistas, experimenta lo opuesto, pues su contrato psicológico está basado principalmente en la necesidad de vinculación directa con la empresa, para mejorar así sus condiciones laborales; lo planteado por este autor, se puede ver reflejado en la actual investigación no como un hallazgo similar, sino todo lo contrario, ya que en ninguna de las modalidades se presentan diferencias significativas en cuanto a la dimensión promoción, la cual hace referencia al deseo de ascender dentro de la misma organización, primicia sustentada, a partir de los hallazgos obtenidos por la Prueba U de Mann-Whitney, donde el Valor P para dicha dimensión fue de 0,247.

Según los resultados obtenidos en la investigación realizada por Uribe, Garrido & Rodríguez (2011), se pudo evidenciar que las personas vinculadas en calidad de contratistas o por término provisional, se ven influenciadas en mayor medida por factores de rentabilidad, eficacia

en sus labores y cumplimiento de las normas, obedeciendo así a las exigencias que actualmente plantea el mundo laboral; y aunque en la presente investigación tanto las personas vinculadas, como aquellas que se encuentran bajo otra modalidad de contratación le atribuyen al salario gran importancia como factor motivacional, se puede corroborar la teoría, pues la puntuación que le dieron las personas temporales o contratistas al salario, superó a la obtenida por las personas directamente vinculadas a la organización.

La *Teoría Bifactorial Motivación- Higiene* de Herzberg (1959, citado por Manso, 2002) se relaciona con los resultados obtenidos en la investigación, en cuanto a que los factores motivacionales asociados a sensaciones positivas y de satisfacción que pueden llegar a experimentar los trabajadores, están relacionados a las necesidades de autorrealización, reconocimiento, autonomía y responsabilidad laboral, es ahí, donde los participantes mostraron una tendencia baja con relación al factor positivo autorrealización, asimismo, el contenido de trabajo o también entendido como la autonomía que puede llegar a sentir el empleado puntuó dentro del rango normal para ambas modalidades de contratación, además, los resultados muestran una diferencia significativa con respecto a la dedicación a la tarea (factor relacionado con el deseo de mostrar responsabilidad y calidad en las tareas desempeñadas dentro del contexto laboral), puesto que para los vinculados directamente con la entidad pública se observó una puntuación alta del 64,0, mientras que para los trabajadores bajo la modalidad de contratistas se dio un 60,0 (Valor P para ambas 0,012), es decir, que para los últimos este factor no es tan decisivo al momento de influir positivamente en su motivación laboral; no obstante, el factor reconocimiento arrojó una valoración alta para ambos, considerando esto como una fuente principal de motivación, ya que si los empleados perciben sentimientos relacionados a dicho factor, incrementarán conductas encaminadas a la productividad, hecho que beneficia a la organización, pues un empleado motivado positivamente contribuye al cumplimiento de metas y objetivos trazados por la misma (Newstrom, 2011).

Por otro lado, la teoría propuesta por McClelland (s.f), se centró en los impulsos motivadores relacionados al logro, afiliación y poder; de estas tres variables, la que mayor puntaje obtuvo fue afiliación, de modo que los empleados a través de las relaciones cálidas y satisfactorias con otras personas dentro del contexto laboral, pueden llegar a aumentar sus niveles de eficiencia, mostrando actitudes favorables y de cooperación; la segunda variable con una alta

valoración fue poder, esta hace referencia a aquellas acciones orientadas a influir y dominar en otras personas o grupos, pues esto permite generar cambios ante situaciones específicas, asimismo, los trabajadores dirigidos a este tipo de factor suelen demostrar altos niveles de toma de decisiones, y más si representan un elevado riesgo, todo esto con el propósito de contribuir positivamente en los objetivos de la compañía; y la tercera variable fue logro, esta se manifiesta mediante conductas que buscan obtener mayor excelencia en cuanto a la consecución de metas y/o resultados, para ello, la organización debe de evocar en el trabajador sentimientos de reconocimientos por el compromiso y esfuerzo que demuestran con esta. Es por esto que se infiere que, las entidades de carácter público han aumentado la atención a los factores motivacionales intrínsecos de los empleados (Newstrom, 2011).

Dentro de la presente investigación, se demostró que los participantes adscritos a ambas modalidades de contratación presentaron puntuaciones casi similares con respecto a los factores motivacionales internos y externos, es decir, mostraron una tendencia alta o por encima del rango normal, exceptuando la dimensión de autorrealización, dichos resultados se relacionan en gran medida con los obtenidos por los investigadores Kalhor, Jhantail & Khokhar (2017) en Pakistán, donde establecieron que la motivación interna y externa juegan un papel fundamental en el rendimiento laboral y la eficiencia con la que los empleados realizan sus labores, sin embargo, dentro del estudio encontraron que dicha organización solo se enfocó en los factores extrínsecos dejando a un lado los intrínsecos, lo que provocó, que el rendimiento de sus trabajadores no arrojara altos niveles. A partir de ello, se da una diferencia con los resultados obtenidos en la actual investigación, pues como se menciona anteriormente, los participantes atribuyeron igual importancia a los factores motivacionales internos y externos, lo que permite inferir que las entidades públicas del Valle de Aburrá, han demostrado en cierta medida una preocupación por mejorar las condiciones laborales tanto para vinculados como para contratistas.

Antes de concluir conviene señalar que, el nivel de cargo no era una variable principal dentro de la investigación, sin embargo, arrojó resultados significativos al cruzar la información con el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT), dichos puntajes no se pueden contrastar con los antecedentes mencionados dentro del estudio, puesto que ninguno tuvo como objetivo indagar sobre dicha variable. No obstante, la categoría de salario sigue siendo predominante cuando se hace una relación entre motivación y las demás variables

sociodemográficas del estudio, asimismo, el factor reconocimiento y la expectación juega un papel primordial en la motivación independientemente del nivel de cargo, de igual manera, se pudo observar que en la dimensión de logro se dio un aumento progresivo por cada nivel. Si bien, el factor de autorrealización puntuó dentro del rango normal, solo al cruzarlo con dicha variable, se evidenció que el nivel directivo obtuvo una puntuación baja, es decir, los participantes que pertenecen a este nivel no ponen en marcha acciones que permitan la utilización de habilidades y conocimientos personales en el contexto laboral, con el objetivo de mejorar su participación dentro de la organización, por ende, no consideran esta dimensión como un indicador positivo de motivación. En cuanto al factor de supervisión como condición motivacional externa se encontraron diferencias significativas entre los diferentes niveles del cargo, con un valor P de 0,000 según la prueba de Kruskal-Wallis, siendo claramente de mayor importancia las conductas de reconocimiento y/o retroalimentación por parte de un superior para los niveles inferiores (asistencial, técnico e incluso profesional), pues el nivel asesor y el nivel directivo, si bien lo consideran importante se establecieron dentro del rango normal con tendencia baja.

Para terminar, se logró confirmar las hipótesis planteadas inicialmente, puesto que los resultados alcanzados dentro de la investigación permitieron describir la relación entre la motivación, y el tipo de vinculación laboral y las variables sociodemográficas en una muestra de empleados de algunos entes públicos del Valle de Aburrá, asimismo, identificar los aspectos motivacionales dentro de la muestra, además, de la correlación entre el tipo de contratación y la motivación laboral, y por último, se estableció la relación entre dichos aspectos y las características sociodemográficas que presentaron los participantes de dicho estudio. De igual forma, este estudio también presentó varias limitaciones, una de ellas fue la falta de estudios previos que abarcaran las dos variables principales del estudio (tipo de vinculación laboral y motivación), pues a pesar de que es un tema bastante estudiado dentro de la psicología organizacional, pocos investigadores se han interesado por relacionar dichas variables, también, acceder a las bases de datos se restringió debido a que muchos artículos tenían como condición un valor monetario para adquirir dicha información, lo cual limitó la obtención de los mismos por parte de las investigadoras; al mismo tiempo, los resultados obtenidos dentro de la investigación no se pueden generalizar de manera objetiva, ya que, la recolección de los datos corresponde exclusivamente a una muestra poblacional con unos criterios de inclusión y exclusión específicos, por ende, el contexto laboral dado a nivel local puede diferir del nacional e internacional;

finalmente, es posible decir que, al no contar con un dato exacto del número de trabajadores adscritos a entidades públicas del Valle de Aburrá, pudo influir en la validez y confiabilidad de los resultados, debido a que la muestra no representa el universo poblacional.

8. Conclusiones

De acuerdo con los datos recolectados durante el desarrollo del trabajo de grado, los análisis respectivos y las fuentes de investigación externas consultadas se logró dar respuesta a los objetivos inicialmente planteados, es así como se puede de concluir que:

- Los aspectos motivacionales que predominaron de forma general en los participantes, sin realizar el cruce con la variable tipo de vinculación laboral fueron: reconocimiento como factor interno; expectativa como medio preferido para obtener retribución en el trabajo; y salario como factor motivacional externo. Todo esto quiere decir, que los participantes consideran como factor principal para la motivación laboral, el salario, este hace referencia a la remuneración en términos económicos por la labor que desempeña un trabajador dentro de la organización; como segundo fue el reconocimiento, el cual hace referencia a aquellos deseos que exteriorizan los empleados y a la ejecución de labores encaminadas a conseguir atención o admiración de los demás; y el tercero fue expectativa, este hace alusión a las acciones y actitudes pasivas de espera frente a las decisiones o mandatos asignados por las figuras de autoridad.
- Al analizar la relación entre el tipo de vinculación laboral y los aspectos motivacionales presentes en una muestra de empleados de algunos entes públicos del Valle de Aburrá, no se logró identificar una relación directa, pues los resultados de la investigación demostraron no haber diferencias significativas entre los empleados contratados directamente por la organización y los adscritos a la modalidad de contratistas.
- Al identificar la relación entre la motivación laboral y las características sociodemográficas propias de la muestra, se puede concluir que existe una diferencia significativa en la variable edad con respecto al salario como factor motivacional, lo que permite inferir que los participantes más jóvenes le atribuyen mayor importancia a la retribución económica, mientras que las personas más adultas, valoran mayormente aquellos beneficios relacionados con la estabilidad y la tranquilidad que le pueda ofrecer una organización; del mismo modo se logra constatar una relación directa entre el factor de supervisión y la variable nivel del cargo, identificando una mayor necesidad de acompañamiento y direccionamiento en las personas que pertenecen a los niveles de cargo bajos. Por su lado, los participantes pertenecientes al nivel de cargo directivo, no

consideran la dimensión de autorrealización como factor motivacional, sin embargo, el salario si representa para estos una fuente fundamental para el aumento de la motivación.

- Tras indagar por una posible correlación entre el tipo de vinculación laboral y los diversos factores motivacionales que se abordaron en la aplicación del instrumento, no se obtuvo un resultado contundente que pudiera establecerla, pues como ya se mencionó anteriormente, no se detectaron diferencias significativas en los puntajes obtenidos por las personas evaluadas con respecto a la manera en que se encontraban unidas contractualmente a la entidad, diferente a los resultados obtenidos en la variable edad que se ahondó en la encuesta sociodemográfica, donde si bien el salario sigue siendo muy valorado por los participantes, se concluye que es mucho más importante para las personas más jóvenes (18-35 años), así como también el factor de afiliación con respecto a las personas de mayor edad (35 en adelante), lo que da pie a pensar, que con el pasar de los años, las personas empiezan a centrar los factores motivacionales, en otro tipo de aspectos que le permitan lograr una estabilidad asociada a su autorrealización.
- Con relación a los antecedentes y teorías tomadas como referencias para la presente investigación, se logra establecer similitudes y diferencias frente a las variables tipo de vinculación laboral y motivación, en cuanto a las semejanzas se infirió que no se evidencia diferencias significativas entre las modalidades de contratación directas y por terceros (contratistas) y los aspectos motivacionales que mide el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT), asimismo, el factor motivacional interno reconocimiento fue significativo para los participantes y el de menor importancia fue autorrealización, dado que se repite tanto en los resultados de la presente investigación como en los de los estudios de referencia. Al mismo tiempo, se observó una diferencia entre la teoría propuesta por Maslow, pues para el autor las necesidades relacionadas a la autorrealización son una fuente importante de motivación, sin embargo, la muestra poblacional no ubicó dicho factor en la cúspide de la pirámide de necesidades propuestas por el autor, debido a esto los empleados le otorgaron un lugar privilegiado al salario para el aumento de la motivación laboral.

Referencias

- Álvarez, A. (2016). La motivación y su incidencia en el desempeño del empleado de carrera. Medición e implicaciones para la administración pública colombiana. *Diálogos de saberes*, (45), 127-143. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=9bbd99ed-612d-4213-9f4c-9469a7d814f2%40pdc-v-sessmgr05>
- Anónimo. (01 de mayo de 2018). Uno de cada cuatro colombianos quiere cambiar de trabajo. *El tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/nivel-de-satisfaccion-de-trabajadores-colombianos-son-su-empleo-211956>
- Anónimo. (21 de marzo de 2018). ¿Usted es contratista? Conozca lo que cambió en el pago de su seguridad social. *Semana*. Recuperado de <https://www.semana.com/nacion/articulo/fallo-sobre-seguridad-social-para-empleados-por-prestacion-de-servicios/561042>
- Arango, P. (2016). *Prácticas de gestión humana y perfil motivacional. Análisis en un grupo empresarial del sector transporte*. (Tesis de maestría, Universidad EAFIT). Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10784/11446>
- Arnold, J., Randall, R et al. (2012). *Psicología del trabajo comportamiento humano en el ámbito laboral*. 5ª ed. Pearson: México.
- Ávila, R. (30 de julio de 2018). Uso indiscriminado del contrato prestación de servicios. *Revista Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/uso-indiscriminado-contrato-prestacion-de-servicios-por-raul-avila/260456>
- Bateman, T., Snell, S. (2001). *Administración una ventaja competitiva*. 4ª ed. México: McGraw-Hill.

Benavides, R. (2012). *Administración*. 2ª ed. McGraw-Hill: México.

Bustamante, A., Bermúdez, H. (2010). La motivación de los trabajadores subcontratados. *Una paradoja incesante*. *AD-minister*, (17), 35-57. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322327248002>

Camacho, A. (2013). Flexibilización sin precarización: estrategias para prevenir la precarización en la era de la modernización económica. *Criterio jurídico*, 13(2), 11-33. Recuperado de <http://revistas.javerianacali.edu.co/index.php/criteriojuridico/article/viewFile/1019/1588>

Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. 3ª ed. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com/onlinepdfjs/view.aspx>

Coluccio, A., Muñoz, C., & Ferrer, R. (2016). Situación contractual y su relación con la satisfacción laboral, clima organización y absentismo en docentes. *Salud & sociedad*, 7(1), 98-111. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4397/439746001006.pdf>

Congreso de Colombia. (17 de marzo de 2005). Decreto 785 de 2005. [Decreto 785 de 2005]. DO: 45.680. Recuperado de <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16127>

Congreso de Colombia. (30 de diciembre de 1959). Contrato de aprendizaje. [Ley 188 de 1959]. Do: 30140. Recuperado de https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-103813_archivo_pdf.pdf

Congreso de Colombia. (31 de mayo de 1873). Código civil de los Estados Unidos de Colombia. [Ley 84 de 1873]. DO: 2.867. Recuperado de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_civil.html

Congreso de Colombia. (5 de agosto de 1950). Código sustantivo del trabajo. [Decreto 2663 de 1961]. DO: 27.407. Recuperado de <https://iue.leyex.info/codigos/detalle/codigo-sustantivo-del-trabajo-8>

Congreso de Colombia. (6 de septiembre de 2006). Código Deontológico y Bioético. [Ley 1090 de 2006]. DO: 46.383. Recuperado de http://colpsic.org.co/aym_image/files/LEY_1090_DE_2006.pdf

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2015). *Guía de rediseño institucional para entidades públicas en el orden territorial (versión 1)*. Recuperado de http://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/1450053934_985de3129ddb156e36ce4cf0e215cdc9.pdf

Departamento Administrativo de la Función pública. (23 de septiembre de 2004). Ley de Empleo Público, Carrera Administrativa y Gerencia Pública. Ley 909 de 2004). DO: 45.680. Recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861>

Departamento administrativo de la función pública. (26 de mayo de 2015). Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. [Decreto 1083 de 2015]. Recuperado de <http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/860725/DECRETO+1083+DE+2015+COMPLETO+UNICO+REGLAMENTARIO+DE+FUNCION+PUBLICA.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2018). *Gran encuesta integrada de hogares (GEIH) Mercado laboral*. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/CP_empleo_jul_18.pdf

Equipo vértice. (2008). *Retribución de personal*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=WBcSyLeFqykC&printsec=frontcover&dq=teoria+de+herzberg+libro&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjVkMbJhsDdAhXOq1kKHUs5CjgQ6AEIJzAA#v=onepage&q&f=false>

Fresno, M. (2014). *La motivación laboral: una propuesta de mejora en las administraciones públicas*. (Trabajo de grado, Universidad de Valladolid). Recuperado de <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/8167>

- Frías, E., & Ucrós, M. (2014). *Clima organizacional: enfoques, conceptuales y componentes en las universidades de la región del Caribe colombiana*. Guajira: TONOS Editorial del Caribe.
- Fuentes, S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad*. (Trabajo de grado, Universidad Rafael Landívar). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
- García, M., Forero, C. (2013). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, 17(31), 120-142. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/psico/v17n31/v17n31a09.pdf>
- Gómez, M. (2014). Sobre la flexibilidad laboral en Colombia y la precarización del empleo. *Revistas Diversitas: perspectivas psicológicas*, 10(01), 103-116. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v10n1/v10n1a08.pdf>
- Guataquí, J.C. (2001). La incidencia del contrato del trabajo en el mercado laboral colombiano. *Revista de economía del Rosario*, 4(2), 173-198. Recuperado de: <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/economia/article/view/1004>
- Guerrero, G. (1998). *Manual de derecho del trabajo*. Bogotá, Colombia: Grupo editorial LEYER.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. 5ª ed. México: McGraw-Hill.
- Jiménez, R. (2017). *La motivación laboral y su influencia en la empresa*. (Trabajo de grado, Universidad de Valladolid). Recuperado de <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/28636>
- Kalhor, M., Jhatial, A., & Khokhar, S. (2017). Investigating the Influence of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Work Performance: Study of Bank Officers. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 7(1), 121-129. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/323497043_Investigating_the_Influence_of_Extrinsic_and_Intrinsic_Motivation_on_Work_Performance_Study_of_BankOfficers

- Mansilla, F., García, J., Gamero, C., & Congosto, A. (2010). Influencia de la insatisfacción laboral en las demandas de cambio de puesto de trabajo por motivos de salud. *Medicina y seguridad del trabajo*, 56(219), 147-157. Recuperado de <http://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v56n219/original4.pdf>
- Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, 38(128), 79-86. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/849>
- Marín, A., & Velasco, M. (2005). Condiciones motivacionales y desarrollo de carrera. *Estudios Gerenciales*, 97(), 61-82. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n97/v21n97a03.pdf>
- Martínez, E., & Ramírez, J. (2008). *Régimen del Servidor Público*. (Trabajo de grado, Escuela Superior de Administración Pública). Recuperado de <http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2017/10/2-Regimen-del-Servidor-Publico.pdf>
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. España: Ediciones Díaz de Santos
- Medina, Y. & Rodríguez, P. (2011). *Estudio Comparativo del bienestar psicológico y tipos de contratación en una empresa colombiana*. (Trabajo de grado, Pontificia Universidad Javeriana). Recuperado de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/8036/tesis142.pdf?sequence=1>
- Mesa de Entidades de la CIEFP. (2017). *Clasificación de entidades del sector público colombiano para la elaboración de Estadísticas de Finanzas Públicas* (versión 1). Recuperado de http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/content/conn/OCS/uuid/dDocName%3AP_MHCP_WCC-095021
- Ministerio de Salud. (4 de octubre de 1993). *Normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud*. Resolución 8430 de 1993. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/RESOLUCION-8430-DE-1993.PDF>

- Ministerio de trabajo. (2017). *Respuesta Radicado No. 11EE2017120000000060562 del 23 de noviembre de 2017 Salones de belleza: Contrato de trabajo-Contrato de prestación de servicios*. Recuperado de <https://cdn.actualicese.com/normatividad/2017/Conceptos/C033964-17.pdf>
- Neves, F. (2000). *Psicología para gerentes*. México: McGraw-Hill
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. 13ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Padilla, K. (2016). *El Salario Emocional y su influencia en la Motivación Laboral de los servidores y trabajadores públicos del Instituto Nacional de la Meritocracia*. (Trabajo de grado, Universidad Central del Ecuador). Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/7319>
- Palomo, M. (2015). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. 9ª Ed. Madrid: ESIC.
- Paz, F. (14, junio, 2018). *El contrato de obra o labor*. Recuperado de <https://www.asuntoslegales.com.co/analisis/andres-felipe-paz-507931/el-contrato-de-obra-o-labor-2519620>
- Peña, M. & Giraldo, Y. (2007). *Los tipos de contratación, la motivación y la productividad del trabajador en GENSA S.A ESP*. (Trabajo de maestría, Universidad de Manizales). Recuperado de <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/handle/6789/861>
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. 23ª ed. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=Pw7w4I0>
- Reales, M. (2012). *Análisis comparativo de los factores motivacionales de los empleados de un instituto de poligrafía de la ciudad de Bogotá según el tipo de contratación*. (Trabajo de grado, Universidad Santo Tomas). Recuperado de <repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3680/Realesmonica2014.pdf?1>
- Rojas, C. (2016). La flexibilización laboral en Colombia. *Jurídicas CUC*, 12(1), 17-29. Recuperado de <https://revistascientificas.cuc.edu.co/juridicascuc/article/view/1113>

- Santos, F., Guillén, C. & Montalbán, F. (2012). Contrato de trabajo, compromiso y satisfacción: moderación de la empleabilidad. *RAE- Revista de Administración de Empresas*, 52(3), 345-359. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155123667006>
- Suárez, F., Galeano, O. & De Guzmán, A. (2015). Departamento Administrativo de la Función Pública. *Guía de rediseño institucional para entidades públicas en el orden territorial*, 1, 1-46. Recuperado de <http://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28587902/GuaRedisen~oInstitucionalEntidadesPublicasOrdenTerritorial.pdf/43ba2567-46ca-1222-c494-b5dd823321eb>
- Toro, F. (1998). Motivación para el trabajo: derivación de factores de segundo orden a partir del test motivacional CMT. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional* 17(1), 4-18. Recuperado de <http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/33/33>
- Uribe, A., Garrido, J., & Rodríguez, A. (2011). Influencia del tipo de contratación en la calidad de vida laboral: manifestaciones del capitalismo organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (33), 1-16. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/1942/194218961007/>
- Wehrich, H., Cannice, M & Koontz, H. (2017). *Administración una perspectiva global, empresarial y de la innovación*. 15ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Zameer, H., Ali, S., Nisar, W., & Amir, M. (2014). The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 4(1), 293-298. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/273198199_The_Impact_of_the_Motivation_on_the_Employee's_Performance_in_Beverage_Industry_of_Pakistan
- Zepeda, F. (2017). *Psicología organizacional*. 2ª ed. Pearson: México.

Anexos

Anexo 1. Consentimiento informado.



Usted ha sido invitado/a a ser partícipe de un estudio que se lleva a cabo por estudiantes de psicología de la **Institución Universitaria de Envigado** bajo la supervisión de un/a asesor/a de trabajo de grado. El objetivo de esta carta es infórmale acerca del estudio, antes de que usted confirme su disposición a colaborar con la investigación.

El propósito de este estudio es analizar la relación entre el tipo de vinculación laboral y aspectos de la motivación laboral presentes en una muestra de empleados de algunos entes públicos del Valle de Aburrá. Para el estudio, usted deberá contestar el “Cuestionario de Motivación para el Trabajo” (CMT), el cual consta de 15 preguntas, para lo cual usted debe disponer de un tiempo aproximado de 15 minutos de duración total.

Es importante que usted sepa que su identidad será de índole confidencial. El equipo de investigación mantendrá total reserva con respecto a cualquier información obtenida en este estudio, ya que su nombre no aparecerá en ningún documento ni en las bases de datos que utilizaremos. Los datos obtenidos serán utilizados exclusivamente para los fines de la presente investigación y serán analizados de manera global; asimismo, la información obtenida será manejada de manera general.

Queremos destacar que su participación es totalmente voluntaria, por lo que no está obligado/a de ninguna manera a participar en este estudio. Si accede a participar,

puede dejar de hacerlo en cualquier momento del estudio, sin que tenga que dar explicación alguna al equipo de investigación.

Por último, su participación en este estudio no conlleva ningún riesgo; pero, si tiene alguna pregunta durante su participación, puede acercarse a las personas encargadas para aclarar sus dudas.

Yo, _____, identificado/a con la cédula ciudadanía N° _____ de _____ aceptó participar voluntariamente en la investigación “Relación entre el tipo de vinculación laboral y la motivación que presentan los empleados que laboran en entes públicos”.

Muchas gracias por su participación.

Fecha

Firma

Anexo 2. Encuesta sociodemográfica.**Encuesta sociodemográfica**

La siguiente encuesta, es un instrumento fundamental para correlacionar las variables, tipo de vinculación laboral y motivación, con el fin de dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación. A continuación usted encontrará una serie de preguntas con varias opciones de respuestas, marque con una “x” la que usted considere correcta.

Fecha: _____

Nombre: _____

Género

1. Masculino ()
2. Femenino ()

Edad

1. 18-25 años ()
2. 26-35 años ()
3. 36-44 años ()
4. Más de 45 años ()

Nivel escolar

1. Técnica profesional ()
2. Tecnología ()
3. Pregrado ()
4. Posgrado ()
5. Maestría ()
6. Doctorado ()

Años de antigüedad en la empresa

1. Entre 1-2 años ()
2. Entre 2-3 años ()
3. Entre 4-5 años ()
4. Más de 5 años ()

Tipo de vinculación laboral

1. Contrato por libre nombramiento y remoción ()
2. Contrato de carrera administrativa ()
3. Periodo fijo ()
4. Contrato por provisionalidad ()
5. Contrato por prestación de servicios ()

Nivel de cargo

1. Nivel directivo ()
2. Nivel asesor ()
3. Nivel profesional ()
4. Nivel técnico ()
5. Nivel asistencial ()

Anexo 3. Cuestionario de Motivación para el Trabajo.

CMT

Fernando Toro Alvarez

CUADERNILLO DE ITEMS

Instrucciones generales

Este cuestionario tiene por objeto recoger una idea general sobre aquellos aspectos del trabajo que son de interés para usted y sobre las acciones que este dispuesto a realizar para conseguirlos.

Todas las respuestas dadas por usted son importantes para comprender sus intereses en el trabajo. Por lo tanto no hay respuestas buenas ni malas lo único que cuenta es su veracidad.

Esta encuesta esta dividida en tres partes cada una con sus respectivas instrucciones especiales, léalas con atención y no comience a responder hasta tanto este seguro de haberlas comprendido.

Responda todos y cada uno de los puntos pero no les dedique demasiado tiempo, responda con rapidez y de la manera mas veraz y espontánea.

SEGUNDA EDICION
Prohibida su copia y reproducción
Copyright 1.992 Cincel Ltda.
Apartado Aéreo 65021 - Medellín Colombia

PRIMERA PARTE

En esta parte usted encontrara varios grupos de afirmaciones que representan deseos o aspiraciones relacionados con el trabajo lea las afirmaciones de cada grupo y ordénelas mentalmente según la importancia que cada una tiene para usted, comenzando por la mas importante y terminando con la de menor importancia. Una vez decidido el orden, asígnele el numero (5) a la que considero mas importante, el numero (4) a la que considero este lugar y continúe en orden descendente hasta asignarle uno (1) a la que considero de menor importancia. Recuerde que debe asignar un valor deferente a cada afirmación.

Ejemplo:

LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:

1. Dirigir personal
2. ser escuchado
3. Tener amistades
4. Ser Educado
5. Llevar a cabo lo que soy capaz de hacer

En la hoja de respuestas usted anotara su ordenamiento (5, 1, 4,2,3) asi:

- a. 5
- b. 1
- c. 4
- d. 2
- e. 3

**ASEGURESE DE HABER COMPRENDIDO, ANTES DE COMENZAR A
RESPONDER NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO.**

HAGA SUS MARCAS EN LA HOJA DE RESPUESTAS

1. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:

- a. Saber que se reconocen mis conocimientos y capacidades
- b. Poder Coordinar y estimular los esfuerzos de otros
- c. Saber que otras personas me aprecian
- d. Idear formas mas eficientes de hacer el trabajo para aventajar a otros con la calidad de los resultados
- e. Poderme ocupar en aquellos trabajos para los que tengo buenas capacidades

2. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:

- a. Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta
- b. Mantener una relación cordial con los compañeros de trabajo
- c. Poder persuadir o convencer a otros para llevar a cabo actividades relacionadas con el trabajo
- d. Poder ocuparme en lo que verdaderamente se y puedo hacer
- e. Poder resolver con mas éxito que los demás, los problemas difíciles del trabajo.

3. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:

- a. Tener personas a cargo a las que yo pueda corregir o estimular por su rendimiento
- b. Llegar a sentir aprecio y estimación por las otras personas
- c. Darme cuenta de que perfecciono mis conocimientos
- d. Ser mejor en el trabajo que el común de las personas
- e. Que mis compañeros me tengan respeto y reconocimiento por lo que valgo como persona

4. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:

- a. Contar con la compañía y el apoyo de los compañeros de trabajo
- b. Que mis ideas y propuestas sean tenidas en cuenta
- c. Poder enseñar y dar sugerencias a otros sobre la solución de problemas relacionados con el trabajo
- d. Saber que voy adquiriendo mayor habilidad en mi ocupación
- e. Lograr resultados de mejor calidad que los que alcanzan otros en su trabajo

5. LA MAYOR SATISFACCION QUE DESEO OBTENER EN EL TRABAJO ES:

- a. tener la capacidad de influir en la gente para sacar adelante las cosas
- b. Estar con personas que sean unidas, se apoyen y se defienden mutuamente
- c. Que las otras personas acepten mis meritos
- d. Idear algo de interés y luchar hasta sacarlo adelante
- e. Poder aplicar los conocimientos que poseo

SEGUNDA PARTE

Aquí encontrará varios grupos de afirmaciones relacionadas con los medios más efectivos para alcanzar ciertos beneficios en el trabajo. Cada grupo está encabezado por una frase que muestra una situación deseada. Enseguida se encuentran cinco frases que describen acciones que una persona puede realizar para lograr la situación deseada. Ordene mentalmente las cinco acciones según el orden de importancia en que usted está dispuesto a realizarlas. Asígnele el número (5) a la que realizaría en primer lugar, el número (4) a la que llevaría a cabo en segundo término y continúe en orden descendente hasta darle el valor (1) a la que probablemente realizaría en un caso extremo.

Una vez ordenadas las acciones observe la letra que precede a cada una. Ubíquela en la HOJA DE RESPUESTAS y escriba en el círculo correspondiente el número de orden que le dio, recuerde que debe asignar un valor diferente a cada afirmación.

Ejemplo:

EL MEDIO MÁS EFECTIVO PARA CONSEGUIR UNA MEJORA SALARIAL ES:

- a. Cumplir con el horario de trabajo
- b. Colaborar con los compañeros
- c. Solicitarlo directamente al jefe
- d. Cuidar los equipos e implementos de la empresa
- e. Vincularme a un grupo de presión

Si usted lee las afirmaciones el orden 1,4,2,3,5, en la hoja de respuestas escribiría así:

- a. 1
- b. 4
- c. 2
- d. 3
- e. 5

ASEGURESE DE HABER COMPRENDIDO, ANTES DE COMENZAR A RESPONDER NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO.

HAGA SUS MARCAS EN LA HOJA DE RESPUESTAS

6. EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA OBTENER UN TRATO JUSTO Y CONSIDERADO POR PARTE DEL JEFE ES:

- a. Economizar materiales e implementos de trabajo y evitar los riesgos de perdidas y daños
- b. Con todo respeto solicitarle un trato justo y considerado cuando sea necesario
- c. Dar cumplimiento a lo que el jefe espera que uno lleve a cabo
- d. Dedicarse con empeño al trabajo durante el tiempo debido
- e. Dar cumplimiento a sus instrucciones y sugerencias

7. EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA TENER UN TRABAJO VERDADERAMENTE INTERESANTE ES:

- a. Ponerle empeño e imaginación
- b. Solicitar personalmente al jefe mi ubicación en un trabajo que se acomode bien a mis capacidades o que me interese
- c. Esforzarme por realizar con entusiasmo las funciones y tareas asignadas
- d. Confiar en que la empresa me brinde una buena oportunidad
- e. Aceptar con interes los cambios de puesto de trabajo o de actividad cuando el jefe lo solicite

8. EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA OBTENER AUMENTOS DE SUELDO Y MEJORES BENEFICIOS ECONOMICOS ES:

- a. Convencer al jefe de que poseo los meritos suficientes para ello
- b. Hacer el trabajo con eficiencia y responsabilidad
- c. Aceptar y cumplir las funciones, normas y reglamentos de trabajo
- d. Acatar las decisiones y orientaciones del jefe inmediato
- e. Estar a la espera de que la empresa haga los aumentos convenientes según sus posibilidades

9. EL MEDIO MAS EFECTIVO PARA OBTENER UN ASCENSO EN EL TRABAJO ES:

- a. Dar apoyo a los proyectos, planes y políticas de la empresa
- b. Presentar proyectos e iniciativas en el trabajo
- c. Convencer al jefe no solo con palabras, sino con mi rendimiento meritos y capacidades con que cuento
- d. Darle tiempo a la empresa para que se de cuenta de mis conocimientos y capacidades
- e. Dar colaboración y apoyo a las decisiones del jefe de la dependencia donde uno trabaja

10. EL MEDIO MAS EFICAZ PARA PODERSE INTEGRAR A UN GRUPO DE TRABAJO ES:

- a. Mostrar interes en la tarea encomendada al grupo
- b. Ofrecerle apoyo cuando sea necesario trabajar para obtener ventajas o beneficios para el bien de todos
- c. Colaborarle para que pueda sacar adelante los trabajos que su jefe le encargo
- d. Esperar que, a medida que me vayan conociendo, me acepten y me tengan en cuenta
- e. Mostrarse respetuoso de las personas y las normas sociales

TERCERA PARTE

Aquí también encontrará varios grupos de afirmaciones relacionadas con aspectos diferentes del trabajo. Cada grupo tiene cinco afirmaciones. Léalas y ordénelas mentalmente según la importancia que les concede. Asígnele el número (5) a la que considere más importante el número (4) a la que asigne en segundo lugar y continúe en orden descendente hasta que llegue a la que encontró de menor importancia.

Una vez ordenadas las afirmaciones observe la letra que precede a cada una. Ubíquela en la HOJA DE RESPUESTAS y escriba en el círculo el valor que le asigne, recuerde que debe asignar un valor diferente a cada afirmación.

Ejemplo:

LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:

- a. Viajar a otros sitios como parte de mi trabajo
- b. Supervisar un gran número de personas
- c. Recibir elogios por contribuciones importantes en el trabajo
- d. Ganar mucho dinero
- e. Tener un puesto que me haga sentir competente y hábil

Si usted lee las afirmaciones el orden 3,5,1,2,4, en la hoja de respuestas escribiría así:

- a. 3
- b. 5
- c. 1
- d. 2
- e. 4

ASEGURESE DE HABER COMPRENDIDO, ANTES DE COMENZAR A RESPONDER NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO.

HAGA SUS MARCAS EN LA HOJA DE RESPUESTAS

11. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:

- a. Contar con un jefe que se preocupe de verdad por su gente
- b. Ganar buenos auxilios económicos y buenas prestaciones extralegales para mi beneficio y el de mi familia
- c. Tener ascensos que me permitan alcanzar un trabajo de mayor responsabilidad
- d. Poder integrar mis esfuerzos a las actividades de otras personas para producir resultados conjuntos que beneficien a todos
- e. Poder experimentar interes y motivación por mis tareas

12. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:

- a. Ganar un sueldo que me permita atender adecuadamente todas mis necesidades y las de mi familia
- b. Tener ascensos para lograr un trabajo mas interesante e importante
- c. Poderme integrar a un equipo con gente dinámica
- d. Que mi jefe evalúe mi rendimiento de una manera considerada, comprensiva y justa
- e. Desempeñar un trabajo que contenga actividades variadas y verdaderamente interesantes

13. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:

- a. Contar con un sueldo equivalente o mejor que el de otras personas que trabajan en mi ocupación
- b. Trabajar en equipo con gente de la que yo pueda aprender
- c. Tener un jefe que me de a conocer los resultados de mi trabajo
- d. Tener ascensos que me permitan ir obteniendo mayor prestigio y autoridad
- e. Poder atender con frecuencia asuntos y situaciones de trabajo diferentes

14. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:

- a. Trabajar con otros para beneficiarme de sus conocimientos y experiencia
- b. Saber que periódicamente puedo recibir aumentos de salario
- c. Llevar a cabo actividades variadas de interés que me eviten la rutina y la monotonía
- d. Tener ascensos que me permitan sentir que progreso y me perfecciono en mi ocupación
- e. Tener un jefe que se fije mas en mis aciertos que en mis errores

15. LO MAS IMPORTANTE PARA MI EN EL TRABAJO ES:

- a. Estar en un grupo capaz de organizar y llevar a cabo actividades de interés y utilidad
- b. Ganar un sueldo que verdaderamente recompense mi esfuerzo
- c. Tener un jefe que, antes de exigir me apoye y motive
- d. Poder elegir la mejor entre diversas posibilidades de realizar las tareas
- e. Tener ascensos que me den a conocer que se tienen en cuenta mis capacidades